

CAMILA LOPES RAMOS

**BARREIRAS E ESTÍMULOS DA COMUNICAÇÃO
INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do curso de
Psicologia do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília. Prof^a
Orientadora: Leida Maria de Oliveira
Mota.

Brasília/DF, Junho de 2003.

**“Não existe uma só atividade humana
que não seja afetada ou que não possa
ser promovida através da Comunicação”.**

Gilbert Highet

***Aos meus pais, Emilio e
Margareth, que me apoiaram
em busca da realização do
meu sonho profissional.***

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Leida Mota, pelo carinho, escuta ativa, paciência e pela busca constante do aperfeiçoamento do meu trabalho.

Aos meus familiares e amigos, que acreditaram em mim, sempre.

Ao meu irmão, conhecedor da Comunicação, que contribuiu com seus comentários e referências bibliográficas.

Às minhas amigas queridas: Giuliana Fernandes, Patrícia Torrezan, Andréa Leastro, Patrícia Silva, Grazielle Magalhães, Aline Duarte, que viveram e sentiram o mesmo momento, me dando o suporte que precisei para seguir em frente e conquistar o meu objetivo.

À equipe Impact: Sara, Mariana e Marcelo, que foi bastante compreensiva no meu momento e me fez perceber várias coisas que contribuíram para esse projeto.

Aos meus professores, queridos mestres, sempre me mostrando novos caminhos.

ÍNDICE

Resumo	6
Introdução	7
Fundamentação Teórica	10
1. O que é Comunicação?	10
2. Processo comunicacional	12
- <i>Situação</i>	13
- <i>Objetivos</i>	14
- <i>Emissor</i>	14
- <i>Mensagem</i>	15
- <i>Meio</i>	16
- <i>Receptor</i>	17
- <i>Significado</i>	17
- <i>Resposta</i>	18
3. Comunicação nas organizações	18
4. Barreiras à Comunicação Eficaz	20
- <i>Abordagem sociológica</i>	21
- <i>Abordagem da Administração</i>	30
5. Estímulos à Comunicação Eficaz	33
Método	36
1. Caracterização da organização a ser estudada	38
2. Caracterização da população-alvo	38
3. Procedimentos	39
Discussão	41
Conclusão	45
Referências Bibliográficas	46
Apêndices	48
Anexos	53

RESUMO

Esta Monografia teve como maior objetivo a identificação das Barreiras e Estímulos à Comunicação Eficaz. Para isso, primeiramente, foi feita uma análise do cenário atual da Psicologia Organizacional e da importância da Comunicação nas Organizações. Já o levantamento bibliográfico, proporcionou o conhecimento de todo o processo comunicacional, da abordagem da Sociologia e da Administração sobre as barreiras e, também, dos estímulos mais utilizados para sanar ou minimizar as barreiras. Em função disso, foi sugerido um método de identificação e de análise da frequência das barreiras e estímulos em uma Organização. Na discussão, foram levantadas questões referentes ao levantamento teórico e às potencialidades e limitações do método proposto. Concluindo, pode-se dizer que os maiores objetivos foram alcançados e sugere-se uma agenda de estudos para o futuro.

INTRODUÇÃO

O mundo hoje pode ser definido como globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. Por conseguinte, o mercado de trabalho, de acordo com Chiavenato (1999), tem mudado com uma rapidez incrível, além de uma intensidade cada vez maior. Várias mudanças ocorrem o tempo todo e vários são os fatores que contribuem para isso, como: a economia, a tecnologia, a sociedade, a cultura, as questões políticas, os índices demográficos, a Ecologia, etc. Tudo isso traz uma certa imprevisibilidade e uma incerteza tamanha para as Organizações.

Para lidar melhor com tais acontecimentos e tendências mundiais, que vêm causando impacto no mercado de trabalho, as Organizações estão encontrando apoio na Psicologia Organizacional e do Trabalho, a fim de privilegiar a mudança, adaptação e a qualificação de seus funcionários, em busca de um melhor desempenho e maior produtividade. E é por essa razão que o psicólogo nunca foi tão requisitado nas Organizações. Cada vez mais, a demanda de treinamentos e consultorias vem crescendo, pois as Organizações estão procurando otimizar o seu desenvolvimento, dirigindo-se a um processo de aprendizagem contínuo e atualizado.

Por razão da crescente demanda, os psicólogos organizacionais têm sido 'cobrados' no sentido de ter uma visão e um conhecimento mais global e atual dos vários fatores que influenciam o comportamento e as relações humanas. Hoje em dia, o psicólogo atua em vários setores e processos que, há 20 anos atrás, não imaginava atuar, como por exemplo, programas de qualidade de vida, ergonomia, aposentadoria, recolocação profissional, planejamento estratégico, gestão de mudanças e conflitos, perfil de competências, habilidades gerenciais, motivação, desenvolvimento de equipes, comunicação, cultura e clima organizacional, processo decisório, criatividade, desenvolvimento pessoal, etc.

Em meio a esses processos, pode-se destacar a Comunicação, pois é uma área que tem papel fundamental no ambiente de trabalho, além de ser uma ferramenta muito complexa, dentro do contexto organizacional.

Como a informação faz parte da Era Atual, na qual o tempo todo as pessoas criam e se utilizam de novos meios e formas de trocar informações, é de fundamental importância que o processo comunicacional seja trabalhado na Organização, pois a Comunicação faz parte de uma necessidade de qualquer tipo de relacionamento, seja ele entre a Organização e seus colaboradores, ou entre a Organização e seus clientes, ou entre os gestores, ou entre os colaboradores.

Rego (1986) considera que a Comunicação exerce um enorme poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão da organização. Ela é uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. Sendo assim, é necessário à Organização 'aprender' a lidar com a Comunicação, pois a eficácia desta é imprescindível para o seu bom funcionamento.

No que se refere à Comunicação Organizacional, Bahia (1995, p. 9) coloca que esta se denomina como um "conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Além disso, interna ou externamente, a informação prestada por ela corresponde a uma estratégia." Ou seja, a organização que souber lidar com os processos comunicacionais poderá fazer da Comunicação uma "arma" que a destacará no mercado de trabalho, pois quanto mais eficiente a Comunicação, melhor as relações interpessoais, inter-setoriais e inter-organizacionais e melhor o desempenho e a produtividade da Organização.

Como as pessoas gastam cerca de 80% de seu tempo se comunicando (escrevendo, lendo, falando, ouvindo), pode-se dizer que a comunicação deficiente e suas barreiras são os fatores de maior razão de conflito interpessoal. Além disso, a falta de uma comunicação eficaz também pode ser considerada uma das questões mais inibidoras do desempenho de um grupo (Robbins, 1999).

De acordo com essas questões, pode-se perguntar: quais são as barreiras e estímulos à Comunicação eficaz? Quais as barreiras mais freqüentes? Como as barreiras podem ser minimizadas ou sanadas? Quais são os estímulos mais eficientes e de que forma podem ser maximizados, ou seja, utilizados para sanar as barreiras que interceptam o processo comunicacional? Ou, ainda, de que forma as barreiras podem causar impactos no clima psicossocial de uma Organização, ou seja, de que forma podem causar dificuldades nas relações interpessoais?

A partir destas questões, será realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito dos conceitos, do processo comunicacional e dos principais elementos que envolvem os estímulos e barreiras à comunicação interpessoal nas Organizações.

A partir da Fundamentação Teórica e dos objetivos desta Monografia, será proposto um método de pesquisa sobre as barreiras e estímulos à comunicação eficaz, que terá como maior enfoque identificar e determinar a frequência das barreiras e estímulos em uma determinada Organização.

Em seguida, serão discutidos os dados coletados na pesquisa bibliográfica, assim como as potencialidades e limitações do método proposto.

Por fim, serão apresentadas as principais conclusões do estudo, assim como uma agenda de pesquisa para o futuro.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. O que é Comunicação?

O homem é um ser comunicativo, ou seja, precisa se comunicar o tempo todo para trocar idéias e experiências. Comunicar-se faz parte do dia-a-dia do ser humano, já que qualquer gesto e palavra é uma ação comunicativa. A roupa com que se veste comunica algo às outras pessoas, o programa de televisão lhe dá informações o tempo todo, o jogo de futebol que assiste no estádio apresenta um alto grau de processos comunicativos, etc.

Codey (1909), *apud* Berlo (1991), um dos pioneiros no estudo da Comunicação, já dizia que a Comunicação é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas. Portanto, o autor confirma que o ser humano precisa da Comunicação para conviver com outras pessoas, ou seja, para viver em sociedade. Bordenave (1982, p. 16) traz uma visão sociológica, salientando que “a Comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida da sociedade. Sociedade e Comunicação são uma coisa só. Não poderia existir Comunicação sem sociedade, nem sociedade sem Comunicação.”

A visão antropológica determina que é por meio da Comunicação que o homem transmite a sua cultura, pois é através do contato com outras pessoas, das informações fornecidas pelo ambiente e pelas experiências acumuladas que ele adquire suas crenças, valores, formas de pensar, hábitos e tabus.

Portanto, pode-se dizer que a Comunicação é essencial para a vida do ser humano. Bordenave (1982, p. 19) chega a dizer que a “Comunicação confunde-se com a própria vida”, porque a consciência que se tem de que a Comunicação está ocorrendo o tempo todo é similar à consciência de que se necessita ter para respirar. Para o homem se tornar um “homem social”, ele precisa basicamente se comunicar.

Mas como pode ser definida essa necessidade básica do “homem social”, que é a Comunicação?

A palavra “comunicar” vem do latim *communicare*, que significa “pôr em comum”, “entrar em relação com” e a palavra “Comunicação” vem do latim *communicatione*, que significa “ato de participar, comunicar”. O dicionário Aurélio (1999, p. 152) define Comunicação como: “capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas.”

Em meio ao significado de Comunicação, Penteadó (1991) determina que:

Comunicação é convivência; está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa acepção supõe a existência de um fator decisivo na Comunicação Humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em ‘comum’, idéias, imagens e experiências. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é necessário que se compreendam, mutuamente, os indivíduos que se comunicam (p. 25).

