



UniCesumar

Centro Universitário de Maringá
Pró- Reitoria Acadêmica
Diretoria de Ensino

Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações

ELESSANDRA NATALINA SANTANA BASSOLI

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA A PROMOÇÃO
DO CONHECIMENTO E DA SAÚDE DE PROFESSORES**

MARINGÁ - PR
2015

ELESSANDRA NATALINA SANTANA BASSOLI

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA A PROMOÇÃO
DO CONHECIMENTO E DA SAÚDE DE PROFESSORES**

Dissertação apresentada a Unicesumar -
Centro Universitário de Maringá, como requisito
para obtenção do título de Mestre em Gestão
do Conhecimento nas Organizações.
Linha de pesquisa: Educação e Conhecimento

Orientadora Prof.^a Dr.^a. Regiane S. Macuch
Co-orientadora Prof.^a Dr.^a. Ana Paula M. Velho

MARINGÁ - PR
2015

ELESSANDRA NATALINA SANTANA BASSOLI

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA A PROMOÇÃO
DO CONHECIMENTO E DA SAÚDE DE PROFESSORES**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof^a. Dr^a. Regiane Silva Macuch
Centro Universitário de Maringá - UniCesumar

Co-orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Paula Machado
Centro Universitário de Maringá - UniCesumar

Prof^a. Dr^a. Leticia Fleig Dal Forno
Centro Universitário de Maringá - UniCesumar

Prof. Dr. Marcos Maestri
Universidade Estadual de Maringá

Maringá, 04 de dezembro de 2015.

Ficha Catalográfica

Bassoli, Elessandra Natalina Santana.

Comunicação interpessoal para a promoção do conhecimento e da saúde de professores / Elessandra Natalina Santana Bassoli; Maringá, 2015.

97f.

Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR

Gestão do Conhecimento 2. Comunicação Interpessoal
3.Docente

UNICESUMAR/

CDU:

Dedico este trabalho ao meu esposo e filhos, que mesmo diante de tanta ausência, me apoiaram e ajudaram para poder concluí-lo.

AGRADECIMENTOS

À Deus, minha essência. Certamente sem sua ajuda e sabedoria não teria chegado a conclusão deste desafio tão grande para mim.

Agradeço a minha orientadora que, admirei e me encantei desde o primeiro contato, valorizou cada momento de encontro e enriqueceu meu trabalho com sua experiência e sabedoria. Certamente eu posso dizer que mais que uma orientadora eu tive e terei uma grande amiga. Muito obrigada Professora Doutora Regiane da Silva Macuch.

A co-orientadora Ana Paula Machado que tão brilhantemente se dispôs a compartilhar seu conhecimento em meu trabalho.

Aos amigos que me apoiaram nesta etapa, auxiliando, apoiando, trocando informações, compartilhando conhecimento.

A todos os doutores do programa do mestrado em Gestão do Conhecimento que compartilharam de seu saber e experiência.

Aos meus líderes e amigos da Igreja Batista Ministério Restauração, infelizmente abandonei alguns serviços e compromissos.

As diretoras das escolas que nos apoiaram e tão prontamente se dispuseram a colaborar com este estudo.

A todas as professoras entrevistadas que partilharam um pouco de suas experiências.

A minha sogra Neusa que sempre me auxiliou e ajudou com meus grandes tesouros, meus filhos.

A minha família e meus pais que sempre demonstraram e acreditaram que podemos alcançar nossos sonhos, apenas dedicando-nos a eles.

A minha irmã Edenice que sempre me incentivou compartilhando vídeos e mensagens animadoras.

A minha irmã Edina e amiga Débora que na reta final compartilharam de seus conhecimentos revisando gramaticalmente minha produção.

“Comunicação é mais que informação; informação subsidia, atualiza, nivela conhecimento. A comunicação sela pactos e educa”.

(EMILIO ODEBRECHT - in Folha de São Paulo –
Opinião - 05 de julho de 2009)

BASSOLI, Elessandra Natalina Santana. **Comunicação interpessoal para a promoção do conhecimento e da saúde de professores**. 2015. 89fls. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2015.

RESUMO

Considerando que nos contextos educacionais existem diferentes tipos de docentes e que, cada um tem características que lhes são próprias, com uma subjetividade única, sob a qual compartilham informações e atitudes, carregadas de crenças e valores, entende-se que para que possa se relacionar com os demais, dependem da maneira como o grupo conduz suas ações e o modo como se comunicam. A forma como os docentes se comunicam, pode contribuir ou limitar os processos da comunicação assertiva e da produção do conhecimento e da saúde na escola. Neste sentido, este estudo, visando à qualidade da comunicação nas escolas, versa sobre os tópicos da comunicação, promoção da saúde e do conhecimento. Esta pesquisa foi de caráter exploratório, realizada em duas escolas públicas do Município de Sarandi/PR. Com total de 17 professoras entrevistadas, desenvolvida a partir de uma revisão de literatura, tendo como foco principal a investigação das implicações do relacionamento interpessoal de docentes nos processos de comunicação dentro de escolas, com vistas à promoção da saúde e do conhecimento. As informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas foram analisadas com base nos estudos sobre Análise de Conteúdo. Os resultados apresentaram que o excesso de ruídos comunicacionais e a escassez de feedback contribuíram para a falta de clareza e assertividade nos processos comunicacionais, o que, prejudicou a promoção da saúde e do conhecimento dos envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Promoção do Conhecimento e da Saúde; Feedback.

BASSOLI, Elessandra Natalina Santana. **Interpersonal communication for the promotion of knowledge and health professors.** 2015. 89fls. Dissertation (Master's Degree in Knowledge Management of Organizations) – Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2015.

ABSTRACT

Considering the fact that in educational contexts are different types of teachers, each one with specific characteristics, with a single subjectivity, under which share information, attitudes, laden with their beliefs, values, we believe that the individual can relate to other components of your space, it depends on how the group conducts its activities and the way they communicate. The way the subject communicates with the environment, can contribute or limit the processes that promote assertive communication and the production of knowledge and the teaching of health. With a view to search data that deal with the topics of communication, health promotion and knowledge, we have to investigate the implications of interpersonal skills of teachers in the processes of communication, aimed at promoting health and knowledge. Through a literature review, this study was developed through bibliographic research, with an exploratory later, interviews were conducted semi-structured narratives for the collection of data, after approval by the ethics committee in research and informed consent of the participants. The data analysis was based on the methodology of Content Analysis and although it's educational environments, where one thinks of communication as a primary source of information transmission, it was is noted that it is full of noises in their processes undefined and unclear and objectives and scarcity feedback, which has not contributed to the quality of the communication process, necessary for health promotion and knowledge of its stakeholders.

