

Secretaria Municipal de Educação do Estado de Mato Grosso

SME-CUIABÁ

Comum aos Cargos de Nível Médio e Superior:

Técnico em Administração Escolar – TAE. Técnico em Desenvolvimento Infantil – TDI.

Técnico em Manutenção e Infraestrutura – Motorista (CNH “D”).

Técnico em Manutenção e Infraestrutura – Serviços Gerais (ASG).

Técnico em Multimeios Didáticos – TMD. Técnico em Nutrição Escolar – TNE.

Técnico de Nível Superior (Administrador, Assistente Social, Arquiteto, Bacharel em Direito, Ciência da Computação, Contador, Engenheiro Civil, Engenheiro Eletricista,

Engenheiro Sanitarista/Ambiental, Fonoaudiólogo, Nutricionista, Psicólogo e Tecnólogo

em Gestão Pública), Professor do Ensino Fundamental (Pedagogia, Artes, Educação

Física e Letras/Língua Inglesa)

JL055-N9

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo sac@novaconcursos.com.br.

OBRA

Secretaria Municipal de Educação do Estado de Mato Grosso - SME-CUIABÁ

Comum aos Cargos de Nível Médio e Superior

Edital N.º - 002/PMC/SME/2019

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco
Raciocínio Lógico e Matemático - Profº Bruno Chierigatti e Joao de Sá Brasil
Noções de Informática - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto
Legislação Básica - Profº Ricardo Razaboni
História e Geografia de Mato Grosso - Profº Heitor Ferreira
Noções de Ética e Filosofia - Profª Silvana Guimarães
Relações Interpessoais - Profº Fernando Zantedeschi
Noções de Administração Pública - Profª Bruna Pinotti
Noções Básicas de Políticas Educacionais - Profª Ana Maria B. Quiqueto
Legislação - Profª Ana Maria B. Quiqueto

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Elaine Cristina
Leandro Filho
Christine Liber

DIAGRAMAÇÃO

Elaine Cristina
Danna Silva
Thais Regis
Renato Vilela

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

APRESENTAÇÃO

PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

CURSO ONLINE



PASSO 1

Acesse:

www.novaconcursos.com.br/passaporte



PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Leitura e interpretação de textos de variados gêneros discursivos.....	01
As condições de produção de um texto e as marcas composicionais de gêneros textuais diversos.....	01
Linguagem e adequação social: Variedades linguísticas e seus determinantes sociais, regionais, históricos e individuais. Registros formal e informal da linguagem.....	01
Aspectos linguísticos na construção do texto.....	19
Fonética: prosódia, ortografia.....	19
Morfologia: formação, classificação e flexão das palavras.....	24
Sintaxe: concordâncias verbal e nominal, regências verbal e nominal, colocação pronominal, emprego de nomes, pronomes, conjunções, advérbios, modos e tempos verbais.....	24
Semântica: polissemia, paronímia, homonímia, denotação e conotação.....	88
Textualidade: coesão, coerência, intertextualidade, argumentação.....	91
Pontuação.....	107
Tipos de discurso: direto e indireto.....	110

RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO

Operações com conjuntos.....	01
Raciocínio lógico numérico: problemas envolvendo operações com números reais e raciocínio sequencial. Conceito de proposição: valores lógicos das proposições; conectivos, negação e tabela-verdade. Tautologias. Condição necessária e suficiente. Argumentação lógica, estruturas lógicas e diagramas lógicos. Equivalências e implicações lógicas. Quantificadores universal e existencial.....	04
Problemas de Contagem: Princípio Aditivo e Princípio Multiplicativo. Arranjos, combinações e permutações.....	34
Noções de Probabilidade.....	41

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

Conceito de Internet e Intranet.....	01
Ferramentas e aplicativos de navegação, de correio eletrônico, de grupo de discussão, de busca e pesquisa.....	01
Procedimentos, aplicativos, dispositivos para armazenamento de dados e para realização de cópia de segurança (backup).....	15
Principais aplicativos para edição de texto, planilhas eletrônicas, geração de material escrito, audiovisual e outros....	23