A Comunicação surgiu da intenção de um homem de se relacionar com outros homens. A Sociologia coloca que o papel da Comunicação é transmitir significados, objetivando a integração das pessoas na sociedade, ou seja, objetivando as relações interpessoais.

Os homens têm necessidade constante de relacionar-se com o mundo, e para isso, usam a Comunicação como mediadora das relações interpessoais, pois ela possibilita o entendimento e a participação de todos os indivíduos, por meio de códigos de linguagem.

De acordo com Arantes (1998, p. 258), “a Comunicação é essencialmente um processo de interação humana, que busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para a sobrevivência e o crescimento.”

A Comunicação não é um processo estático, mas, sim, móvel e dinâmico. Também pode ser considerado um fenômeno bilateral e circular, pois os comunicadores têm papéis igualmente ativos. É universal, porque até o fato de não se comunicar consiste em uma troca, uma interação, já que algo acaba sendo comunicado entre as pessoas. É inevitável, pois, segundo Beavin, Jackson & Watzlawick (1981), toda vez que alguém se comporta de determinada forma, está se

comunicando, já que todos os comportamentos fornecem informação e a Comunicação resulta de todas as mensagens emitidas e captadas pelos comunicadores. Além disso, permite a relação interpessoal, porque as relações estruturam-se e desenvolvem-se através da Comunicação.

Para estabelecer as relações entre as pessoas, a Comunicação tem as seguintes funções:

- Informar: tem como objetivo difundir os conhecimentos, formular opiniões e juízos;
- Persuadir: tem a função de conduzir ou induzir alguém a aceitar algo;
- Educar: pois leva a questões sociais e culturais, aprendidas pelas experiências de cada um;
- Socializar: permite a interação e integração do indivíduo;
- Distrair: difere-se de cultura para cultura e está ligada à função de promover o lazer e a atividade lúdica.

2. Processo comunicacional:

O processo comunicacional tem como maior objetivo a interação humana, buscando o estabelecimento das relações e o entendimento entre os indivíduos.

Berlo (1991) coloca que, desde os tempos antigos, Aristóteles (entre 360 a 334 a. C.) na sua obra *Retórica*, disse que:

(...) devemos olhar para três ingredientes na comunicação: quem fala, o discurso e a audiência. Ele quis dizer que cada um destes elementos é necessário à Comunicação e que podemos organizar nosso estudo do processo sob estes três títulos: 1) a pessoa que fala; 2) o discurso que faz; 3) a pessoa que ouve (p.34).

É interessante notar que praticamente todos os modelos atuais de processos comunicacionais são parecidos com o de Aristóteles, sendo que o que mudou foi a complexidade com que eles estão sendo abordados.

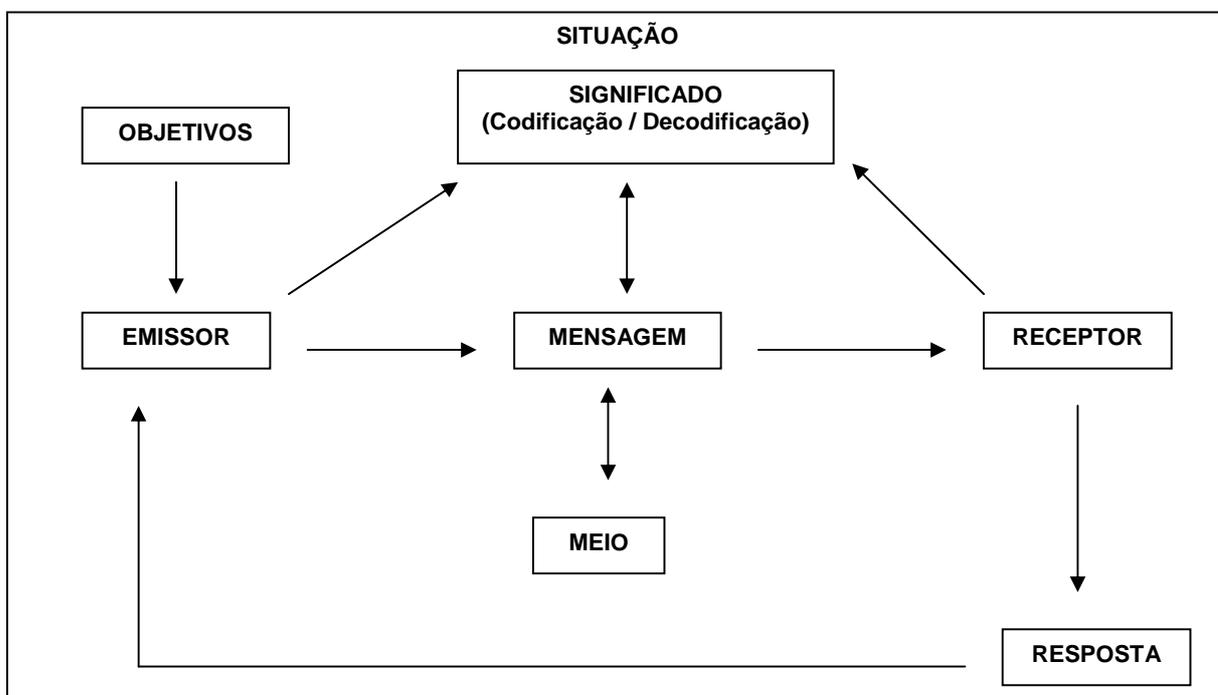
As primeiras abordagens da Comunicação defendiam um processo comunicacional constituído por apenas quatro elementos fundamentais: emissor, receptor, mensagem e meio. Já as abordagens mais recentes da Comunicação,

defendem que o processo é desencadeado por oito elementos, são eles: objetivos, emissor, mensagem, meio, receptor, significado, resposta e situação.

De acordo com Arantes (1998), todos os elementos do processo são interdependentes e devem seguir uma ordem, para que haja uma integração lógica entre esses elementos e o próprio processo comunicacional.

A figura abaixo representa o processo comunicacional com todos os seus componentes:

Figura 1 – Componentes do processo comunicacional:



A seguir, os componentes do processo serão especificados um a um:

Situação:

A situação pode ser considerada a circunstância na qual as mensagens são passadas do emissor ao receptor.

Segundo Arantes (1998, p. 271), “todos os processos de Comunicação acontecem em determinada situação, seja ela favorável ou desfavorável. A situação

real que deve ser considerada, no processo de Comunicação, é aquela percebida e sentida pelo receptor e não aquela vivida ou sentida pelo emissor”.

Para que a transmissão da mensagem seja considerada eficaz, deve-se procurar a situação mais favorável, pois se o emissor procurar comunicar-se em uma situação desfavorável, poderá acontecer que o receptor não lhe dará a atenção devida e, conseqüentemente, não entenderá a mensagem que lhe foi transmitida.

Objetivos:

Podem ser caracterizados como os estímulos que levam o emissor a transmitir a mensagem. Como a Comunicação é um processo de interação, na qual as pessoas integram-se umas com as outras, os objetivos podem ser considerados como “os interesses” que levaram o emissor a interagir com o receptor. Alguns exemplos de objetivos: ouvir opiniões a respeito de algo ou dar um aviso sobre o churrasco de fim de semana.

Além dos objetivos serem um interesse que o emissor tem em relação ao receptor, alguns autores lançam uma reflexão intrínseca de que os objetivos também devem chamar a atenção de quem recebe a mensagem, porque senão o receptor não se sentirá atraído e também não verá utilidade alguma na mensagem. Desta forma, para que o receptor perceba a utilidade da mensagem, o emissor deve conhecer as necessidades, os gostos, ações, pensamentos, crenças e valores de quem vai receber a mensagem, pois só assim a Comunicação valerá a pena.

Arantes (1998) determina que é imprescindível a clareza dos objetivos, pois sem isso, o processo não ocorre eficazmente.

Emissor:

É o agente do processo de Comunicação, ou seja, é a pessoa que tem uma mensagem para comunicar. Ele é a fonte ou a origem do processo de Comunicação. Além disso, é quem vai tomar a iniciativa de se comunicar e buscar a interação com as outras pessoas, a fim de alcançar o seu objetivo.

De acordo com Robbins (1999), para alcançar a eficácia da Comunicação o emissor tem que ter como requisitos fundamentais:

- Habilidades: para que possa falar, ler, ouvir e raciocinar;
- Atitudes: por influenciar o comportamento e por estarem relacionadas a idéias pré-concebidas, quanto a vários assuntos, as comunicações são influenciadas por determinados tipos de atitudes que as pessoas tomam;
- Conhecimento: a extensão e profundidade do conhecimento das pessoas sobre um assunto pode restringir (se o assunto não é de conhecimento do emissor) ou ampliar (quando o receptor não compreende a mensagem que está sendo transmitida) o campo comunicacional;
- Sistema sócio-cultural: a situação cultural em que o emissor se situa, com suas crenças, valores e atitudes influencia o tempo todo a sua função de comunicador.

Arantes (1998) salienta, ainda, que um requisito significativo no contexto organizacional é a representatividade do emissor, ou seja, a posição hierárquica exercida pelo emissor, que é de fundamental importância para a credibilidade da mensagem a ser comunicada.

Mensagem:

É o que vai ser comunicado pelo emissor. Deve estar adequada ao nível cultural, técnico e hierárquico do receptor. É composta por conteúdo e forma.

O conteúdo representa o que será transmitido e depende dos objetivos do processo comunicacional. Não deve ser insuficiente ou excessivo, deve comunicar o essencial, frente aos objetivos a serem alcançados pelo emissor. De acordo com Arantes (1998, p. 267), o conteúdo também “deve ter uma seqüência lógica, ou seja, um início (objetivos), um meio e um fim (conclusões).”

A forma é a maneira pela qual a mensagem é transmitida. As formas básicas são as verbais e as não-verbais. As verbais podem ser orais e escritas (palavras, letras, símbolos). Já as não-verbais, podem ser gestuais (mímicas, movimentos corporais), vocais (timbre de voz e entonação) e espaciais (local físico e *layout*). Arantes (1998) determina que:

(...) não há uma forma melhor do que a outra. A escolha da forma depende de um conjunto de fatores, dentre os quais os mais relevantes são: rapidez requerida (na transmissão da mensagem, na obtenção das respostas);

quantidade de receptores; localização geográfica dos receptores; necessidade de formalizar a mensagem; necessidade de consultas posteriores sobre a mensagem; complexidade do assunto tratado; facilidade de retenção da mensagem (lembrança) (p. 267).