Key words: Communication; Promotion of Knowledge and Health; feedback.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O indivíduo e a comunicação.....	17
2.1.1 Sobre o conceito de comunicação.....	18
2.1.2. Visibilidades e silêncios da comunicação	25
2.1.3 A comunicação e a personalidade	27
2.2. A comunicação e a promoção da saúde e do conhecimento.....	40
2.2.1 A comunicação e a promoção do conhecimento	41
2.2.2 O Relacionamento interpessoal, a comunicação e a saúde	47
2.3 O desenvolvimento profissional docente, a comunicação e o feedback assertivos...	52
2.3.1 O papel da comunicação para o desenvolvimento profissional docente.....	53
2.3.2 O conceito e importância do feedback para a comunicação docente assertiva.....	55
3. METODOLOGIA.....	61
3.1 Contexto da pesquisa de campo.....	62
3.1.1 Caracterização das escolas.....	62
3.1.1.1 Escola Municipal Fernandes Batista.....	62
3.1.1.2 Escola Municipal Marcelo de Aguiar.....	63
3.2 Percurso Metodológico	64
3.3 Procedimentos.....	65
3.3.1 Entrevista narrativa semiestruturada	66
3.3.2 Espaço de reflexão sobre a comunicação interpessoal na escola.....	67
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	68
4.1 Sobre a percepção das docentes a respeito de suas atividades diárias na escola.....	68
4.2 Sobre a percepção das docentes sobre os processos comunicacionais na escola.....	71
4.3 Sobre o valor dado pelas docentes ao relacionamento interpessoal na escola.....	73
4.4 Sobre o entendimento das docentes a respeito dos conflitos e as soluções para o processo comunicacional dentro da escola.....	77
4.5 Discussão sobre os resultados	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS	85
Apêndice.....	90
Anexos.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Comunicação	9
---	---

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um dos processos que mais contribuem para o desenvolvimento do conhecimento. Baseando-se nesta premissa, torna-se necessário buscar caminhos que possam levar ao domínio de mecanismos facilitadores da comunicação e da gestão de pessoas, como condição essencial para a inclusão dos sujeitos nos processos de produção do conhecimento que promovam a saúde dos indivíduos e das instituições.

Nos relacionamentos interpessoais, os indivíduos aprendem pelo compartilhar de informações. Sendo que, dentre os inúmeros aspectos a serem considerados no processo de produção do conhecimento, a qualidade na disseminação da informação é de grande relevância, na perspectiva da comunicação assertiva no jogo de relações baseado em redes de significados.

A comunicação pode ser entendida como reação de uma ação, na qual, todo comportamento dos sujeitos passa a ser uma forma de comunicação. Neste sentido, a interatividade básica inerente a todo ser humano ocorre por meio do estabelecimento de suas relações. Frente a esta interatividade o indivíduo se depara com interagentes predispostos e atuantes ou não para ações comunicativas complexas, nas quais, ambos estão expostos às interferências ambientais. Quando estes indivíduos interagem, trazem implícito em seu discurso as suas subjetividades, que envolvem uma complexidade de aspectos como conteúdo, forma e linguagem que se estabelecem nos processos inter-relacionais.

Neste sentido, o aspecto da significação implícita na linguagem pode ser reconhecido ou não, assim como a comunicação gera efeitos nos comportamentos. Constantemente as pessoas enviam e recebem uma diversidade de mensagens, ativas ou inativas, seja por canais verbais ou não verbais. Tais mensagens, necessariamente se modificam influenciando umas às outras, bem como seus agentes.

Nas interações entre duas pessoas ou mais, se estabelece um padrão de comunicação, que pode reforçar e estimular o que está sendo dito ou feito, e, este padrão, conseqüentemente, definirá o relacionamento entre esses sujeitos. Desta forma, as mensagens passadas estarão vinculadas ao comunicar e ao como comunicar, e sofrerão influências dos comportamentos e das atitudes das pessoas que interagem.

A Teoria da Pragmática da Comunicação Humana proposta por Paul Watzlawick (1967) e sua equipe, em meados dos anos de 1960, no Instituto de Pesquisa Mental Palo Alto, Califórnia dos Estados Unidos da América considera que o indivíduo se faz, se concretiza-se modifica e modifica aquilo que lhe é exterior, a partir das relações que estabelece com o mundo que o cerca ou seja, para estes estudiosos é evidente que a comunicação afeta os comportamentos nas relações interpessoais.

Muitas vezes, os indivíduos em processo de comunicação não se sentem seguros, confortáveis, livres para comunicar aquilo que realmente pensam, sentem ou gostariam. Ao agirem dessa maneira, podem prejudicar o desenvolvimento da comunicação, porque estão comunicando, mas não da maneira como gostariam. Acredita-se que alguns motivos contribuem para que tal fato ocorra, em especial, as características implícitas dos sujeitos presentes nas dinâmicas relacionais. Dentre os diferentes sujeitos que participam dos processos comunicacionais, existem alguns que trazem modelos de atuação mais introvertidos, outros extrovertidos, aqueles que evitam conflitos, outros que criam conflitos. Diante dessa diversidade de subjetividades, que obrigatoriamente interagem junto ao processo de comunicação, estão os chamados “ruídos da comunicação, que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais” (ROBBINS, 2010, p. 327).

Neste sentido a qualidade do processo comunicacional torna-se primordial, especialmente nos espaços escolares que têm entre seus objetivos, a necessidade de que a informação circule de maneira efetiva e eficiente. Certamente que uma comunicação clara e eficaz se constitui em uma tarefa que requer esforços de todos os integrantes. Se o foco é a produção de conhecimento, todas as estratégias viáveis de se propor, discutir, integrar, alterar novos modelos e aperfeiçoá-los torna-se uma responsabilidade de todos. Os espaços escolares são lugares específicos onde os sistemas organizados de informação circulam, para tanto, devem possuir condições adequadas para que esta circulação de informações e a comunicação fluam de maneira eficiente que possam levar a modos de interação que favoreçam o desenvolvimento humano.

Uma das formas de interação mais utilizadas ocorre por meio da comunicação, seja ela verbal ou não verbal. Para tanto esta, precisa fluir de forma clara, objetiva, delimitada

de acordo com modelos, currículos, processos apresentados de cada instituição educativa, para que a comunicação ocorra com qualidade. Neste sentido, a comunicação assertiva, na qual a informação é compreendida, torna-se fundamental para os contextos escolares, uma vez que, esses espaços precisam de modos eficientes de gerir a informação para que a mesma circule de forma efetiva. Caso isto não ocorra, pode afetar radicalmente o processo comunicacional dentro da escola, sem o qual, a sociedade não consegue avançar em termos de construção de conhecimentos científicos e tecnológicos, que buscam entre outros objetivos, promover a qualidade de vida aos cidadãos (FRANÇA, 1996).