LEGISLAÇÃO BÁSICA

Lei Orgânica do Município de Cuiabá, Lei nº 220 de 22 de dezembro de 2010.....	01
Lei Complementar nº 093 de 23 de junho de 2003.....	05

HISTÓRIA E GEOGRAFIA DE MATO GROSSO

História de Mato Grosso:

Período Colonial Os bandeirantes: escravidão indígena e exploração do ouro;.....	01
A fundação de Cuiabá: Tensões políticas entre os fundadores e a administração colonial;.....	03
A fundação de Vila Bela da Santíssima Trindade e a criação da Capitania de Mato Grosso;.....	06
A escravidão negra em Mato Grosso. Período Imperial.....	07

SUMÁRIO

Período Imperial A crise da mineração e as alternativas econômicas da Província.....	09
A Rusga;.....	10
Os quilombos em Mato Grosso.....	12
Os Presidentes de Província e suas realizações.....	13
A Guerra da Tríplice Aliança contra o Paraguai e a participação de Mato Grosso.....	15
A economia de Mato Grosso após a Guerra da Tríplice Aliança contra o Paraguai.....	16
O fim do Império em Mato Grosso.....	17
Período Republicano O coronelismo em Mato Grosso.....	21
Economia de Mato Grosso na Primeira República: usinas de açúcar e criação de gado.....	23
Relações de trabalho em Mato Grosso na Primeira República.....	25
Mato Grosso durante a Era Vargas: política e economia.....	25
Política fundiária e as tensões sociais no campo.....	30
Os governadores estaduais e suas realizações.....	33
Tópicos relevantes e atuais de política, economia, sociedade, educação, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável, segurança, ecologia e suas vinculações históricas.....	34
Geografia de Mato Grosso:	
Mato Grosso e a região Centro-Oeste.....	38
Geopolítica de Mato Grosso.....	38
Ocupação do território.....	39
Aspectos físicos e domínios naturais do espaço matogrossense.....	40
Aspectos político-administrativos.....	41
Aspectos socioeconômicos de Mato Grosso.....	41
Formação étnica.....	41
Programas governamentais e fronteira agrícola mato-grossense.....	42
A economia do Estado no contexto nacional.....	44
A urbanização do Estado.....	45

NOÇÕES DE ÉTICA E FILOSOFIA

Fundamentos da Filosofia.....	01
Filosofia moral: Ética ou filosofia moral.....	10
Consciência crítica e filosofia.....	11
A relação entre os valores éticos ou morais e a cultura.....	12
Juízos de fato ou de realidade e juízos de valor.....	14
Ética e cidadania.....	14
Racionalismo ético.....	18
Ética e liberdade.....	19

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações Humanas/interpessoal.....	01
Comunicação Interpessoal.....	06
Característica de um bom atendimento.....	14

SUMÁRIO

Postura Profissional.....	14
Integração.....	14
Empatia.....	14
Capacidade de ouvir.....	14
Argumentação Flexível.....	14

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Estado, governo e administração pública: conceitos, elementos, poderes e organização; natureza, fins e princípios.....	01
Organização administrativa do Estado.....	08
Administração direta e indireta.....	11
Agentes públicos: espécies e classificação, poderes, deveres e prerrogativas cargo, emprego e função públicos.....	14
Poderes administrativos.....	18
Atos administrativos: conceitos, requisitos, atributos, classificação, espécies e invalidação.....	25
Controle e responsabilização da administração: controle administrativo, controle judicial, controle legislativo, responsabilidade civil.....	33

NOÇÕES BÁSICAS DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Concepções de educação, conhecimento e ensino: As teorias críticas e não-críticas na educação brasileira; Construtivismo, socio interacionismo e concepção de conhecimento; Currículo, integração e organização dos conteúdos escolares.....	01
Política Curricular da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá: Política inclusiva, diversidade e educação especial; A dimensão étnico-racial no Ensino Fundamental e a Lei n° 10.639, de 9/01/03; Fundamentos e aspectos organizacionais da educação integral no Ensino Fundamental; Concepções, critérios e instrumentos de avaliação do ensino e da aprendizagem nos ciclos de formação.....	14
Organização do trabalho pedagógico na escola: Fundamentos e formas dos diferentes níveis de planejamento; Planejamento participativo e organização do trabalho docente.....	48
Legislação: O Ensino Fundamental na LDB n° 9.394/96; A Lei do FUNDEB, n° 11.494, de 20.06.07 e suas implicações para o financiamento do Ensino Fundamental e de suas modalidades.....	55