Além disso, ele também destaca que um único processo pode utilizar mais de uma forma de Comunicação.

Um exemplo de conteúdo e formas diferentes de se transmitir a mensagem pode ser: demissão de um colaborador da Organização (conteúdo) – comunicada por *e-mail* a todos os outros colaboradores (forma não-verbal) ou na reunião pelo gerente (forma verbal).

Meio:

Pode ser chamado, também, de canal ou veículo de transmissão. Como a própria denominação já diz, o meio é o recurso utilizado pelo emissor para transmitir a mensagem.

De acordo com Arantes (1998, p. 263), o meio “é determinado pelos requisitos de forma da mensagem a ser transmitida e da resposta a ser obtida.” Ou seja, o meio de Comunicação está associado à forma verbal ou não-verbal de transmissão da mensagem, isso quer dizer que, dependendo das situações específicas de cada mensagem, o meio pode ser caracterizado de várias formas, desde a voz humana à televisão e até pelo fax ou pelo e-mail.

Vale ressaltar que não existe um meio ou uma forma melhor que o outro, existe, sim, um mais adequado, de acordo com as características da mensagem a ser transmitida. Arantes (1998, p. 268) coloca, ainda, que “o requisito fundamental na escolha do meio é que ele não provoque ruído” nas mensagens, pois o ruído é uma interferência que prejudica a transmissão da mensagem, comprometendo a recepção da mesma, ou seja, a decodificação da mensagem pelo receptor. Para que haja um melhor entendimento do significado de ruído, vale a pena exemplificar: uma linha cruzada do telefone, um documento sujo ou borrado, alguém que fale muito baixo, um ambiente de trabalho desconfortável, etc.

Receptor:

É quem recebe a Comunicação, ou seja, é o foco da comunicação. É ele quem vai reagir ao estímulo promovido pelo emissor.

Sem o receptor, não há Comunicação, pois se o receptor não faz parte do processo, o emissor não tem para quem comunicar a sua mensagem e, conseqüentemente, não terá uma resposta.

Sendo assim, pode-se dizer que todo o processo de Comunicação deve ser direcionado de acordo com as características do receptor. Robbins (1999) destaca algumas características que, assim como o emissor, o receptor necessita ter, para que a Comunicação seja eficaz. Neste sentido, o autor defende que:

(...)assim como o emissor foi limitado por suas habilidades, atitudes, conhecimento e sistema sócio-cultural, o receptor é restringido da mesma maneira. Assim como o emissor deve ter habilidades de escrever ou falar, o receptor deve ser hábil em ler ou ouvir, e ambos devem ser capazes de raciocinar. O conhecimento, atitudes e formação cultural de alguém influenciam a sua capacidade de receber, assim como o fazem com a capacidade de enviar mensagens (p. 198).

Significado:

É a compreensão da mensagem, no seu sentido correto. Como diz Arantes (1998), é o 'entendimento comum' da mensagem entre o emissor e o receptor. Isto ocorre quando o emissor e o receptor entendem da mesma forma a mensagem. Portanto, quando o receptor interpreta a mensagem da mesma forma que o emissor quis transmiti-la, pode-se dizer que o receptor captou o significado da mensagem.

Quando a mensagem é transmitida pelo emissor, ela é codificada e quando é recebida pelo receptor, ela é decodificada. As codificações e decodificações são compostas por um conjunto de signos, utilizados pelas pessoas para representar seus pensamentos, a realidade em que vivem, etc.

Os signos devem expressar a mesma coisa para o emissor e para o receptor, ou seja, o significado que o objeto porta para o emissor deve ser o mesmo que o do

receptor. Caso isso não ocorra, a mensagem não será transmitida eficazmente, já que a interpretação do receptor não é a correta ou a esperada pelo emissor.

Mas, mesmo que o significado seja o mesmo, para o emissor e para o receptor, não se pode dizer que as questões referentes ao processo de Comunicação foram resolvidas, pois, como diz Penteado (1991, p.2) “a compreensão, através da comunhão do significado, não quer dizer, necessariamente, acordo. Posso compreender uma idéia, sem concordar com ela.” Portanto, não é apenas o entendimento do significado, por ambas as partes, que assegura a eficácia da Comunicação. Em relação a isso, Arantes (1998, p.271) coloca, também, que, “ainda que o significado comum não assegure, sozinho, a eficácia do processo de Comunicação como um todo, é um requisito fundamental para promover o entendimento.”

Resposta:

Pode ser chamada, também, de *feedback* ou comportamento esperado, pois é a reação do receptor à mensagem recebida. É o último objetivo do processo, pois é o desejado pelo emissor, ao emitir uma mensagem.

Segundo Robbins (1999), a resposta pode ser considerada como a efetivação do recebimento da mensagem, determinando, ou não, o sucesso da mesma.

3. Comunicação nas organizações:

Ao realizar pesquisas e ao analisar os resultados, Hampton (1990) percebeu que as Organizações são complexos processos comunicacionais. Além disso, ele diz, também, que, “para fins de administração, a Comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado” (p. 249).

Além de Hampton, outros autores como Freire (2003), por exemplo, deixam claro que a Comunicação tem relevância fundamental dentro de uma Organização, pois faz parte de todos os seus processos de trabalho, desde o planejamento,

passando pela implementação e pela avaliação das atividades, até chegar ao processo de desenvolvimento.

Complementando Freire, Arantes (1998) chama atenção para o fato de que: *(...) somente com a ajuda da Comunicação, é possível que as tarefas distribuídas entre as várias pessoas que integram a empresa sejam realizadas corretamente e estejam dirigidas aos mesmos objetivos. A Comunicação também auxilia e também complementa os demais instrumentos de gestão. (...) A Comunicação é também uma excelente ferramenta para ampliar nosso campo de conhecimento, seja através de programas de educação, seja pelo contato direto entre os colaboradores. A Comunicação cria, altera, mantém a relação entre a execução das operações (p. 260).*

Portanto, tendo conhecido os pontos de vista desses dois teóricos, pode-se afirmar que a Comunicação é um processo imprescindível a ser trabalhado em uma Organização.

Os processos comunicacionais que ocorrem nas Organizações são estabelecidos por emissores e receptores dos ambientes externo e interno. Os processos internos referem-se à Comunicação que ocorre apenas dentro da Organização; já os processos externos, referem-se à Comunicação de fora para dentro e de dentro para fora da Organização.

Os teóricos da Comunicação Organizacional evidenciam que a Comunicação flui por redes e/ou estruturas formais e informais, além de se dirigir de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.

Formais X Informais:

- Estruturas formais: são estabelecidas de forma vertical, ou seja, pela hierarquia de autoridade das organizações. Normalmente são utilizadas para a comunicação de tarefas e serviços;
- Estruturas informais: ocorrem separadamente das estruturas formais e podem ser conhecidas também como boatos. Robbins (1999, p. 200) diz que essas estruturas ou esse tipo de divulgação de Comunicação “é livre para mover-se em qualquer

direção, pular níveis de autoridade, e tem a probabilidade de satisfazer as necessidades sociais dos membros do grupo, enquanto facilita realizações de tarefas.”

Direção da Comunicação:

- De cima para baixo: é a comunicação de um nível hierárquico mais alto para um nível mais baixo. Na maior parte das vezes, é informativa, com o intuito de designar metas, tarefas, dar informações novas sobre a Organização, etc;
- De baixo para cima: é a Comunicação estabelecida de um nível mais baixo para um nível mais alto da Organização. É utilizada para informar os gerentes do andamento da organização, dos problemas que estão acontecendo, dos progressos em relação às metas e objetivos estabelecidos, etc;
- Lateralmente: é a Comunicação que ocorre com membros do mesmo nível, de maneira informal, com o intuito de trazer mais rapidez e facilidade para a troca de informações dentro da Organização.

4. Barreiras à Comunicação Eficaz:

As barreiras são um conjunto de fatores que impedem ou dificultam a recepção da mensagem, no processo comunicacional.

Dias (2001) retrata a importância do estudo das barreiras, refletindo:

(...) conhecer alguns dos fatores que podem constituir barreiras à compreensão, ao sentir e ao agir dos atores sociais, que pretendem interagir, é o propósito que nos orienta. Assim, podemos equacionar uma estrutura de variáveis internacionais, que, nos processos de Comunicação Humana, tanto podem facilitar como barrar ou constituir fontes de ruído às relações face a face (p. 31).

A seguir, serão abordadas as teorias da Sociologia e da Administração, em relação às barreiras, especificando-as:

Abordagem sociológica:

As barreiras podem ser divididas em seis grupos:

- Barreiras pessoais;
- Barreiras sociais;
- Barreiras fisiológicas;
- Barreiras da personalidade;
- Barreiras da linguagem;
- Barreiras psicológicas.

Barreiras pessoais:

1. *Nível de conhecimento*: está ligada à profundidade de conhecimento que as pessoas têm e revelam, no decorrer do processo comunicacional. Pode também ser atribuído pelas outras pessoas que fazem parte do processo, por perceberem o conhecimento e o reconhecerem. De acordo com Dias (2001, p. 32), “este aspecto pode conduzir à maior ou menor credibilidade ao emissor e trazer-lhe um estatuto que pode marcar o desempenho do seu papel enquanto comunicador.” Algumas pessoas, por conhecerem profundamente um assunto, não gostam ou se incomodam em conversar com alguém que não tem o mesmo domínio do assunto e vice-versa.

2. *Aparência*: a forma de se vestir e se cuidar pode determinar o jeito com que as pessoas se comunicarão umas com as outras. Dias (2001) coloca que tanto as expectativas provocadas, como as primeiras impressões, são determinantes para um processo comunicacional eficaz. Por exemplo, um homem de terno e gravata tem muito mais facilidade de receber atenção do que um homem de bermuda e tênis.

3. *Postura corporal*: deve ser estabelecida de acordo com o que se quer comunicar. Alguns teóricos da Sociologia dizem que a postura também deve ser adequada, de acordo com o grupo com o qual se está comunicando.