Diante do panorama apresentado, este estudo pautou-se no desenvolvimento de uma prática investigativa que visou promover dentro do espaço escolar o reconhecimento da importância e das influências da subjetividade e do autoconhecimento na comunicação. Neste sentido, e no que se refere à promoção do conhecimento e da saúde dentro das escolas, problematiza-se: **como a comunicação interpessoal assertiva dentro da escola pode contribuir para a promoção do conhecimento e da saúde de professores?**

Deste modo, a principal motivação deste estudo focou-se em refletir sobre meios de potencializar o uso adequado da comunicação nos espaços escolares com a realização de um estudo que foi desenvolvido em duas escolas municipais da cidade de Sarandi-Paraná selecionadas após reunião com o Secretário da Educação e as Diretoras das Escolas do município que demonstraram interesse no estudo.

Os dados produzidos cotidianamente no exercício das atividades docentes foram coletados por meio de entrevista narrativa com base em roteiro semiestruturado e relacionados aos conceitos teóricos sobre comunicação com vistas à promoção do conhecimento e de saúde dos professores, de acordo com os conceitos da análise de conteúdo. Esta temática foi selecionada com base na experiência profissional da pesquisadora em diferentes contextos organizacionais, nos quais se observou que os comportamentos interpessoais estão sempre pautados por crenças, valores e comportamentos que influenciam e sofrem influências, e que, dependendo da maneira como os sujeitos conduzem suas ações e a forma como se comunicam, podem alterar a qualidade da comunicação. Para tanto, percebe-se a importância e a necessidade de se buscar subsídios que possam levar à promoção de espaços de convivência de

comunicação assertiva nos ambientes profissionais que, no caso desta pesquisa, foram duas escolas de ensino fundamental.

Na busca por espaços eficazes de comunicação, o ambiente escolar representa um lugar de especial e essencial importância para a formação dos indivíduos e de cidadãos conscientes de sua subjetividade e de seu papel na sociedade por criar vínculos e modelos de atuação no que se refere à troca de informações e as possibilidades de comunicação. Neste sentido, a escola caracteriza-se como um espaço social fundamental para a troca de informações, constituindo-se como um dos primeiros espaços, para além do espaço familiar, no qual, os indivíduos aprendem a se comunicar com a sociedade. (BOCK, 2008).

Neste sentido e considerando a importância dos espaços escolares como ambientes que contribuem para a promoção de conhecimentos, definiu-se como objetivo geral promover uma reflexão sobre o desenvolvimento de espaços comunicacionais mais assertivos para a promoção do conhecimento e da saúde na escola.

Para tal, os objetivos específicos foram: a) identificar, por meio de revisão de literatura, abordagens comunicacionais que favoreçam a participação, a aprendizagem e a utilização de resultados potencializadores da promoção do conhecimento e da saúde docente; b) identificar as estratégias comunicacionais praticadas nas instituições educacionais selecionadas, mediante a realização de entrevistas narrativas semiestruturadas; c) refletir sobre as relações entre promoção do conhecimento e da saúde de professores e os modos de comunicação interpessoal estabelecidos nos espaços escolares selecionados.

Para se alcançar os objetivos propostos foram adotados procedimentos metodológicos pautados na pesquisa qualitativa a partir da realização de entrevistas semiestruturadas e da análise de conteúdo. Para melhor compreensão do objeto de estudo, a investigação foi antecedida de uma pesquisa exploratória que se constituiu na revisão da literatura a respeito dos conceitos sobre comunicação, subjetividade e relacionamento interpessoal, identificando os estudos que melhor privilegiaram a relação entre comunicação, conhecimento e saúde, que culminou nesta dissertação. Considerando que o espaço escolar possibilita a formação dos indivíduos e que para se transmitir informações se faz necessário investir nos processos comunicacionais assertivos, considera-se aqui, como premissa essencial para a promoção da qualidade na

comunicação interpessoal, o investimento no exercício do *feedback*. Neste sentido, a comunicação interpessoal verbal e não verbal, com suas visibilidades e silêncios exige a assunção de processos de *feedback* adequados, constantes e eficazes.

Esta dissertação está organizada em 4 capítulos, sendo que o primeiro apresenta os conceitos teóricos sobre a comunicação, evidenciando a centralidade da comunicação na construção de personalidade. Para tal, foi traçado o percurso histórico sobre comunicação, modos de comunicar, relacionamento interpessoal, as linguagens verbal e não verbal e as possibilidades da comunicação e da percepção voltados para a promoção do conhecimento e saúde.

O segundo capítulo estabelece as bases teórico-metodológicas da pesquisa, no qual foram descritos os procedimentos para se atingir os objetivos, o método escolhido para a coleta de dados, os sujeitos e o universo investigado. O terceiro capítulo refere-se aos resultados e a discussão, no qual buscou-se identificar e compreender a relação constituída pela tríade comunicação/conhecimento/saúde nos ambientes escolares, a partir da ênfase dada ao relacionamento interpessoal estabelecido e relatado pelas docentes entrevistadas.

O último capítulo apresenta as considerações finais sobre o estudo e as possibilidades para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O indivíduo e a comunicação

Desde os escritos hieroglíficos deixados nas cavernas pelo homem pré-histórico, percebe-se a necessidade que este tem de comunicar sentimentos, acontecimentos e momentos. Bock (2008, p. 19) relata que “o ser humano deixou marcas de sua sensibilidade, nas paredes das cavernas quando desenhou a sua própria figura e a figura da caça, criando uma expressão do conhecimento que traduz a emoção e a sensibilidade”. De acordo com a referida autora em outra obra (2011, p.148), “a comunicação humana foi o meio para o estabelecimento da consciência e do pensamento, sendo o grande diferencial da espécie”.

A comunicação em seu conceito sociológico pode ser entendida como fundamental na interação social. De acordo com Bordenave (1995), a comunicação não ocorre isoladamente ou de forma desordenada, mas se desenvolve sob um fluxo contínuo, com direções e informações diversas e que podem sofrer variações. A comunicação é fator diferencial que demonstra à evolução da espécie humana. Por meio de diferentes ¹signos a humanidade estabelece a conexão entre diferentes pessoas, situações e épocas.