LEGISLAÇÃO

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n° 9.394/96: princípios, fins e organização da Educação Nacional; níveis e modalidades de Educação e Ensino.....	01
O Ensino Fundamental a partir da Lei n° 9.394/96; as diretrizes curriculares nacionais para o Ensino Fundamental.....	19
Diretrizes para Educação de Jovens e Adultos.....	21
Diretrizes para Educação Especial.....	21
Estatuto da criança e do adolescente - ECA (Lei n.º 8.069, de 13/07/1990).....	34

RELAÇÕES HUMANAS/INTERPESSOAL.

RELAÇÕES HUMANAS

Cada vez mais, as equipes se tornam a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo. As evidências sugerem que as equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Quando as organizações se reestruturaram para competir de modo mais eficiente e eficaz, escolheram as equipes como forma de utilizar melhor os talentos dos seus funcionários. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes. As equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente. Outras características importantes é que as equipes são uma forma eficaz de facilitar a participação dos trabalhadores nos processos decisórios aumentar a motivação dos funcionários.

Diferença entre grupo e equipe

Grupo e equipe não é a mesma coisa. Grupo é definido como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Assim, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. O quadro abaixo ressalta as diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho.



#FicaDica

Distinguir equipe e grupo é um aspecto muito importante para soluções de exercícios que tratem de trabalho em equipe. O ponto principal é o objetivo em comum existente quando as pessoas compõem uma equipe.

Comparação entre grupos de trabalho e equipes de trabalho

- Transformando indivíduos em membros de equipe
- ✓ Partilham suas ideias para a melhoria do que fazem e de todos os processos do grupo;

- ✓ Respeitam as individualidades e sabem ouvir;
- ✓ Comunicam-se ativamente;
- ✓ Desenvolvem respostas coordenadas em benefícios dos propósitos definidos;
- ✓ Constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações;
- ✓ Participam do estabelecimento de objetivos comuns;
- ✓ Desenvolvem a cooperação e a integração entre os membros.

Fatores que interferem no trabalho em equipe

- ✓ Estrelismo;
- ✓ Ausência de comunicação e de liderança;
- ✓ Posturas autoritárias;
- ✓ Incapacidade de ouvir;
- ✓ Falta de treinamento e de objetivos;
- ✓ Não saber "quem é quem" na equipe.

São características das equipes eficazes:

- ✓ Comprometimento dos membros com um propósito comum e significativo;
- ✓ O estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes. Metas específicas ajudam a tornar a comunicação mais clara. Ajudam também a equipe a manter seu foco sobre o obtenção de resultados;
- ✓ Os membros defendem suas ideias, sem radicalismo;
- ✓ Grande habilidade para ouvir;
- ✓ Liderança é situacional; ou seja, o líder age de acordo com o grau de maturidade da equipe; de acordo com a contingência;
- ✓ Questões comportamentais são discutidas abertamente, principalmente as que podem comprometer a imagem da equipe ou organização
- ✓ O nível de confiança entre os membros é elevado;
- ✓ Demonstram confiança em seus líderes, tornando a equipe disposta a aceitar e a se comprometer com as metas e as decisões do líder;
- ✓ Flexibilidade permitindo que os membros da equipe possam completar as tarefas uns dos outros. Isso deixa a equipe menos dependente de um único membro;
- ✓ Conflitos são analisados e resolvidos;
- ✓ - Há uma preocupação / ação contínua em busca do autodesenvolvimento.

O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros.

Contudo, estas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e de quão eficientes eles serão dentro da equipe. Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, ela precisa de pessoas com conhecimentos técnicos. Segundo, pessoas com habilidades para solução de problemas e tomada de decisões que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, deem feedback, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.

Tipos de Equipe

As equipes podem realizar uma grande variedade de coisas. Elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamentos ou tomar decisões.