4. *Movimento corporal*: certos movimentos podem ser favoráveis ou não para um processo eficaz. Os autores Weil & Tompakow (1989) escreveram um livro chamado “O corpo fala”, que aborda a questão de que o corpo também se comunica, as

expressões corporais manifestam a ansiedade, a atração, o nervosismo, a tristeza, etc.

5. *Contato visual*: a forma como as pessoas se olham demonstra como uma está se sentindo em relação à outra, além de informar o grau de atenção que está sendo dirigida à pessoa que está falando. Complementando, Dias (2001, p. 33) diz que “o direcionamento, o tempo, o contexto, a oportunidade, a intensidade, o *status* de quem olha ou de quem é olhado impõem um quadro interpretativo, que cada cultura se encarrega de transmitir aos seus membros, pelo processo de socialização.”

6. *Expressão facial*: é determinante, pois é uma forma de demonstrar o interesse das pessoas pela mensagem que está sendo transmitida.

7. *Fluência*: a articulação das palavras, a modulação (intensidade dos sons), o ritmo e o timbre da voz fazem diferença, em termos da maneira como são utilizados para a eficácia da transmissão da mensagem.

Barreiras sociais:

1. *Educação*: os princípios e valores adquiridos pelos indivíduos também fazem parte do processo comunicacional.

2. *Cultura*: a Comunicação, como já foi visto, muda de cultura para cultura. Por conseguinte, se as pessoas têm culturas muito distintas, a Comunicação ficará prejudicada.

3. *Crenças, normas sociais e dogmas religiosos*: assim como em relação à cultura, se as pessoas que estão se comunicando divergem com muita intensidade nessas questões, os processos comunicacionais serão prejudicados ou a mensagem não será transmitida adequadamente.

Barreiras fisiológicas: as deficiências do aparelho fonoaudiológico e do aparelho visual criam dificuldades na Comunicação.

Barreiras da personalidade:

1. *Auto-suficiência*: ocorre quando a pessoa acha que sabe tudo, ou seja, a pessoa acha que o que ela sabe e conhece é o suficiente. Esta barreira ocorre de duas maneiras: 'julgamento do todo pela parte' – acontece quando a pessoa julga outras pessoas e/ou coisas pelo que ela conhece; intolerância, acontece quando a pessoa não aceita o ponto-de-vista das outras pessoas, pois ela julga que o único ponto-de-vista correto é o seu próprio.

2. *Congelamento das avaliações*: acontece quando a pessoa acredita que as pessoas e as coisas não mudam, ou seja, quando a pessoa supõe que as circunstâncias sempre serão as mesmas, independente das mudanças que surgirem com as pessoas e coisas. Fazem parte dessas avaliações os preconceitos e a insegurança que as pessoas têm frente a algumas situações e frente às outras pessoas. Penteado (1991) coloca, também, que:

(...) as piores avaliações congeladas, as que mais podem nos prejudicar, não são aquelas que fazemos dos outros, mas as que fazemos de nós mesmos.

(...) Acreditamos piamente que somos 'assim', que somos 'isto' ou 'aquilo', por mais que a vida nos ensine, através da experiência, que, na maioria das vezes, não somos o que acreditamos ser, não fomos o que queríamos ter sido, e é possível que não sejamos o que esperamos ser (p. 74).

3. *Comportamento Humano – aspectos objetivos e subjetivos*: está no conflito personalidade subjetiva (interior de cada pessoa ou as opiniões próprias) X personalidade objetiva (o que é exteriorizado para as outras pessoas ou a realidade concreta). Quando se diz personalidade, toma-se como princípio a caracterização da personalidade por processos comportamentais, que são estabelecidos pela interação das reações individuais com o meio social. Penteado (1991, p. 78) diz que “a Comunicação Humana baseia-se na concepção da personalidade projetiva, na evidência de que na sociedade humana, o homem precisa ‘vender’ a sua personalidade.” Para tanto, ele precisa torná-la socialmente aceitável, e aí está o conflito, pois a pessoa tem que estar o tempo todo tornando a sua personalidade vendível, para que o outro possa aceitar se comunicar com ela. Exemplificando, ocorre

quando alguém tem uma determinada opinião negativa sobre o aborto, mas ao conversar com alguém que acabou de conhecer e que é a favor do aborto, deixa de expressar a sua opinião e conversa com a outra pessoa como se não tivesse uma opinião bem formada a respeito do assunto.

4. *Geografite*: está relacionada com as atitudes das pessoas que se comovem mais com os “mapas” do que com os “territórios”. Mapas são os sentimentos, imaginações, palpites, hipóteses, pressentimentos, preconceitos, inferências, etc. Já os territórios são os objetos, as pessoas, as coisas, os acontecimentos, etc. Penteado (1991) aborda isso, devido ao fato de que, atualmente, as pessoas têm se envolvido, constantemente, com quaisquer tipos de sugestionabilidades, tornando-se exageradamente crédulas ou pela forma como as pessoas vêm distorcendo a realidade, como por exemplo, através dos horóscopos, das coisas sobrenaturais, das profecias, etc. Essas questões, segundo o autor, ocasionam uma certa falta de civilização, ou seja, falta de equilíbrio racional para lidar com os acontecimentos e com as coisas e pessoas. Penteado faz as seguintes observações sobre a civilização: “(...) devemos nos esforçar para nos comportarmos como civilizados. Civilização implica em atitude racional, onde a razão seja capaz de controlar ou, pelo menos, de orientar as emoções e sentimentos” (p. 82).

5. *Tendência à complicação*: essa é uma das barreiras mais comuns, pois está concebida no fato de que as pessoas têm o hábito de restringir e complicar coisas e acontecimentos simples, o tempo todo, até mesmo quando se trata de sistematização e pensamento lógico. Como diz Haney, *apud* Penteado (1991, p. 83), “uma vez que alguém defina determinado problema como complexo, sua inclinação será invariavelmente, a de procurar uma solução através de técnicas complexas.”

Barreiras da linguagem:

1. *Confusões entre:*

a. *Fatos X Opiniões*: como salienta Penteado (1991), as pessoas estão o tempo todo se referindo a fatos, como se estivessem emitindo opiniões e vice-versa. “Fato é acontecimento; é coisa ou ação feita. Opinião é modo de ver, é conjectura” (p. 92).

Pode-se dizer que uma das coisas mais ameaçadoras do processo comunicacional é a transformação de uma opinião em fato, pois, a partir do momento em que a pessoa se convence de que sua suposição realmente aconteceu, ela perde a noção dos verdadeiros acontecimentos e divulga para outras pessoas as suas opiniões sobre os fatos, como sendo os próprios acontecimentos, causando distorções na realidade. Exemplificando: o gerente de departamento chegou duas horas atrasado no trabalho (fato). Patrícia diz que foi porque ele acordou atrasado; já Fabíola diz que foi por razão de algum problema pessoal (opiniões).

b. *Inferências X Observações*: trata-se de considerar as inferências como observações e vice-versa. Inferir é deduzir e observar é prestar atenção, olhar algo que está acontecendo. Penteado (1991, p. 98) prega que “as inferências são menos prováveis do que as observações; (...) as inferências nos oferecem certezas relativas; as observações nos oferecem certezas absolutas.” O tempo todo as pessoas fazem inferências. Quando lêem um jornal, por exemplo, inferem o que realmente ocorreu. O problema desta barreira está no fato das pessoas tomarem sempre como lei as inferências e não se utilizarem mais de observações.

2. *Descuidos nas palavras abstratas*: Penteado (1991, p. 106) aborda que “atrás de uma palavra nem sempre está uma coisa. Palavras não são coisas; são representações de coisas, quase sempre específicas, e por isso difíceis de serem transmitidas, com fidelidade, de uma cabeça para outra.” E como as palavras abstratas fazem parte do repertório específico de cada um, fica difícil um processo comunicativo eficaz, sem uma pré-definição dessas palavras, já que elas possibilitam muitos equívocos.

3. *Desencontros*: esta barreira pode ser caracterizada como a diferença de percepção de cada indivíduo, ou seja, a subjetividade de cada um. Uma determinada palavra, para um indivíduo, tem um significado A; já para outro indivíduo, a mesma palavra tem um significado B, e isso ocorrerá com todos os indivíduos, pois ninguém percebe as coisas da mesma forma, cada um tem a sua forma de perceber e significar as coisas, palavras, etc. Caso não aconteça um consenso e/ou esclarecimento das questões a serem comunicadas, o processo ficará comprometido e cheio de equívocos de compreensão.

4. *Indiscriminação*: ocorre quando há uma rotulação das coisas, pessoas e acontecimentos, onde a percepção está focada, apenas, nas semelhanças ou em alguns padrões (ou clichês) criados por cada indivíduo, não havendo um discernimento entre as diferenças. Em relação à indiscriminação, a Comunicação Humana é prejudicada por alguns fatores, são eles: abuso dos ditados populares e a crença de que “a voz do povo é a voz de Deus.”

5. *Polarização*: Penteado (1991, p. 124) observou que “há polarização, quando tratamos os contrários, como se fossem contraditórios. Polarização é a tendência a reconhecer apenas os extremos, negligenciando as posições intermediárias.” O processo comunicacional fica bastante prejudicado, quando os pontos de vistas são extremistas, pois dificilmente encontra-se um meio termo, sem causar grandes discussões ou fugir aos objetivos do processo.

6. *Falsa identidade baseada em palavras*: acontece quando uma pessoa percebe coisas em comum entre duas ou mais coisas e conclui que essas coisas são idênticas. Um exemplo claro disso é: os cariocas são flamenguistas. Camila é flamenguista. Por conseguinte, Camila é carioca. Penteado (1991) diz que a palavra tem uma força fora do comum, podendo beneficiar ou prejudicar alguém por meio dessas conclusões das semelhanças entre as coisas. Dias (2001) salienta que outra forma de avaliar essa barreira é quando as pessoas resumem em apenas uma palavra ou expressão as crenças, atitudes ou avaliações de outras pessoas ou de si mesmas, ou seja, quando é feita uma rotulação.