A comunicação quando vista apenas como a transmissão de uma informação enquadra-se num paradigma linear, no entanto, alguns autores como Boreli (2005, p. 74), estudam a comunicação sob uma ótica sistemática, social e relacional:

É a partir de noções como sistema e circularidade que Gregory Bateson (1904-1980) começa a formular uma teoria geral da comunicação. Bateson e seus interlocutores da Escola de Palo Alto defendiam que a comunicação deveria ser estudada a partir de um modelo próprio, das ciências humanas, e não a partir de lógicas matemáticas. A “teoria geral dos sistemas”, que vai inspirar especialmente Bateson, começa a ser desenvolvida pelo biólogo Bertalanffy com o intuito de compreender a realidade a partir de múltiplas inter-relações, de dependências entre seus elementos numa relação mais global, em que há interações entre as partes e, por isso, necessidade de observar as coisas de forma sistêmica.

¹ São signos as palavras, os sinais de trânsito, os gestos, os desenhos e figuras, as fotografias e pinturas, os mapas, os planos de construção, as peças musicais, os cartazes luminosos, as siglas e os logotipos. Os signos são uma criação livre da imaginação humana.

Por meio dessa percepção da comunicação como um sistema circular, de um conjunto de linguagens, o ser humano entra em contato com os outros, tornando possível o estabelecimento social e cultural. O ato de se comunicar é um comportamento ensinado e esperado pelo ser humano e possibilita a transmissão da informação como promotora do conhecimento. Pode-se, inclusive descrever que, conforme a comunicação se processa é responsável pela promoção ou não de conhecimento e de saúde entre seus participantes, pois parte-se do princípio de que a comunicação é relacional, social e que esta define os modelos de atuação entre seus agentes (BERGER, 2004).

Segundo Bordenave (1995, p. 17), ao se pensar no processo de comunicação, “a percepção torna-se um fenômeno de informação sobre o meio ambiente”. Considerando que diante da forma como o indivíduo percebe seu ambiente, carrega em si um variado repertório de crenças, valores e atitudes e, interpreta as situações em seu dia a dia, de forma diferente dos demais, ou seja, a “realidade percebida” será sempre de cada um.

A troca de mensagens, com seus correspondentes processos de percepção, decodificação, interpretação, tem como resultado a formação de novos significados, o que diferencia um indivíduo do outro (BORDENAVE, 1995). Tem-se a riqueza no processo de comunicação, considerando-se o fato de que indivíduos diferentes percebem, identificam, decodificam, interpretam as mesmas situações de diversas formas. Por isto encontra-se a necessidade do emissor ter conhecimento da diversidade individual e trabalhá-la de forma mais assertiva sendo um conhecedor de diferentes técnicas para que possa realmente estabelecer a comunicação com diferentes indivíduos.

2.1.1 Sobre o conceito de comunicação

A comunicação é um conceito com diferentes definições por estar relacionada ao modo do indivíduo se expressar. Robbins (2010) define a comunicação como a transferência e a compreensão de um significado, apresentando quatro funções básicas: controlar o comportamento, melhorar a motivação dos envolvidos no processo, fornecer o meio para a expressão emocional e oferecer as informações necessárias para a tomada de decisões. Observando o conceito por este prisma simétrico, abandona-se seu caráter relacional e interacional, proposto para a comunicação no presente estudo, mas que não

se pode deixar de apresentar por considerar as premissas históricas como apresenta Borelli (2005, p.73), sendo este o conceito seguido neste estudo caráter relacional versus caráter linear, dentre as diferentes concepções para comunicação, como apresentado abaixo:

O período era pós-guerra, ainda triunfavam, nos EUA, os feitos nos campos de batalha; muitos eram os avanços tecnológicos, especialmente em relação à engenharia. Surgia, nesse período, um 'modelo transmissional, proposto por Shannon² (1949), como um esquema de sistema geral de comunicação (reconhecido depois como uma teoria da informação). Nessa transmissão, uma fonte de informação produz uma mensagem, transformada em sinais por um emissor, que a transporta por um canal para um receptor, que reconstrói a mensagem para o destinatário (quem deve receber a mensagem). Nesse processo, a mensagem pode ser perturbada por ruído.

Os modelos apresentados pelos autores Borelli e Shannon destacam a linearidade do processo de comunicação, importantes para os comunicadores de diferentes épocas. Robbins (2010) destaca as funções do processo de comunicação e sua fundamental importância, para que este possa se desenvolver adequadamente. Ainda podemos nos referir a este autor para abordar o processo de comunicação quando descreve suas etapas como demonstra-se na Figura 1.

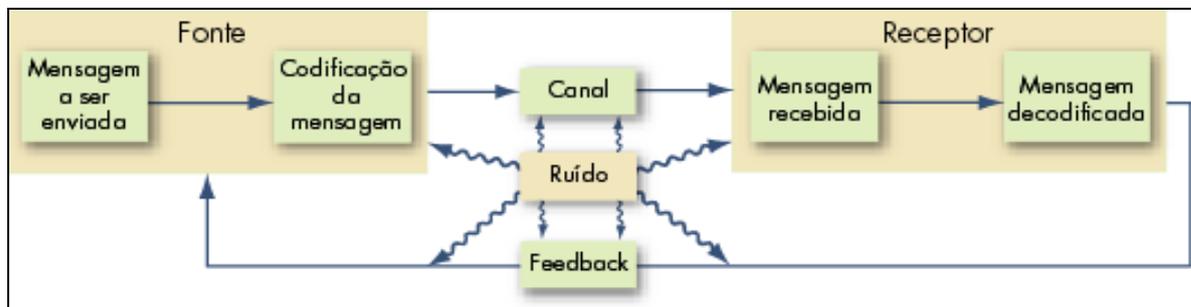


Figura 1: Processo de Comunicação (Fonte: Robbins, 2010, p. 327)

De acordo com Robbins (2010), para que a comunicação aconteça ela necessita de um propósito, de um fim, acerca do que se quer, ou o que se vai transmitir entre quem

² O modelo proposto pelo engenheiro Shannon representa uma proposição de quem trabalhava na companhia Bell Telephone em busca de melhores rendimentos para os sistemas de comunicação da época – telégrafo, telefone. O modelo teórico-matemático da comunicação ficou conhecido como o modelo de Shannon e Weaver, pois tem a marca de outro engenheiro, Warren Weaver.

emite e quem recebe a mensagem. As organizações devem considerar a relevância da informação e a necessidade de seu receptor encontrar dentre os mais variados canais a disposição dentro do aparato tecnológico para contribuir com a facilidade, agilidade e assertividade na transmissão da informação. De acordo com Carvalho e Serafim (2004, p. 81) “o canal é o componente físico utilizado pelo emissor para levar a mensagem ao receptor”.