- ✓ Equipe de soluções de problemas: Neste tipo de equipe, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Raramente, entretanto, estas equipes têm autoridade para implementar unilateralmente suas sugestões.
- ✓ Equipes de trabalho autogerenciadas: São equipes autônomas, que podem não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. São grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.

Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar problemas. As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros.

Consequentemente, as posições de supervisão perdem a sua importância e até podem ser eliminadas.

- ✓ Equipes multifuncionais: São equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. As equipes desempenham várias funções (multifunções), ao mesmo tempo, ou seja, não há especificação para cada membro. O sentido de equipe é exatamente esse, os membros compensam entre si as competências e as carências, num aprendizado contínuo.

As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos. Evidentemente, não é fácil administrar essas equipes. Seus primeiros estágios de desenvolvimento, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade, costumam ser muito trabalhosos e demorados. Demora algum tempo até que se desenvolva a confiança e o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas.

- ✓ Equipes Virtuais: Os tipos de equipes analisados até agora realizam seu trabalho face a face. As equipes virtuais usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum. Elas permitem que as pessoas colaborem on-line utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferências ou correio eletrônico – quando estão separadas apenas por uma parede ou em outro continente. São criadas

para durar alguns dias para a solução de um problema ou mesmo alguns meses para conclusão de um projeto. Não são muito adequadas para tarefas rotineiras e cíclicas.

Em todo processo onde haja interação entre as pessoas vamos desenvolver relações interpessoais.

Ao pensarmos em ambiente de trabalho, onde as atividades são predeterminadas, alguns comportamentos são precisados ser alinhados a outros, e isso sofre influência do aspecto emocional de cada envolvido tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento nas atividades, com provável queda de produtividade.

Esse ciclo “atividade-interação-sentimentos” não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam valores, atitudes, conhecimentos, informações, preconceitos, experiência anterior, gostos, crenças e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a ideia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando ideias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. A maneira de lidar com diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Valores: Representa a convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros.

Atitudes: As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo “gosto do meu

trabalho” estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados e envolve três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.

A convicção que “discriminar é errado” é uma afirmativa avaliadora. Essa opinião é o componente cognitivo de uma atitude. Ela estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude: o seu componente afetivo. O afeto é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e se traduz na afirmação “Não gosto de João porque ele discrimina os outros”. Finalmente, o sentimento pode provocar resultados no comportamento. O componente comportamental de uma atitude se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar no exemplo, posso decidir evitar a presença de João por causa dos meus sentimentos em relação a ele.

Encarar a atitude como composta por três componentes – cognição, afeto e comportamento – é algo muito útil para compreender sua complexidade e as relações potenciais entre atitudes e comportamento. Ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis.

Personalidade, relacionamento e a eficácia no comportamento interpessoal

Os tipos de personalidade podem contribuir ou não para o desempenho das equipes. Cada personalidade possui características definidas com seus respectivos focos de atenção, que, todavia, se interagem, definindo indivíduos com certas características mais salientes e que incorporam características de um outro estilo.

Vistos de maneira objetiva, nenhum dos tipos de personalidade é bom ou mau, certo ou errado. Cada um é uma combinação distinta de força e fraqueza, beleza e feiura. Nenhum padrão é melhor ou o melhor, pior ou o pior. Às vezes, determinada pessoa pode achar que o seu padrão é o melhor, outra vez, que é o pior. Mas é possível, num momento, encontrar força em um padrão e, num outro, encontrar uma fraqueza.

O que se observa é que as pessoas acabam ficando perplexas umas com as outras quando começam a perceber os segredos que as outras pessoas ocultam das suas personalidades.

Na análise das personalidades, nada é estanque e tudo pode se ajustar, desde que se esteja disposto a fazê-lo. Nunca um protetor, por exemplo, carrega somente as características da sua tipologia. Uma pessoa com o centro emocional predominante não será necessariamente uma boa artista. Talvez brilhe mais como administradora, quem sabe? Todos os tipos são interligados e se movimentam fazendo contrapontos e complementos.

Cada tipo de personalidade é formado por três aspectos: o predominante, que vigora na maior parte do tempo, quando as coisas transcorrem normalmente e que é chamado de seu tipo; o aspecto que vigora quando se é colocado em ação, gerando situações de estresse; e o terceiro, que surge nos momentos em que não se sente em plena segurança.