7. *Polissemia*: é a reunião de vários sentidos em apenas uma palavra. Cada um tem um repertório de palavras e significados e uma mesma palavra pode ter vários significados para um mesmo indivíduo. Então, já que o processo comunicacional precisa de no mínimo duas pessoas para acontecer, pode-se imaginar o quão complexo é a Comunicação entre diversas pessoas. De acordo com Penteado (1991, p. 133), “a palavra é a maneira de traduzir idéias ou pensamentos.” Portanto, cada indivíduo tende a transmitir as mensagens “carregadas” de palavras com suas percepções das coisas. Essa barreira está lado a lado com a barreira de desencontros, pois as duas abordam as diferenças de percepções de cada indivíduo.

Tem uma palavra que serve de exemplo desta barreira, qual seja :abacaxi pode ser uma fruta ou um problema, que para ser resolvido, dá muito trabalho.

8. *Barreiras verbais*: são aquelas provocadas por palavras e expressões causadoras de antagonismos, ou seja, são as causadoras de oposições de idéias. No quadro abaixo, serão especificados cada um dos grupos de barreiras verbais.

Quadro 1 – Grupo de barreiras verbais, segundo Penteadó (1991):

GRUPOS DE BARREIRAS	EXEMPLOS
A- Expressões que demonstram dúvida quanto à inteligência do interlocutor:	<ul style="list-style-type: none"> - Você está me compreendendo? - Está me ouvindo? - Está acompanhando o raciocínio? - Percebe? - Está claro?
B- Expressões que se repetem excessivamente durante a exposição oral:	<ul style="list-style-type: none"> - É ou não é? - Isto não é nada... - E tal e coisa... - Sabe como é.... - O que é que você acha? - Aí eu peguei e disse; ela pegou e disse... - Certamente, evidentemente, realmente,....
C- Palavras que se referem a nacionalidades, raças, apelidos regionais, ou derivados:	<ul style="list-style-type: none"> - Judeu - Negro - Turco - Galego - Gringo - Baianada

Quadro 1 – Grupo de barreiras verbais, segundo Penteadó (1991) – Continuação

D- Palavras que se referem depreciativamente a tipos regionais:	<ul style="list-style-type: none"> - Caipira - Cabeça-chata - Barriga-verde
E- Palavras ou expressões que contêm indicações de credo político:	<ul style="list-style-type: none"> - Nacionalista - Comunista - Fascista
F- Certas exclamações que interrompem a exposição oral do interlocutor:	<ul style="list-style-type: none"> - Barbaridade! - Puxa vida! - Nossa! - É? - Formidável!
G- Palavras e expressões excessivamente familiares:	<ul style="list-style-type: none"> - Meu irmão - Meu velho - Companheiro
H- Palavras sérias ditas em tom gozador:	<ul style="list-style-type: none"> - Mestre - Poeta - Chefe - Comandante - Professor
I- Palavras que fazem referência a defeitos ou características físicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Gordo - Tampinha - Dentinho - Baixinho
J- Certos nomes insultuosos, embora ditos em tom amigável:	<ul style="list-style-type: none"> - Boa-vida - Vigarista - Pilantra

Quadro 1 – Grupo de barreiras verbais, segundo Penteado (1991) – Continuação

<p>K- Gírias em geral:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Morou? - Falou? - É o que há! - Fala sério!
<p>L- Vícios de linguagem e defeitos decorrentes do desconhecimento da pronúncia correta:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De modos que... - Não tem problema... - Vi ele... - Não pude vim... - De nenhuma maneira - Tô
<p>M- Certas maneiras de cumprimentar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salve! - Hei Hitler!
<p>N- Expressões que constituem flagrantes ou mal dissimulados desafios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você está completamente enganado! - Isso é o que você pensa! - Quero ver se você é capaz de... - Tenho a certeza absoluta de que você... - Repita isso! - Você está louco! - Escute aqui “seu” - Cala a boca! - Não é nada disso!
<p>O- Certos apelos despropositados que se fazem a terceiros pessoas em meio ao debate:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouçam o que ele está dizendo! - Vejam como ele se comporta! - Ora, vejam só o argumento dele! - Ah, essa eu faço questão que vocês ouçam... - Fulano não me deixa mentir! - Diga se não é verdade!

Barreiras psicológicas:

1. *Efeito de Halo*: de acordo com Schermerhorn (1999, p. 260), ocorre “quando um atributo é usado para desenvolver uma impressão geral de uma pessoa ou situação”. Exemplificando, ao conhecer uma pessoa nova e ela se mostrar bastante ranzinza, pode-se ter a percepção negativa dessa pessoa, pois as pessoas podem generalizar essa característica que ela apresentou determinado dia. Pode-se generalizar desde expressões faciais, passando pelo modo ou estilo de se vestir, até a maneira de falar.

2. *Tipos pré-determinados*: é o agrupamento das pessoas em grupos sociais e/ou profissionais. Por exemplo, Leida é psicóloga organizacional e clínica, professora do UniCEUB, então por Camila a conhecer do UniCEUB, a agrupou como tendo o papel de professora.

Abordagem da Administração:

As barreiras mais destacadas neste campo de estudos são:

1. *Falta de comunicação*: de acordo com Arantes (1998, p. 280), “é um dos problemas mais freqüentes nas empresas e que gera as conseqüências mais graves.” Pode ser causada por: interpretações distorcidas dos fatos; falta de adesão a uma decisão e às mudanças; desmotivação das pessoas pela não participação e pelo desconhecimento do que se passa na Organização; conflitos entre pessoas e departamentos, etc.

2. *Falta de clareza de objetivos*: ocorre quando a mensagem não tem conteúdo e forma bem definidos. Exemplo: uma reunião em que ninguém consegue entender o porquê de estar acontecendo.

3. *Texto fora do contexto*: quando a comunicação é feita, apenas, sobre um determinado acontecimento, sem dizer o contexto no qual ele está inserido. Acontece quando uma decisão é simplesmente comunicada, sem que se explique os porquês e motivos em questão.

4. *Filtragem*: ocorre quando o emissor manipula a mensagem, de acordo com os seus objetivos e interesses, de forma que a mensagem favoreça o seu ponto de vista ou o que ele deseja que o receptor decodifique.

5. *Percepção seletiva*: o emissor vê e ouve, apenas, ou mais acuradamente aquilo que lhe interessa, ou seja, faz uma seleção das mensagens relacionadas com suas necessidades, motivações, referências, etc. Robbins (1999, p. 205) coloca que as pessoas “não vêem a realidade; em vez disso, interpretam o que vêem e chamam de realidade.” Pode ser prejudicial, à medida que a pessoa tende a perceber só aquilo que lhe convém e isso não permite uma percepção neutra dos acontecimentos, coisas e pessoas.

6. *Defensiva*: Robbins (1999, p. 205) destaca que, “quando as pessoas se sentem ameaçadas, geralmente respondem de formas que atrapalham a Comunicação.” A partir do momento em que a pessoa se sente ameaçada, ela não consegue decodificar e nem transmitir as mensagens com eficácia.

7. *Uso inadequado dos meios*: como já foi falado anteriormente, não existe um meio mais adequado para ser utilizado na transmissão de diferentes tipos de mensagem, sendo que o que vai determinar se o meio é o mais adequado, ou não, é a situação específica de cada mensagem. Schermerhorn (1999) diz que a Comunicação Oral tem a tendência de aumentar a eficácia da Comunicação, quando bem utilizada, pois proporciona uma resposta imediata, além de estimular o pensamento do receptor, no momento em que a mensagem está sendo transmitida e por dar um toque mais pessoal à mensagem e ao processo como um todo. Deve ser mais usada, quando se quer comunicar mensagens mais complexas e difíceis de serem transmitidas. Já a comunicação escrita, tem a tendência de ser mal entendida, porque quem escreveu pode não ter sido suficientemente claro ou não ter expressado o que queria corretamente. Apesar disso, Schermerhorn (1999) coloca que a vantagem da comunicação escrita eficiente é atingir um grande número de pessoas, além de não ter grandes custos. Deve ser mais usada, quando se deseja transmitir mensagens menos complexas e que não precisam de uma resposta rápida.

8. *Linguagem*: pode ser considerada uma das barreiras mais comuns, pois ocorre o tempo todo, no dia-a-dia das pessoas, em uma Organização. Como as pessoas

tendem a achar que os significados que as palavras têm para elas são os mesmos significados que outras pessoas atribuem, uma barreira acaba surgindo no processo. Robbins (1999, p. 205) determina três variáveis que interferem no processo, dizendo: “as três variáveis que mais influenciam a linguagem e as definições que uma pessoa dá às palavras são: idade, educação e formação cultural.” Alguns exemplos claros dessa barreira podem ser as gírias e jargões técnicos.

9. *Efeito status*: de acordo com Schermerhorn (1999), a hierarquia dentro das organizações pode criar barreiras nas comunicações. Esta barreira está ligada a outra barreira, a filtragem, que já foi citada anteriormente. Quando os colaboradores têm que comunicar algo aos gerentes das Organizações, eles tendem a filtrar a mensagem, de forma que ela seja transmitida e decodificada, no intuito de agradar os gerentes.

10. *Impertinência da mensagem*: quando as mensagens são transmitidas em momentos inoportunos e desagradáveis, o processo se prejudica pela inadequação da situação escolhida.

O quadro a seguir sintetiza as barreiras mais destacadas pelos teóricos da Administração.

Quadro 2 – Barreiras à Comunicação Eficaz mais citadas pela abordagem da Administração.

TEÓRICOS	BARREIRAS
Arantes (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicação; - Excesso de comunicação; - Comunicação burocrática; - Falta de clareza de objetivos; - Texto fora do contexto; - Falta de rituais.
Robbins (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Filtragem; - Percepção seletiva; - Defensiva; - Linguagem.

Quadro 2 – Barreiras à Comunicação Eficaz mais citadas pela abordagem da Administração – Continuação.

<p>Schermerhorn (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso inadequado dos meios; - Problemas de semântica; - Ausência de resposta; - Distrações físicas; - Efeito <i>status</i>; - Estereótipo; - Efeito de halo; - Percepção seletiva; - Projeção.
<p>Outros teóricos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiências físicas; - Habilidades comunicacionais; - Diferentes quadros e referências; - Estado de saúde; - Desmotivação; - Complexidade da mensagem; - Impertinência da mensagem; - Ruído; - Utilização de diferentes códigos; - Desconhecimento da situação; - Não adequabilidade aos locais.