No entanto vale ressaltar que tais etapas do processo comunicacional, como exposto por Robbins, devem ser acrescidas de outros componentes como, as relações estabelecidas através da comunicação que vão além de processos mecânicos individuais de emissão e recepção existem um compartilhar de idéias, valores e sentimentos, pensamentos. Ainda surgem as influências dos fatores culturais e sociais diretamente nessa interação, que desembocam em uma troca que dificulta identificar tão claramente os interlocutores do processo de comunicação, tais como o emissor ou receptor. Assim o homem interage com outros através da linguagem, estabelecendo-se a comunicação interpessoal.

Sobre este aspecto da comunicação interpessoal, podemos nos referir a comunicação simétrica, relacional de acordo com o conceito proposto por Watzlawick et al (1967, p. 44-45) ao tratar da comunicação relacional, em seu axioma, de que é “impossível não comunicar”, uma vez que “todo o comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem” significa que comunicar é inerente a toda e qualquer relação interpessoal, mesmo quando isto é negado. Para Borelli (2005) o conceito de comunicação pode ser compreendido dentro de um jogo relacional, em que os vínculos e estratégias entre os comunicantes estão em permanente construção.

Para Watzlawick (1967) a comunicação situa-se num contexto relacional, interacional. O autor propõe que, "atividade ou inatividade, palavras ou silêncio, tudo possui valor de mensagem, influencia os outros, e estes outros que, por sua vez, não podem não responder a essas comunicações e, portanto, também estão comunicando". Borelli (2005, p.78) aponta que os integrantes de Palo Alto buscavam:

Uma compreensão da comunicação a partir de um modelo próprio, rejeitando as bases vigentes na época, de linearidade e funcionalidade, propostas pelo modelo telegráfico desenvolvido por Shannon e Weaver. Para eles, a comunicação desenvolve-se em vários níveis e não apenas do emissor para o receptor, numa relação simétrica. A comunicação é como

uma orquestra sem maestro, na qual todos os músicos são parte do show e fazem a sua própria música a partir de códigos comuns que orientam seus comportamentos (seria a partitura). Nesse ponto, parece que a ideia chave é o caráter relacional e integrado da comunicação já que ela se realiza em múltiplas redes de significação.

Visando uma comunicação relacional, buscando compreender as relações interpessoais e suas implicações para o processo de comunicação, os pesquisadores de Palo Alto, liderados por Watzlawick, se deparam com o axioma, que de se é “impossível não se comunicar”, isto é, quando o indivíduo não fala o que gostaria da forma como gostaria, ou ainda, quando fala o que quer e como quer sem atentar para as consequências disto, pode-se criar ambientes que prejudiquem a qualidade dos processos comunicacionais e conseqüentemente, a saúde dos envolvidos, uma vez que (ibidem, p. 19) “todo o comportamento, não só a fala é comunicação; e toda a comunicação mesmo às pistas comunicacionais num contexto impessoal afeta o comportamento”.

De acordo com Gil (2006) no processo de comunicação, os envolvidos precisam observar as possíveis barreiras ou ruídos (tanto do emissor como do receptor) para tornar a comunicação mais eficaz de modo que seja possível entrosar-se para que escutando o receptor aprenda a decidir, ajudar, questionar, avaliar, interpretar e considerar os assuntos relevantes do seu ponto de vista e do ponto de vista do emissor, percebendo quando sua comunicação funcionou.

O autor supracitado diz que a comunicação verbal está impregnada de posturas, tom de voz, gestos, momentos de silêncio, ruídos e outras possíveis ferramentas de apoio, “quando o emissor adota uma postura de avaliação tende a colocar o receptor na defensiva”, o que poderia dificultar o estabelecimento do processo de comunicação (GIL, 2006, p. 83). Como exemplo o autor referencia o caso do chefe que diz ao funcionário: “preencha esta ficha com muito cuidado, porque sua letra é muito ruim” (GIL, 2006, p. 83). Ao se dirigir para o colaborador com tal argumento, assume uma postura de atacar o colaborador, o que o leva a assumir uma postura defensiva.

Outro fator a ser considerado é que ambos, fonte e receptor, devem ser semelhantes em aspectos gerais para que se estabeleça a comunicação, como descrito por Berlo (1999, p. 31), “se não o forem, não pode haver comunicação”, sugerindo que para se estabelecer uma relação favorável à comunicação é necessário existir confiança

entre os indivíduos que se comunicam. Para tanto é necessário que se observe que se percebe e se identifique as visibilidades e os silêncios da comunicação, o que existe na comunicação verbal e não verbal.

O existir do homem só é possível por meio da comunicação. Vygotsky (1991) discute o envolvimento das pessoas no processo de comunicação, embora nem sempre conscientes de sua significação como condição fundamental para o pleno desenvolvimento do ser humano. A comunicação permeia toda a vida do homem, pois desde o nascimento, ele passa a influenciar e a ser influenciado pelo meio que vive e se comunica. Desde cedo, as crianças percebem que pelos sons e atitudes podem obter as coisas que desejam. Para Priotto (2013) no decorrer da vida, o desenvolvimento da comunicação adquire maior complexidade pela própria necessidade de domínio da linguagem, leitura, processo de raciocínio, análise do mundo e de si próprio, além da participação em organizações sociais.

Berlo (1999) sugere que o homem encontra-se em constante interação com seu meio e para isso, ele utiliza a comunicação. Esta envolve uma gama de fenômenos, como elementos psicológicos e sociais que ocorrem entre as pessoas e dentro de cada uma delas, em contextos interpessoais. Podemos dizer que se comunicar é o processo de transmitir e de receber mensagens por meio de códigos, signos ou gestos sejam eles símbolos ou sinais. Ou seja, os signos são estímulos que transmitem uma mensagem, qualquer coisa que faça referência à outra coisa ou ideia, são convencionais e arbitrários (PRIOTTO, 2013). Portanto comunicação envolve um processamento linguístico.

Conforme Berlo (1999, p. 32), no processo de comunicação os indivíduos necessitam de “habilidades para transmitir uma mensagem, bem como, o receptor para poder compreendê-la”. O autor considera o emissor, portador de habilidades motoras da fonte e o receptor com habilidades sensoriais, dando importância aos órgãos dos sentidos que interferem na percepção da mensagem.

Priotto (2013) colabora na compreensão dos diferentes tipos de comunicação, conforme descrito abaixo:

Comunicação verbal: que se refere às palavras expressas por meio da fala ou da escrita.