Exemplificando, ao ver-se numa situação de estresse, o observador (em geral, quieto e retraído) torna-se repentinamente extrovertido e amistososo, características

típicas do epicurista, num esforço de reduzir o estresse. Sentindo-se em segurança, o observador tende a se tornar o patrão, direcionando os outros e controlando o espaço pessoal.

Todos têm virtudes e aspectos negativos. Então, vivem-se os aspectos mais positivos de cada tipo. Essas qualidades pode se somar a outras de outro tipo, promovendo integração.

Se o tipo empreendedor se integra com o sonhador, ele pode passar a ter autoestima apurada e a saber levar a vida sem dramas. Ficará mais otimista, espontâneo e criativo também. Não se prende a fazer coisas que não satisfazem seus desejos e os dos outros. Se o tipo individualista integra-se com o empreendedor, provavelmente ele poderá ser capaz de agir no presente e com objetividade, aceitando a realidade e vivendo suas emoções como são, sem tentar ampliá-las. Já se o sonhador integrar-se com o observador, sua capacidade de introspecção será imensa e saberá como ninguém apreciar o silêncio e a reflexão.

Para o sucesso das equipes, se faz necessário que os seus integrantes utilizem-se de empatia, coloquem-se no lugar dos outros, estejam receptivos ao processo de integração e, dessa forma, permitam-se amoldar. Se não houver esse tipo de abertura, em que cada um dos elementos ceda, a equipe será composta de pessoas que competem entre si, o que traz o retrocesso da equipe ao conceito simplista de grupo, ou seja, apenas um agrupamento de indivíduos que dividem o mesmo espaço físico, mas que possuem objetivos e metas diferentes, bem como não buscam o aprimoramento e crescimento dos outros.¹

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

A competência interpessoal é habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada à necessidade de cada uma delas e às exigências da situação. Segundo C. Argyris (1968), é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;
- Habilidade de resolver realmente os problemas de tal modo que não haja regressões;
- Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal.

- Percepção seletiva: é um processo que aparece na comunicação, pois os receptores vêm e ouvem seletivamente com base em suas necessidades, experiências, formação, interesses, valores etc.
- Percepção social: é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la.

¹ Fonte: www.metodologiaincientifica-rosilda.blogspot.com

Novas competências começam a ser exigidas pelas organizações, que reinventam sua dinâmica produtiva, desenvolvendo novas formas de trabalho e de resolução de conflitos. Surgem novos paradigmas de relações das organizações com fornecedores, clientes e colaboradores. Nesse contexto, as relações humanas no ambiente de trabalho têm sido foco da atenção dos gestores, para que sejam desenvolvidas habilidades e atitudes necessárias ao manejo inteligente das relações interpessoais.

1. Definição de competência

Chamamos de competência a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada.

C – Conhecimento – SABER

H – Habilidade – SABER FAZER

A – Atitude – QUERER FAZER

A competência técnica: envolve o C.H.A em áreas técnicas específicas.

A competência interpessoal: envolve o C.H.A nas relações interpessoais.

2. Inteligência emocional

Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil.

Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil.

Aristóteles

Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

A inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional. As pessoas mais brilhantes podem afogar-se nos recifes das paixões e dos impulsos desenfreados, pessoas com alto nível de QI podem ser pilotos incompetentes de sua vida particular.

A aptidão emocional é uma capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto.

Inteligência emocional: é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação, observando as emoções e reações evidenciadas no comportamento do outro e no seu próprio comportamento.

Inteligência intrapessoal: é a habilidade de lidar com o seu próprio comportamento. Exige autoconhecimento, controle emocional, automotivação e reconhecimento dos sentimentos quando eles ocorrem.

Inteligência interpessoal: é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada.

3. Elementos básicos da inteligência emocional

- Autoconhecimento: conhecer a si próprio, gerar autoconfiança, conhecer pontos positivos e negativos.