5. Estímulos à Comunicação Eficaz:

A Comunicação Eficaz é aquela que leva em conta cada um dos fatores do processo comunicacional, respeitando seus objetivos e suas limitações. Além disso, é a Comunicação que proporciona o entendimento da mensagem pelo receptor, na sua forma correta, ou seja, exatamente da mesma forma com que foi codificada pelo emissor.

Alguns teóricos, como Hampton (1990), por exemplo, salientam que existem duas formas distintas de Comunicação, a Comunicação Boa e a Comunicação Eficiente. A Eficiente é a que já foi descrita acima; já a Boa é a que promove a concordância e/ou aceitação do receptor, no sentido de que o receptor vai concordar com o significado da mensagem transmitida pelo emissor. Deve-se ressaltar que a Comunicação Boa é necessária, mas não é imprescindível e nem suficiente para que a Comunicação seja eficaz.

A seguir, serão descritos os estímulos mais comuns e citados pelos autores, como Robbins (1999), Schermerhorn (1999) e Arantes (1998), para que se possa atingir a eficácia do processo comunicacional.

1. *Ser um bom ouvinte*: significa que se deve praticar a escuta ativa, que, segundo Schermerhorn (1999, p. 262), “ é o processo de agir para ajudar a fonte de uma mensagem a dizer exatamente o que ela de fato quer dizer.” Este autor ainda destaca algumas regras que podem tornar as pessoas ouvintes ativos:

- Escutar o conteúdo da mensagem (ouvir exatamente o que o emissor está comunicando);
- Escutar os sentimentos (identificar como o emissor está se sentindo, durante a transmissão da mensagem);
- Corresponder aos sentimentos (demonstrar ao emissor que os sentimentos dele estão sendo levados em conta);
- Ficar atento às dicas (aguçar a percepção para as mensagens não-verbais);
- Utilizar a paráfrase (tentar dizer, com suas próprias palavras, ao emissor, a mensagem comunicada).

2. *Tempo adequado*: procurar o tempo adequado para que a mensagem seja transmitida, de forma que seja o tempo necessário à resposta do receptor.

3. *Concisão sem cisão*: ser sintético, mas sem prejudicar o significado e a compreensão da mensagem.

4. *Particularidades da situação*: assim como o tempo, a situação também deve ser favorável, para que a mensagem seja transmitida com eficácia. Arantes (1998) aconselha que as pessoas esperem uma situação favorável, para a promoção do

processo comunicacional, pois as situações desfavoráveis não permitem a decodificação eficiente por parte do receptor.

5. *Tomar cuidado com exageros e distorções*: pois não permitem a decodificação da mensagem, corretamente.

6. *Paráfrase*: é o melhor estímulo que existe, pois faz com que o receptor repita, com suas próprias palavras e da maneira que entendeu, a mensagem transmitida pelo emissor, possibilitando, assim, que o emissor explique a mensagem novamente, se o receptor não a tiver entendido. Penteadó (1991, p. 112) destaca: “Quando conseguirmos colocar, em nossas palavras, a idéia dos outros, haverá pouca margem de dúvida de que estamos compartilhando o significado, de que estamos nos entendendo.”

7. *Perceber as diferenças*: acabar com a indiscriminação e com o negligenciamento das diferenças é uma forma eficaz de fluir com um processo comunicacional.

Para concluir, destaca-se um pensamento de Arantes (1998):

Realmente não é fácil promover processos eficazes de Comunicação; porém, eles não são impossíveis, se estivermos sempre atentos e sensíveis à necessidade de avaliar e ajustar permanentemente nossa Comunicação. Tendemos a estabelecer mecanismos de defesa do tipo: ‘eu me comuniquei bem, eles é que não têm competência para entender’. Vamos lembrar sempre: o ‘cliente’ do processo de Comunicação é o receptor; de nada adianta o emissor ficar fascinado por ‘seu produto’, se o receptor não conseguir perceber o valor dele (p. 284).

A seguir, será proposto um método que objetiva a avaliação, por meio de um levantamento de dados, das barreiras e estímulos à Comunicação Eficaz, avaliando a frequência com que ocorrem.

MÉTODO

De acordo com Corrado (1994), uma das maiores causas de conflito entre os gerentes e os profissionais da Comunicação de uma Organização, que têm que trabalhar juntos, é em relação à medição de valores das comunicações, ou seja, as pesquisas. O autor coloca que:

(...)medir o sucesso nessas áreas não é tarefa fácil, em especial levando em consideração a histórica falta de interesse dos comunicadores pelas medições e pelas avaliações. Tradicionalmente, o pessoal das comunicações se concentrou em atividades voltadas para metas, produzindo materiais e difundido-os, e com o sistema de feedback ou avaliação (p. 215).

Para que a avaliação ou o diagnóstico dos problemas de Comunicação de uma Organização seja realizado, Corrado (1994) destaca dois métodos de pesquisa:

- Avaliação informal: determina que a pesquisa só ocorre se o avaliador olhar em volta da Organização. Para isso, pode-se destacar alguns meios informais de avaliação, como: visitas informais (observação da relação das pessoas no ambiente de trabalho); pesquisas de refeitórios (observação das relações em ambientes informais da Organização); entrevistas/grupos específicos (verificar preocupações internas e externas das pessoas, além da reação a determinados assuntos); material de leitura/visuais (os jornais ou boletins estão alcançando os objetivos esperados?); casos que as pessoas contam (verificar se há um padrão) e canais de *feedback* (ir atrás do que as pessoas vêm falando da organização, verificar as caixas de sugestões, as reclamações, etc.).

- Medição formal: é mais específico da área de Relações Públicas, que tem como maior objetivo o impacto das comunicações nas pessoas. O autor destaca os seguintes tipos de medidas: levantamento dos índices de leitura (as pessoas estão atraídas pela leitura dos artigos?); análise de conteúdo (os materiais de comunicações estão compatíveis com as expectativas dos resultados esperados?); índices de legibilidade (o material escrito é compreensível?); acompanhamento (avalia questões técnicas, como distribuição do texto, custos, etc.) e audiência (avalia a distinção do

público em potencial, público alcançado e público que era almejado, mas não foi alcançado).

O principal objetivo das pesquisas na área de Comunicação é o de verificar o impacto da mensagem no receptor, ou seja, determinar se a mensagem levou o receptor a agir da forma desejada pelo emissor. Portanto, o maior objetivo acaba sendo o de verificar a eficácia do processo comunicacional, deixando de lado as técnicas sem nenhuma fundamentação teórica. Em relação a isso, Corrado (1994) salienta:

Hoje, tanto os gerentes como os comunicadores preocupam-se com a eficácia da Comunicação. O gerente compreende que a Comunicação está se tornando parte mais importante no ambiente empresarial. O comunicador compreende que precisa ser mais estratégico ou será substituído. Há, portanto, um interesse mútuo por medição e avaliação. Isto significa que a 'criatividade' deva ser minimizada, mas, que deve ter tanto suporte quanto a propaganda (p. 216).

Ainda de acordo com o autor, a pesquisa na área de Comunicação é algo novo. Portanto, os pesquisadores utilizam, com mais freqüência, a pesquisa qualitativa, ao invés da quantitativa.

A pesquisa qualitativa utiliza-se mais das entrevistas e dos grupos focais, que são grupos específicos de pessoas, dirigidos por apenas um líder, que tem determinados assuntos em foco e que tem como objetivo captar a percepção das pessoas sobre alguns assuntos.

Já a pesquisa quantitativa, utiliza como maior instrumento a pesquisa de levantamento de dados, também chamada de *survey*, que é um método que objetiva colher informações de pessoas, acerca de suas idéias e percepções sobre algo. Corrado (1994) aconselha que o projeto e a aplicação da pesquisa de levantamento sejam realizados por profissionais de fora da Organização.

O método escolhido para esta Monografia foi o *survey*, para que as barreiras e os estímulos à Comunicação Eficaz sejam identificados em uma Organização, além de que se possa verificar a freqüência com que ocorrem.

Caracterização da organização a ser estudada:

1. Organização: TCU – Tribunal de Contas da União.
2. Tipo de Organização: pública.
3. Tamanho da Organização: grande porte.
4. Tipo de negócio: controle externo da Administração Pública e da gestão dos recursos públicos federais, ou seja, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração Direta e Indireta, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e renúncia de receitas.
5. Data da criação: 17 de Janeiro de 1893.
6. Missão: assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.
7. Visão: ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública.
8. Estrutura organizacional: vide Anexos 1 e 2.

Caracterização da população-alvo:

1. Sessão: ISC – Instituto Serzedello Corrêa.
2. Quantidade de servidores: 71, sendo 62% do sexo feminino e 38% do sexo masculino.
3. Missão: construir competências para um controle externo efetivo.
4. Visão: ser reconhecido no âmbito da Administração Pública brasileira pela significativa contribuição para a melhoria da gestão pública.
5. Declaração de valores – credo: “acreditamos no potencial transformador do aprendizado e do conhecimento, trabalhamos sem perder de vista o interesse público e buscamos, com entusiasmo e cooperação, fazer sempre o melhor. O respeito às pessoas, considerando sua diversidade, é nosso valor fundamental.”

Procedimentos:

1. Construção dos instrumentos:

Foram construídos dois questionários – Forma A e Forma B – com 17 itens cada um (vide Apêndices 1 e 2), que abordam a percepção da pessoa em relação às barreiras e estímulos à Comunicação Eficaz, do ponto-de-vista da pessoa em relação à Organização e do ponto-de-vista dela em relação a si mesma.

As barreiras foram escolhidas com base na literatura da Abordagem Administrativa e todos os estímulos abordados na Fundamentação Teórica foram utilizados nos questionários. O quadro, a seguir, descreve as barreiras e estímulos abordados nos questionários.

Quadro 3 – Barreiras e Estímulos constantes dos questionários.

BARREIRAS	ESTÍMULOS
- Falta de comunicação;	- Ser bom ouvinte;
- Falta de clareza de objetivos;	- Tempo adequado;
- Texto fora do contexto;	- Concisão sem cisão;
- Filtragem;	- Particularidades da situação;
- Percepção seletiva;	- Tomar cuidado com exageros e distorções;
- Defensiva;	- Paráfrase;
- Uso inadequado dos meios;	- Perceber as diferenças.
- Linguagem;	
- Efeito <i>status</i> ;	
- Impertinência da mensagem.	