Comunicação não verbal: que não está associada às palavras e ocorre por meio de gestos, silêncio, expressão facial, postura corporal, entre outros. Pode-se dizer que a comunicação acontece com o corpo todo além dos sons emitidos pelo aparelho fonador.

Assim, para Priotto (2013), para se comunicar é preciso falar claramente o que se quer e o que se sente. Bem como apresentar qual é a opinião; sendo viável escutar com atenção o que a outra pessoa está dizendo sem interrompê-la; respeitar a opinião das outras pessoas mesmo que não se concorde com elas e aprender a resolver os problemas, conflitos com o diálogo.

A postura adotada tanto pelo emissor quanto pelo receptor frente aos tipos de comunicação, geram padrões de comunicação entre os grupos que se relacionam. A este respeito pode ser citado os estudos realizados pelo grupo de pesquisadores em meados da década de sessenta, no século XX, liderados por Paul Watzlawick (1967), este grupo de pesquisadores do Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto, Califórnia (I.P.M.P.A.) estudou os padrões, as patologias e os paradoxos da comunicação humana.

Para o grupo de pesquisadores de Palo Alto, a comunicação ocorre de forma analógica e digital. A comunicação digital é apresentada por meio da palavra, ou seja, de uma convenção semântica da linguagem e, a comunicação analógica, tida como comunicação não verbal, abrange postura, gestos, expressão facial, inflexão de voz, ritmo, sequência e, cadência das próprias palavras. A comunicação tem um conteúdo e uma relação, e estas duas maneiras de comunicação não só existem, mas, interligam-se em todas as mensagens comunicadas. (WATZLAWICK et al, 1967, p. 56-57). Estes conceitos foram organizados pelo grupo de Palo Alto antes de Pierre Levy definir a comunicação digital como sendo facilitada através dos ciberespaços que permite ao mesmo tempo, a reciprocidade na comunicação e a partilha de um contexto. De acordo com Silva (1998, p. 44), trata-se de uma forma de comunicação aberta proporcionada pela interconexão de vários computadores em todo o mundo, um tipo de comunicação conforme um dispositivo de “todos para todos”.

O referido pesquisador trata ainda dos axiomas da comunicação que se apresentam nos relacionamentos interpessoais, e que podem ser elencados como: a) a impossibilidade de não se comunicar mesmo diante do fato de se manter em silêncio. Para Watzlawick (1967), este é um comportamento que não tem oposto. Esta atitude do indivíduo já transmite uma mensagem, que influenciará outros que não terão como não

corresponder a tal comportamento e dessa forma se comunicará; b) o conteúdo e níveis de relação da comunicação onde existem dois aspectos a serem considerados: o do relato e o da ordem (relação). O aspecto relato de uma mensagem sugere uma informação, sendo sinônimo do conteúdo em comunicação humana, já o aspecto ordem, refere-se ao tipo de mensagem e como está pode ser considerada, ou seja, as relações estabelecidas entre os participantes no processo comunicacional.

Acerca dos aspectos considerados neste axioma em relação ao relato e a ordem, postula-se algumas de suas assertividades: “Isto é como eu me vejo...”, “Isto é como eu vejo você...”, “Isto é como eu vejo que você me vê...”, etc. Para o autor tais considerações dificilmente se estabelecem de maneira consciente e intencional e quanto mais à relação for espontânea e saudável mais facilmente se estabelece a relação e a comunicação. Já em situações “doentias” as relações não se estabelecem claramente, o que traz implicações relevantes ao aspecto conteúdo da comunicação. (WATZLAWICK, 1967, p. 48).

No processo de transmissão da informação qualquer aspecto confuso que surgir, poderá causar um resultado distorcido ao estabelecimento da comunicação. Diante disto o autor acima citado sugere que “a capacidade de metacomunicar adequadamente é não só a condição sine qua non da comunicação bem-sucedida, mas, esta intimamente ligada ao grande problema da consciência do eu e dos outros”. (WATZLAWICK, 1967, p. 48). Considerando também que a metacomunicação como sendo uma forma de antecipar o que se quer comunicar, pode desembocar em alguns paradoxos da lógica, no que se refere a sua estrutura:

a) a pontuação da sequência de eventos: designa e organiza os eventos comportamentais, sendo vital para as interações que se estabelecem de acordo com os padrões convencionais de atuação. B) a comunicação digital e analógica: a comunicação analógica refere-se à coisa que representa, tendo suas raízes em tempos arcaicos da evolução humana, sendo associado ao aspecto relacional da comunicação; já a comunicação digital está representada pelo aspecto de conteúdo, sendo necessária e essencial para as realizações em sociedade, no que se refere ao compartilhamento de informações e conseqüentemente o desenvolvimento do conhecimento por meio da escrita.

Ainda, no que se refere à comunicação digital e à analógica, sob o olhar de Palo Alto, podemos situar as questões de “cismogenese simétrica” que denota uma relação de igualdade, buscando uma reflexão no comportamento de seus parceiros interacionais e, na “cismogene complementar” (Watzlawicz, 1967), a relação estabelecida denota uma maximização da diferença, onde o comportamento de um indivíduo complementa o do outro.

2.1.2 Visibilidades e silêncios da comunicação

A comunicação entre seres humanos tende a evoluir na medida em que estes interagem e aperfeiçoam seus conhecimentos. Alguns aspectos interferem neste processo de evolução da comunicação, muitas vezes estes estão visíveis, como a presença da cultura regional, que diferencia pessoas e seus hábitos, outros, no entanto são silenciosos, funcionando como barreiras ao processo de comunicação, como a limitação da capacidade do receptor; aspectos da subjetividade humana; a distração (ruído); a intrusão de mecanismos inconscientes; a maneira da apresentação e ausência de recursos de comunicação.

Visando perceber os silêncios da comunicação, espera-se alcançar uma comunicação assertiva. De acordo com Miguel e Garbi (2003) entende-se por comunicação assertiva:

A situação em que o indivíduo expõe de forma direta, suas próprias opiniões e sentimento, utilizando-se de uma fala moderada, olhando diretamente ao seu receptor, esta sendo assertiva. Comportamentos assertivos podem ser caracterizados como respostas verbais sobre sentimentos ou opiniões de maneira respeitosa ao ouvinte. Respostas assertivas podem ser diretamente comparadas a respostas agressivas e respostas passivas.

Ainda, a assertividade no âmbito da comunicação seria uma estratégia que revela maturidade e a autoestima na qual uma pessoa defende suas convicções sem ofender nem se submeter a outras pessoas. Quem comunica com assertividade comunica de forma clara, objetiva, transparente e honesta. Nem todas as pessoas conseguem comunicar com assertividade, porque ela é um direito e não uma obrigação.