- Controle Emocional: capacidade de gerenciar as próprias emoções e impulsos.
- Automotivação: capacidade de gerenciar as próprias emoções com vistas a uma meta a ser alcançada. Persistir diante de fracassos e dificuldades.
- Reconhecer emoções nos outros: empatia.
- Habilidade em relacionamentos interpessoais: aptidão social.

4. Autoconhecimento

De acordo com estudos psicológicos, autoconhecimento significa o conhecimento que a pessoa tem de si próprio. Ao nos conhecermos, temos condições de dominar nossas emoções, controlar nossos impulsos, estimular nossas potencialidades, controlar nossas fraquezas, impedir que sentimentos negativos e destrutivos, como ansiedade, baixa autoestima, instabilidade emocional entre outras sensações negativas nos afete, resultando em falta de produtividade e um desenvolvimento pessoal prejudicado.

A busca pelo equilíbrio depende de sabermos quais são nossas necessidades e nossos interesses, por isso a importância que se deve dar às experiências que passamos e ao que elas nos agrega, mostrando-nos as situações em que somos mais positivos, produtivos e nos sentimos com mais potencial e também aquelas nas quais nos abatemos ou nos sentimos mais fragilizados ou impotentes, além da busca pelo processo de melhora interno, em que, como indivíduos, conseguimos atingir um nível de evolução satisfatório.

5. Diferenças individuais

O processo de autoconhecimento acima comentado é fundamental para lidarmos com as diferenças existentes entre as pessoas. Saber como sou, porque sou assim e me aceitar dessa forma facilita a compreensão e a aceitação do próximo tal qual ele é.

Essas diferenças existem em decorrência de nossas características, sendo que essas podem ser inatas ou adquiridas.

Entende-se por características inatas tudo aquilo que trazemos conosco desde nosso nascimento, isto é, nossa carga hereditária.

Já as características adquiridas são todas aquelas que vamos agregando no nosso processo de crescimento, amadurecimento, são as experiências pelas quais passamos e que nos deixam marcas, nos dão forma.

A junção dessas duas características é responsável pela formação de nossa personalidade, ou seja, fatores internos e externos vão se moldando em nossa vivência e nos tornando seres únicos e extremamente interessantes no contexto do que podemos fazer com o que acumulamos de informação e experiência ao longo do tempo.

No campo organizacional isso é muito válido, porque se tem uma rica rede de características que, somadas, podem atingir resultados incríveis para essas organizações, visto que a presença de algumas características em algumas pessoas supre a ausência delas em outras e vice-versa, tornando essa rede mais valiosa, na qual as di-

ferenças se encaixam e se completam formando um quadro de talentos e potencialidades administráveis quando esses indivíduos, por se conhecerem, são capazes de administrar suas qualidades e deficiências, proporcionando crescimento coletivo.

6. Personalidade

Ao estudar a personalidade, compreendemos o comportamento e a atitude das pessoas.

Como vimos acima, a personalidade é a resultante de um conjunto de características que integradas, estabelece a forma única como ele se comporta ou reage ao meio. A personalidade demonstra a essência da pessoa.

Temos também a persona (latim) que, em alguns momentos, é como se adotássemos algum personagem, ou seja, é como se fosse uma máscara que cada um de nós usa conforme a circunstância ou as conveniências e, por meio dessas facetas, causamos impressões aos outros.

Anteriormente falamos sobre as características inatas e as adquiridas, vejamos alguns desses exemplos.

6.1 Inatas

- A genética determina a aparência externa da pessoa;
- A genética determina a estrutura da espécie, comum a todos os indivíduos;
- A genética determina traços individuais e únicos de cada indivíduo particular.

6.2 Adquiridas

- Ambiente físico: nutrição, temperatura, altitude;
- Ambiente social: cultura, relações interpessoais;
- As experiências da vida de uma pessoa são determinantes para a constituição de sua personalidade;
- Dentre os aspectos importantes da personalidade, citamos o temperamento e o caráter.

O temperamento é uma característica inata, que recebemos em nossa carga genética, determinando nossas reações, principalmente quando se envolve emoção, por exemplo, tolerância, otimismo, paciência, agressividade, enfim, é a forma como vamos lidar com todas as emoções que podem aflorar quando estamos em uma determinada situação.