Os itens dos questionários foram elaborados, a partir dos objetivos de análise da frequência das barreiras e dos estímulos em uma Organização.

2. Validação Semântica:

Os questionários foram submetidos à análise semântica, para identificação e correção de falhas. Foram avaliados quanto à precisão, clareza e objetividade dos itens.

Para a realização da validação, um grupo de cinco pessoas foi formado, a fim de que ocorresse a leitura de cada item do questionário. A partir dessa leitura, as pessoas puderam criticar, opinar e discutir cada item, visando o aprimoramento do instrumento.

3. Coleta de dados:

Sugere-se que os instrumentos sejam encaminhados a todos os colaboradores e gerentes da Organização. Primeiramente, os respondentes deverão ler as instruções, para depois responder a Forma A e, seguidamente, a Forma B. Ao encaminhar os instrumentos, deve-se explicar a importância e os objetivos da pesquisa, além da confidencialidade e confiabilidade dos dados.

4. Análise de dados:

Os dados obtidos pelos questionários devem ser submetidos a análises estatísticas descritivas, a serem realizadas, por meio do programa SPSS *For Windows* (*Statistical Package for the Social Science*), versão 10.0.

A partir da análise do SPSS, deve-se realizar a análise das médias e dos desvios padrões, observando a frequência de cada barreira e de cada estímulo à Comunicação Eficaz.

DISCUSSÃO

Como não houve aplicação do método de pesquisa proposto por esta Monografia, esta discussão será feita em torno da análise do levantamento bibliográfico e das limitações e potencialidades do método escolhido.

Primeiramente, deve-se discutir a diferença das duas abordagens que foram levantadas na Fundamentação Teórica, Sociológica e da Administração, em relação às barreiras à Comunicação Eficaz. A diferença básica diz respeito à forma de como cada uma vê a Comunicação, pois a Abordagem Sociológica a percebe como um processo básico de interação, que envolve aspectos pessoais, de personalidade e psicológicos que ocorre, primeiramente, no nível individual, para depois ocorrer no grupal, o que significa que os aspectos individuais são fundamentais para a ocorrência, ou não, de barreiras à Comunicação Eficaz. Diferentemente da Sociológica, a Abordagem da Administração vê o processo de Comunicação já como parte da interação grupal, como se a relação interpessoal fosse algo primordial para o surgimento das barreiras. Não que os aspectos individuais não sejam considerados pela Abordagem da Administração, mas é que a Abordagem Sociológica coloca esses aspectos como primordiais para a ocorrência do processo.

Como esta Monografia tem o objetivo de identificar as barreiras que dificultam o processo comunicacional e as relações interpessoais em uma Organização, a elaboração dos itens dos questionários foi realizada a partir das barreiras mais presentes na Abordagem da Administração, a fim de que se possa verificar a frequência e a ocorrência de cada barreira, já que os autores citados no levantamento bibliográfico já fizeram pesquisas no intuito de catalogar as barreiras existentes em uma Organização.

A partir das discussões do grupo que participou da validação semântica dos tais questionários, pode-se levantar as seguintes questões: quando os gerentes não comunicam fatos e questões aos seus colaboradores, o que ocorre? Há uma falha na Comunicação, causada pelo gerente? Ou isso também é uma barreira? Caso positivo, em que barreiras abordadas na Fundamentação Teórica essa se encaixa? Essa

barreira à Comunicação entre gerentes e colaboradores faz parte de uma falha no processo de direção da Comunicação de cima para baixo, que já foi abordada no levantamento bibliográfico. Mas, essa falha pode ser associada a duas barreiras, que fizeram parte dos questionários, a saber: Falta de Comunicação e Efeito *status* (Comunicação com pessoas de níveis hierárquicos elevados). Mas, o efeito *status* ocorre somente na Comunicação de direção de baixo para cima e não de cima para baixo. Portanto, pode-se dizer que essa falha de Comunicação está enquadrada na barreira Falta de Comunicação, que ocorre entre pessoas de todos os níveis hierárquicos.

Cabe ressaltar que uma barreira que gera muitas discussões e é muito comum nas Organizações é a Percepção Seletiva, que costuma estar presente o tempo todo e em todas as direções de Comunicação. Nesta barreira, o receptor seleciona aquilo que lhe chama mais a atenção, de acordo com os seus interesses, em cada momento. Portanto, ao que não lhe convém, ele não presta atenção. Na maior parte do tempo em que permanecem em uma Organização, as pessoas estão envolvidas com diversas atividades, por exemplo, falando ao telefone e digitando algo no computador, ou lendo algo e ouvindo música, sendo que o problema está no fato de que quando as pessoas têm que falar umas com as outras, elas não se respeitam como emissoras, pois tendem a transmitir as mensagens, mesmo quando os receptores estão ocupados com essas outras atividades e, assim, os receptores não dão atenção à mensagem, mesmo quando esta é de interesse deles. É por essas razões que um dos estímulos que devem ser mais utilizados em uma Organização é o Tempo Adequado, pois este sugere que se procure o melhor momento para que a mensagem seja transmitida e recebida.

É importante salientar, também, que a Paráfrase talvez seja o estímulo mais eficaz, dentre todos os descritos na Fundamentação Teórica, pois a partir do momento em que o receptor consegue repetir, com suas próprias palavras, a mensagem tal qual ele a entendeu, o processo comunicacional chega ao seu ponto mais elevado, pois o *feedback* ocorre de forma a corresponder aos objetivos do emissor ao transmitir a mensagem. O problema de utilizar esse estímulo constantemente, porém, é que alguns emissores tendem a não entender o porquê de o receptor sempre parafrasear

a mensagem, pois se irritam em sempre estar explicando ou confirmando se o que o receptor entendeu é realmente o que eles quiseram dizer. As pessoas que utilizam freqüentemente a Paráfrase, por sua vez, queixam-se de que são chamadas de repetitivas e irritantes, pois procuram sempre confirmar se entenderam a mensagem. Mas, quem reclama é porque não consegue perceber como essa atitude pode resolver e/ou evitar problemas dentro da Organização, pois se todos reafirmassem a mensagem da forma que entenderam, a produtividade, provavelmente, seria maior; as pessoas realizariam as atividades em menor tempo e eficientemente e o tempo de realização das atividades seria menor (já que não gastariam tanto tempo realizando uma atividade que não sabiam realizar ou não entenderam a forma correta de realização).

Em relação ao Método, pode-se dizer que ele tem algumas limitações, no que se refere ao fato de não propor um tipo de pesquisa qualitativa em relação à Eficácia da Comunicação. Justificando essa limitação, deve-se lembrar que o objetivo desta Monografia, em um primeiro momento, é quantificar a ocorrência e freqüência das barreiras e estímulos à Comunicação Eficaz e não o de diagnosticar o processo comunicacional de uma determinada Organização como um todo.

Em relação aos questionários, pode-se ressaltar uma limitação, pois, já que os questionários têm função de auto-avaliação, os colaboradores que participarem da pesquisa, ao responderem alguns dos itens, podem incorrer em uma disfunção perceptiva, denominada de desejabilidade social, ou seja, podem responder considerando os comportamentos que ele realmente apresenta.

Já em relação às potencialidades do Método, pode-se destacar o benefício em termos de reflexão, que os questionários podem proporcionar às pessoas que os preencherem, pois aborda a percepção de eficácia da Comunicação na Organização e de seu próprio processo comunicacional. Essa reflexão ocorre, a partir do momento em que a pessoa se propõe a perceber que barreiras são criadas à sua volta e por ela mesma, impedindo a fluência da Comunicação. Isto faz com que ela passe a ter mais cuidado para que não ocorram mais essas barreiras. Por essa razão, a parte do questionário que aborda os estímulos vem logo depois, a fim de que a pessoa possa perceber como solucionar alguns dos problemas criados pelas barreiras, percebendo,

assim, quais são os estímulos que utiliza ou que deveria utilizar e quais são mais adequados para sanar as barreiras que fazem parte de seu dia-a-dia.

CONCLUSÃO

A partir da Fundamentação Teórica e da Discussão, pôde-se perceber que o objeto de estudo desta Monografia ainda tem muito o que ser estudado e pesquisado, pois é um assunto que vem sendo discutido há pouco tempo, apesar de fazer parte do dia-a-dia de cada pessoa, seja dentro de uma Organização ou em sua vida, de um modo geral.

Não obstante a essa questão, esta Monografia teve seu objetivo geral realizado, que foi identificar as barreiras e estímulos à Comunicação Eficaz. Apesar de algumas limitações já descritas na Discussão, ela também apresentou contribuições valiosas, como:

- Elaboração e validação semântica de instrumentos de pesquisa, que têm como objetivo verificar a existência e a freqüência de Barreiras e Estímulos à Comunicação Eficaz;
- Levantamento bibliográfico de, aproximadamente, 40 barreiras e sete estímulos;
- Pesquisa de dois tipos de abordagens, a Sociológica e a Administrativa, sobre a teoria do processo comunicacional.

Espera-se no entanto, que outros pesquisadores dêem continuidade ao estudo, a fim de que sejam alcançados outros objetivos, no sentido de melhor compreender o fenômeno. Portanto, sugere-se uma agenda de estudos para o futuro:

- Realização das pesquisas propostas nesta monografia e consultoria na Organização proposta e em outras Organizações, para realização da pesquisa, a fim de que se possa verificar a freqüência das barreiras e dos estímulos;
- Intervenções nas Organizações, de forma que os estímulos à Comunicação Eficaz possam ser potencializados e as Barreiras, sanadas ou minimizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arantes, N. (1998). *Sistemas de gestão empresarial – conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas.
- Bahia, J. (1995). *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Beavin, J., Jackson, D. & Watzlawick, P. (1981). *Pragmática da Comunicação Humana – Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. (A. Cabral, trad.) São Paulo: Cultrix.
- Berlo, D. (1991). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. (4ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Bordenave, J. (1982). *O que é Comunicação*. São Paulo: Brasiliense.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Corrado, F. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica*. (M. Gomes, trad.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Dias, F. (2001). *Sistemas de comunicação, de cultura e de conhecimento – um olhar sociológico*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Ferreira, A. (1999). *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

- Freire, P. (2003). *Comunicação e mudanças organizacionais*. Artigo disponível na Internet: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/exec.../290403-relacionese-comunicacao.sht> [30 de Abril de 2003].
- Hampton, D. (1990). *Administração – comportamento organizacional*. (A. Castro, trad.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Penteado, J. (1991). *A técnica da comunicação humana*. (13ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Rego, F. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica*. São Paulo: Summus.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento organizacional*. (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Schermerhorn, J. (1999). *Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Weil., P. & Tompakow, R. (1989). *O corpo fala*. Petrópolis: Vozes.