Para Miguel e Garbi (2003, p. 130), a forma como os funcionários interagem uns com os outros é um dos aspectos que define aquilo que é comumente referido como a "cultura" da organização. Práticas culturais específicas são geralmente adotadas porque produzem consequências benéficas para o grupo que as pratica. A forma como os funcionários interagem uns com os outros define aquilo que é comumente referido como a "cultura" da organização. Práticas culturais específicas são geralmente adotadas porque produzem consequências benéficas para o grupo que as utiliza.

A organização que estimula a prática de uma comunicação assertiva em sua forma de comunicar tem várias vantagens: melhora a capacidade de expressão e a imagem social; fomenta o respeito pelas outras pessoas; ajuda a resolver confrontos; melhora a capacidade de negociação; aumenta a autoconfiança; confere mais credibilidade e diminui o estresse. Para que se possa ser assertivo, faz-se necessário compreender e identificar elementos presentes nas formas de comunicação verbal e não verbal.

É necessário identificar os silêncios dos agentes que se comunicam, para tanto, ser assertivo, requer desenvolver habilidades técnicas, sensoriais e perceptivas, pois nem tudo se comunica por meio do que se fala, mas, como descreve Watzlawicz (1967), é impossível não se comunicar e isto requer assertividade para perceber no silêncio o que está sendo comunicado.

No que diz respeito à visibilidade e ao silêncio na comunicação, Silva (2002, p. 31) trata dos meios de comunicar, sendo que "a comunicação verbal é aquela associada às palavras expressas, por meio da linguagem escrita ou falada". Utilizando-se do canal verbal, procura-se interagir, expressar, transmitir uma mensagem e espera-se que esta seja compreendida.

Tem-se a possibilidade de reconhecer algumas técnicas que contribuem para o desenvolvimento de uma comunicação verbal efetiva, no que se refere à forma de se expressar, descrevendo como pontos: permanecer em silêncio, procurar ouvir, buscando equilíbrio entre sentimentos e preconceitos; verbalizar a aceitação; utilizar de repetição das palavras que foram ditas, ouvir reflexivamente, verbalizar interesse. Silva (2002) trata da questão de se clarificar a mensagem, numa tentativa de incentivar comparações, buscando a real compreensão dos fatos, devolver as perguntas feitas, contribuído com o raciocínio sobre o assunto e solicitar esclarecimento de termos incomuns e de dúvidas. Por fim a validação, repetir a mensagem dita e solicitar que o outro a repita.

A comunicação não verbal pode ser entendida como uma forma de silêncio da comunicação conceituada como sendo:

(...) aquela que ocorre na interação pessoa-pessoa, exceto as palavras por elas mesmas. Também pode ser definida como toda informação obtida por meio de gestos, posturas, expressões faciais, orientações do corpo, singularidades somáticas, naturais ou artificiais, organização dos objetos no espaço e até pela relação de distância mantida entre os indivíduos. (SILVA, 2002, p. 45-46).

A comunicação não verbal requer um conhecimento técnico e comportamental do interlocutor para que consiga perceber com maior exatidão as reações de sua interação com seu receptor visando à assertividade em sua forma de se comunicar. Silva (2002, p. 46) apresenta alguns estudos realizados na área da Psicologia social, em que se destaca alguns números acerca da comunicação não verbal, tais como: “expressão do pensamento se faz 7% com palavras, 38% com sinais para linguísticos (entonação da voz, velocidade da pronuncia, entre outros) e 55% por meio dos sinais do corpo”. Estes sinais que o corpo demonstra devem ser percebidos para se reconhecer a aceitação ou recusa da informação que está sendo transmitida ou a interação que está sendo estabelecida, para que se faça com assertividade.

Para Hickson e Stacks (1998, p. 153) “as construções sociais, psicológicas, ou sócio psicológicas afetam o comportamento comunicativo”. Considerando que somos afetados pela biopsicossocial, deve-se buscar uma forma de se comunicar assertivamente, utilizando-se de uma linguagem verbal técnica e da linguagem não verbal aperfeiçoada. Para os referidos autores esta “capacidade evolutiva e biológica de produzir linguagem verbal acompanhada de uma linguagem não verbal é o que nos diferencia de outras espécies”. (HICKSON E STACKS, 1998, p.157).

2.1.3. Comunicação e personalidade

A comunicação no que se refere aos processos formadores de crenças, hábitos, valores atua sobre a formação da identidade do homem e exerce grande influência na formação da personalidade do indivíduo. Isto torna possível compreender que aspectos referente à forma e o modo em que cada pessoa aprende a se comunicar, sendo que tal condição está diretamente ligada ao seu convívio social. O sujeito é fruto das suas

relações. O ser humano constrói-se a partir de sua relação com o outro e dessa forma se estabelece de diferentes maneiras no contexto social. Os indivíduos vivem em uma realidade permeada por diferentes conhecimentos construídos socialmente, no qual, o homem se constitui mediante sua capacidade perceptiva acerca da sua relação com o mundo e com si próprio. (DUARTE JUNIOR, 2004).

Heidegger (1988) sugere que os indivíduos existem culturalmente e historicamente condicionados em um ambiente que os aprisiona. Gil (2014) apresenta a questão de que a existência é pano de fundo contextualizado em uma experiência individual. Deste modo, a cultura de um indivíduo e suas tradições influenciam a sua compreensão de experiência. Assim a influência das crenças e valores atua sobre a formação da identidade do homem e interfere diretamente na maneira como cada indivíduo aprende a se comunicar, tornando-se crenças arraigadas em atitudes, que são transmitidas na interação social da vida cotidiana, como sugerido por Berger (2004).

Guareschi (1996, p.83) apresenta o conceito de relação, dizendo que “uma coisa não existe sem que haja outra coisa”. Assim, tudo se relaciona e como própria palavra (relação) sugere, “quando algo não pode sozinho dar conta de sua existência, de seu ser [...] necessita de outra para ser ela mesma”. O homem só se percebe enquanto indivíduo quando convive e se relaciona com o outro, ou seja, apreende os conhecimentos construídos socialmente por meio do pertencimento aos diferentes grupos ou instituições.

Sob o enfoque das influências do homem com o social, necessárias à constituição enquanto espécie humana, Braghirolli (2002) discorre sobre os conceitos de personalidade da espécie e individual, reconhecendo a importância que o ambiente físico e social tem sobre a personalidade dos indivíduos, definindo personalidade, como um conjunto de características que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a característica pessoal e social de um indivíduo. A formação da personalidade é um processo gradual, complexo e único para cada indivíduo, um conjunto de características próprias às quais o sujeito demonstrará sua maneira de se expressar e atuar no ambiente que se insere.