Já o caráter é o resultado moral do que agregamos de princípios e valores ao longo de nosso desenvolvimento. A base sobre a qual agimos e decidimos.

No campo organizacional, o estudo da personalidade permite compreender o conjunto que se tem, as características presentes na equipe, o que permite o gestor aproveitar todas as potencialidades e estimular o desenvolvimento das competências e a melhoria do desempenho.

Visto que grande parte dos conflitos nas organizações ocorre por diferenças e discordâncias entre as características e os interesses entre colaboradores e também entre estes e os objetivos da organização, as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser flexíveis e adaptáveis à realidade e à necessidade de cada indivíduo para assim conseguir tirar o máximo de proveito do conjunto exist-

tente no corpo de colaboradores focando nos objetivos organizacionais e no desenvolvimento individual de cada colaborador.

7. Empatia

Colocar-se no lugar do outro, mediante sentimentos e situações vivenciadas.

“Sentir com o outro é envolver-se”. A empatia leva ao envolvimento, ao altruísmo e a piedade. Ver as coisas da perspectiva dos outros quebra estereótipos tendenciosos e assim leva à tolerância e à aceitação das diferenças. A empatia é um ato de compreensão tão seguro quanto à apreensão do sentido das palavras contidas numa página impressa.

A empatia é o primeiro inibidor da crueldade humana: reprimir a inclinação natural de sentir com o outro nos faz tratar o outro como um objeto.

O ser humano é capaz de encobrir intencionalmente a empatia, é capaz de fechar os olhos e os ouvidos aos apelos dos outros. Suprimir essa inclinação natural de sentir com outro desencadeia a crueldade.

Empatia implica certo grau de compartilhamento emocional – um pré-requisito para realmente compreender o mundo interior do outro.

8. A empatia nas empresas

QUAL A RELAÇÃO ENTRE EMPATIA E PRODUTIVIDADE?

O conceito de empatia está relacionado à capacidade de ouvir o outro de tal forma a compreender o mundo a partir de seu ponto de vista. Não pressupõe concordância ou discordância, mas o entendimento da forma de pensar, sentir e agir do interlocutor. No momento em que isso ocorre de forma coletiva, a organização dialoga e conhece saltos de produtividade e de satisfação das pessoas. (Silvia Dias – Diretora de RH da Alcoa)

A empatia é primordial para o desenvolvimento de lideranças e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, pois pressupõe o respeito ao outro; em uma dinâmica que favorece o aumento da produtividade. (Olga Lofredi – Presidente da Landmark)

É quando desenvolvemos a compreensão mútua, ou seja, um tipo de relacionamento em que as partes compreendem bem os valores, deficiências e virtudes do outro. No contexto das relações humanas, pode-se afirmar que o sucesso dos relacionamentos interpessoais depende do grau de compreensão entre os indivíduos. Quando há compreensão mútua, as pessoas comunicam-se melhor e conseguem resolver conflitos de modo saudável.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conduzir eficientemente processos de comunicação interpessoal e trocar feedback de forma motivadora têm sido um grande desafio na liderança de equipes e grupos de trabalho em geral.

Sendo assim, o profissional precisa aprender a administrar:

- A correta utilização da comunicação verbal e não verbal;
- A comunicação como elemento de integração e motivação na empresa;
- Competências técnicas e humanas;
- Como o ouvinte percebe a sua comunicação;
- Gerenciamento de relações;
- Resolução de conflitos;
- Como ouvir melhor: a arte de esclarecer e confirmar;
- Como especificar méritos e sugerir mudanças;
- A importância de argumentar para os valores do outro.

1. Processo comunicacional

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

Desde os tempos antigos, Aristóteles já dizia 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.

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.

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

2. Situação

A situação pode ser considerada a circunstância na qual as mensagens são passadas do emissor ao receptor. "Todos os processos de Comunicação acontecem em de-

terminada 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.

3. 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 do final 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. É imprescindível a clareza dos objetivos, pois sem isso, o processo não ocorre eficazmente.

4. 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.

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 ideias 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 sociocultural: a situação cultural em que o emissor se situa, com suas crenças, valores e atitudes influencia o tempo todo a sua função de comunicador.

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.

5. 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. O conteúdo também "deve ter uma sequência 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).