APÊNDICES

APÊNDICE I

BARREIRAS E ESTÍMULOS À COMUNICAÇÃO EFICAZ – FORMA A
<p>Caro colaborador, este questionário faz parte de uma pesquisa sobre Comunicação Organizacional.</p> <p>As informações prestadas por você serão confidenciais.</p> <p>Leia atentamente as sentenças abaixo e responda de acordo com a sua percepção sobre a sua Organização.</p> <p>Para responder a cada item, será oferecida, abaixo, uma escala de 5 pontos. Sua tarefa consiste em assinalar a frequência com que as sentenças ocorrem no seu ambiente de trabalho.</p>

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ					
Você percebe que na sua organização as pessoas...	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1. Não se comunicam.					
2. Deixam claro os objetivos das mensagens a serem comunicadas.					
3. Comunicam mensagens, sem inseri-las em um contexto.					
4. Manipulam mensagens, de forma que elas favoreçam os seus próprios pontos-de-vista e os seus interesses.					
5. Vêm e ouvem apenas o que querem.					
6. Agem de uma maneira defensiva, quando não entendem ou não concordam com o seu ponto-de-vista.					
7. Utilizam um meio (via oral ou escrita, por exemplo) inadequado ao conteúdo/tema da mensagem.					
8. Utilizam muitos jargões técnicos e/ou gírias.					
9. Ao comunicarem algo às pessoas de níveis hierárquicos mais elevados, tendem a alterar o conteúdo da mensagem ou transmitem a mensagem, de forma a agradar.					
10. Comunicam mensagens em momentos inoportunos.					

ESTÍMULOS À COMUNICAÇÃO EFICAZ					
Você percebe que na sua organização as pessoas...	Sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1. Buscam ser boas ouvintes.					
2. Procuram um momento adequado para que a mensagem seja transmitida e/ou respondida satisfatoriamente.					
3. São sintéticas, mas sem prejudicar a compreensão da mensagem.					
4. Procuram escolher situações favoráveis para comunicar algo.					
5. Tomam cuidado com exageros e distorções.					
6. Utilizam constantemente a paráfrase, ou seja, explicam com suas próprias palavras o que entenderam.					
7. Ao escutar, deixam de lado os preconceitos, respeitando as diferenças de cada um.					

Organização:	Cargo/Função:
Unidade de Lotação:	Sexo: () Masculino () Feminino
Faixa Etária: <input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 33 anos <input type="checkbox"/> de 34 a 41 anos <input type="checkbox"/> a partir de 42 anos	Tempo de serviço na organização: <input type="checkbox"/> 0 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 anos ou mais
Último nível de instrução:	
<input type="checkbox"/> 1º grau incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> 1º grau completo	<input type="checkbox"/> Pós-graduação
<input type="checkbox"/> 2º grau incompleto	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> 2º grau completo	<input type="checkbox"/> Doutorado
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Outros:

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE II

BARREIRAS E ESTÍMULOS À COMUNICAÇÃO EFICAZ – FORMA B
<p>Caro colaborador, este questionário faz parte de uma pesquisa sobre Comunicação Organizacional.</p> <p>As informações prestadas por você serão.</p> <p>Leia atentamente as sentenças abaixo e responda de acordo com a forma que você se relaciona com as pessoas da sua Organização.</p> <p>Para responder a cada item, será oferecida, abaixo, uma escala de 5 pontos. Sua tarefa consiste em assinalar a frequência com que as sentenças ocorrem no seu ambiente de trabalho.</p>

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ					
Ao interagir com as pessoas você...	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1. Percebe que falta comunicação.					
2. Deixa claro os objetivos da mensagem que quer comunicar.					
3. Comunica mensagens sem inseri-las em um contexto.					
4. Manipula mensagens, de forma que elas favoreçam o seu ponto-de-vista e os seus interesses.					
5. Vê e ouve apenas o que quer.					
6. Age de uma maneira defensiva, quando não entende ou não concorda com o ponto-de-vista dos outros.					
7. Utiliza um meio (via oral ou escrita, por exemplo) inadequado ao conteúdo/tema da mensagem.					
8. Utiliza muitos jargões técnicos e/ou gírias.					
9. Ao comunicar algo às pessoas de níveis hierárquicos mais elevados, tende a alterar o conteúdo da mensagem ou transmite a mensagem, de forma a agradar.					
10. Comunica mensagens em momentos inoportunos.					

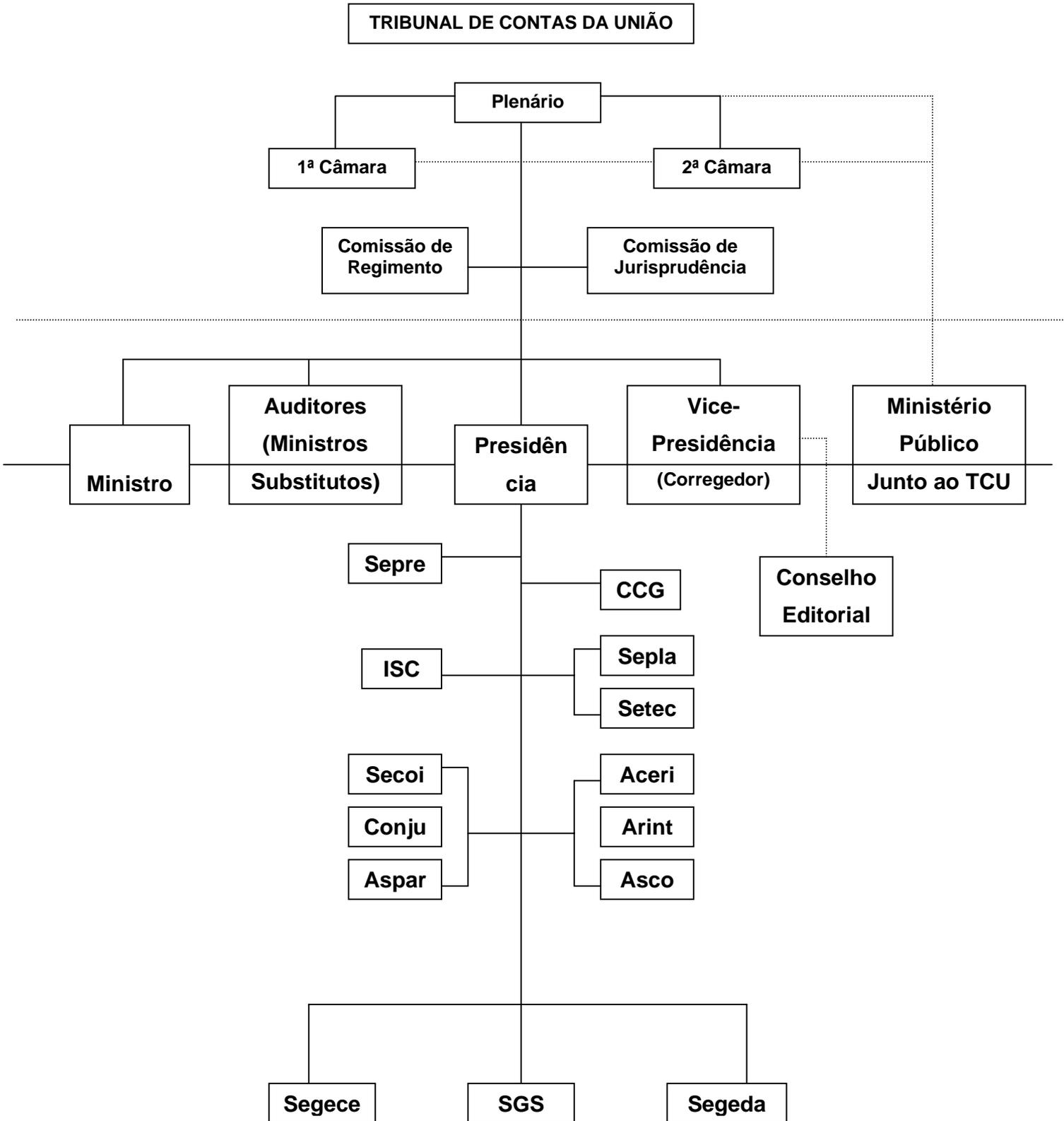
ESTÍMULOS À COMUNICAÇÃO EFICAZ					
Ao interagir com as pessoas você...	Sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1. Busca ser um bom ouvinte.					
2. Procura o momento adequado para que a mensagem seja transmitida e/ou respondida satisfatoriamente.					
3. É sintético, mas sem prejudicar a compreensão da mensagem.					
4. Procura escolher situações favoráveis para comunicar algo.					
5. Toma cuidado com exageros e distorções.					
6. Utiliza constantemente a paráfrase, ou seja, explica com suas próprias palavras o que entendeu.					
7. Ao escutar, deixa de lado os preconceitos, respeitando as diferenças de cada um.					

Organização:	Cargo/Função:
Unidade de Lotação:	Sexo: () Masculino () Feminino
Faixa Etária: () de 18 a 25 anos () de 26 a 33 anos () de 34 a 41 anos () a partir de 42 anos	Tempo de serviço na organização: () 0 a 5 anos () 6 a 15 anos () 16 a 25 anos () 26 anos ou mais
Último nível de instrução:	
() 1º grau incompleto	() Superior completo
() 1º grau completo	() Pós-graduação
() 2º grau incompleto	() Mestrado
() 2º grau completo	() Doutorado
() Superior incompleto	() Outros:

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXOS

ANEXO I



ANEXO II