(...) 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)

Além disso, também se 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).

6. 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. 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. "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.

7. 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. A seguir algumas características que, assim como o emissor, o receptor necessita ter, para que a Comunicação seja eficaz:

(...) assim como o emissor foi limitado por suas habilidades, atitudes, conhecimento e sistema sociocultural, 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 influenciaram sua capacidade de receber, assim como o fazem com a capacidade de enviar mensagens.

8. Significado

É a compreensão da mensagem, no seu sentido correto. É o "entendimento comum" da mensagem entre o emissor e o receptor. Isso 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, "a compreensão, através da comunhão do significado, não quer dizer, necessariamente, acordo. Posso compreender uma ideia, 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, podemos dizer 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."

9. 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.

A resposta pode ser considerada como a efetivação do recebimento da mensagem, determinando, ou não, o sucesso da mesma. Por meio da comunicação oral, as pessoas conseguem personificar seu ser.

Comunicação é tornar algo comum, compartilhar, dividir, trocar.

Enfim, é o processo de transmitir uma informação a outra pessoa, no entanto, o que caracteriza a comunicação é a compreensão e não simplesmente o informar.

Daí a diferença de comunicação (que é a informação sendo transmitida) e comunicabilidade (que é o ato comunicativo otimizado).

Barreiras à comunicação eficaz – alguns elementos prejudicam a transmissão e a compreensão da comunicação, entre eles podemos citar:

- Ruídos;
- Sobrecarga de informações;
- Tipos de informações;
- Fonte de informações;
- Localização Física;
- Defensividade.

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

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

10. Abordagem sociológica

As barreiras podem ser divididas em seis grupos:

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

10.1 Barreiras pessoais

1. Nível de conhecimento: está ligado 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. "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. Podemos citar o livro "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. "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.

10.2 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.

10.3 Barreiras fisiológicas

As deficiências do aparelho fonoaudiológico e do aparelho visual criam dificuldades na Comunicação.

10.4 Barreiras da personalidade

1. Autossuficiência: 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/o coisas pelo que ela conhece; e intolerância, a qual acontece quando a pessoa não aceita o ponto de vista das outras pessoas, pois 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
 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. “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 vendável, 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, presentimentos, preconceitos, inferências etc. Já os territórios são os objetos, as pessoas, as coisas, os acontecimentos etc. Isso é relevado devido ao fato de que, atualmente, as pessoas têm se envolvido, constantemente, com quaisquer tipos de sugestionalidades, tornando-se exageradamente crédulas; ou pela forma como as pessoas vêm distorcendo a realidade, como por exemplo, por meio dos horóscopos, das coisas sobrenaturais, das profecias etc. Essas questões ocasionam uma certa falta de civilização, ou seja, falta de equilíbrio racional para lidar com os acontecimentos e com as coisas e pessoas.
 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.

10.5 Barreiras da linguagem

1. Confusões entre:

- a) Fatos X Opiniões: 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”. 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. “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 leem 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:

“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 predefinição 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, 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, quando a percepção está focada, apenas, nas semelhanças ou em alguns pa-

drões (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:

“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. A palavra tem uma força fora do comum, podendo beneficiar ou prejudicar alguém por meio dessas conclusões das semelhanças entre as coisas.

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.

“A palavra é a maneira de traduzir ideias 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 dá muito trabalho para ser resolvido.

7. Barreiras verbais:

São aquelas provocadas por palavras e expressões causadoras de antagonismos, ou seja, são as causadoras de oposições de ideias.

11. Abordagem da Administração

As barreiras mais destacadas neste campo de estudos são:

- Falta de comunicação: “é um dos problemas mais frequentes nas empresas e que gera as consequências 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.

- 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.
- 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 expliquem os porquês e motivos em questão.
- 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.
- 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. As pessoas “não veem a realidade; em vez disso, interpretam o que veem 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.
- Defensiva: “Quando as pessoas se sentem ameaçadas, geralmente respondem de forma que atrapalha a Comunicação.” A partir do momento em que a pessoa se sente ameaçada, ela não consegue decodificar e nem transmitir as mensagens com eficácia.
- 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. ▪ 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.
- 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.