Seguindo essa mesma concepção, Silva (1996, p. 32) afirma que “cada indivíduo é um produto de seu próprio meio, enquanto o meio é espelho da média dos indivíduos que o compõem.” Deve-se considerar que a sociedade não é homogênea, logo, é fácil compreender o pressuposto de que todos os homens não são iguais. E provavelmente

segundo a ideia deste autor os modelos de comunicar de um determinado grupo ou organização, por mais que se forme de seres diferentes, tende a se reproduzir e se manter, em função dos padrões que se estabelecem em seu meio.

A formação da personalidade segundo Braghirolli (2002) se dá a partir de fatores genéticos e ambientais que exercem sua influência por meio da estrutura orgânica e do processo de maturação, fatores que incluem tanto o meio físico como social e começam a ter influência na formação da personalidade no momento da fecundação do óvulo. Para entender melhor como a hereditariedade influencia a formação da personalidade é preciso primeiramente distinguir entre hereditariedade da espécie que é caracterizada por todos os membros de uma mesma espécie e hereditariedade individual que seria a presença de atitudes comportamentais que diferenciam indivíduos em seus comportamentos de outros membros de sua espécie, atribuindo-lhe características comportamentais que lhe são únicas.

Um exemplo foi apresentado por Braghirolli (2002) no estudo com o macaco “Gua” que passa a andar na forma bípede, por ter sido criado como o bebê da família (Donald Kellog). Neste ponto faz-se referência ao processo de maturação, sendo que este é o processo fisiológico pelo qual a hereditariedade atua durante toda a vida, determinando mudanças na estrutura física e, também mudanças comportamentais.

Para Braghirolli (2002) a hereditariedade individual é a que sofre influência do ambiente, faz um indivíduo ser diferente de outro da mesma espécie. Desde o nascimento algumas crianças reagem prontamente às variações de luz, som, temperatura, enquanto outras permanecem quase insensíveis. Apesar de não existir uma relação causal direta entre estruturas hereditárias e autoestima, agressividade, sociabilidade e outras características de personalidade, o comportamento se dá por meio da estrutura corporal e do funcionamento do organismo, que são influenciados pela hereditariedade.

Pautados por tais conceitos pode-se justificar a pluralidade de sujeitos que se comunicam, “ou não” nos diferentes contextos em que se inserem, alguns com maior facilidade para expressão verbal, outros com maior facilidade para a expressão não verbal, os chamados silêncios e visibilidades do processo de comunicação.

A autora acima citada apresenta alguns tópicos pertinentes às questões da aparência física, pontuando que essa característica influencia muito na maneira pela qual seremos tratados pelos outros indivíduos a partir das relações interpessoais que se

estabelecem. Trata ainda, da questão referente a pessoas portadoras de deficiências físicas ou muito diferentes, fisicamente, da maioria das pessoas na sua cultura, que apresentam um índice maior de retraimento social, infelicidade e comportamentos defensivos, que no geral são pouco estimados pela sociedade levando-os a ter um conceito negativo sobre si mesmo e que são interiorizados, interferindo em sua personalidade.

A hereditariedade não é causa direta do comportamento, mas por meio das estruturas orgânicas, estabelece limites para as manifestações comportamentais. Além da hereditariedade, a personalidade sofre grande influência do ambiente. A alguns fatores que se apresentam como, a situação pré-natal; as primeiras experiências infantis; a constelação familiar; as relações entre pais e filhos; as influências culturais, as influências institucionais.

Pode-se dizer que a personalidade é um produto social, gerado devido à interação e os processos de comunicação com as demais às pessoas do contexto em que cada indivíduo se insere e conforme apresenta Bordenave (1995, p. 27), a sociedade existe na comunicação e por meio da comunicação, porque é por meio do uso de símbolos significativos que nos apropriamos das atitudes de outros, assim como eles, por sua vez, se apropriam de nossas atitudes.

Barros (2000, p. 55) descreveu que a “nossa personalidade é resultado de fatores fisiológicos e sociais”. Cabe à hereditariedade lançar os fundamentos físicos e o ambiente, entre eles, lar, família, amigos, escola, vizinhança, comunidade e nação, influência de forma diferente cada indivíduo. As primeiras experiências na vida de uma pessoa são muito importantes.

Freud (1905) destacou a relevância do assunto quando se referiu à “estrutura psíquica da personalidade”. Para o estudioso, a personalidade se estabelece nos primeiros anos de vida e o que ocorre ou deixa de ocorrer nesta fase é decisivo. Para ele, as privações sensoriais iniciais têm grande influência no desenvolvimento da criança e não são facilmente superadas mesmo que depois seja oferecido um meio estimulante como foi destacado por Harlow e Zimmerman no estudo apresentado por Braghirolli (2002). Esta pesquisa descreveram os estudos com macacos criados por mães verdadeiras e mães substitutas feitas de pano e arame. Neste estudo ficou evidente que o

contato macio e aconchegante representa uma estimulação importante para o desenvolvimento de uma personalidade sadia. E, como aponta Barros:

Quando adultos os bebês da mãe de arame manifestaram comportamento estranho: foram incapazes de se acasalar, de explorar objetos desconhecidos e apresentaram muitos comportamentos que lembravam esquizofrenia. Por outro lado os bebês da mãe de pano eram capazes de enfrentar situações estranhas e aterradoras e demonstraram habilidade em dominar seu ambiente. (2000, p. 90).

O estudo revelou que mesmo os filhotes criados com a mãe de pano comparados aos criados com a mãe verdadeira, apresentavam, na vida adulta, comportamentos anormais, mais agressivos, antissociais, com um desenvolvimento psicomotor deficiente e com grande dificuldade de manter relações sexuais normais. A hereditariedade e o ambiente também são descritos por Trindade (2009) sob a perspectiva de que os homens mesmo dentro da mesma espécie são diferentes em aspectos hereditários. Estas diferenças multiplicam-se quando somadas aos aspectos ambientais. Desta forma, o ambiente unindo-se com o mundo interior do sujeito cooperam para uma diversidade comportamental, que se manifestará na maneira em que esses indivíduos se comunicarão com o mundo que os cerca.

Para Trindade (2009, p. 60), personalidade [...] “é um conjunto biopsicossocial dinâmico que possibilita a adaptação do homem consigo mesmo e com o meio, numa equação de fatores hereditários e vivenciados”. A personalidade está fundada numa construção e não num grupo de características estanques e adquiridas pelo nascimento. De acordo com Schultz e Schultz (2011) a personalidade refere-se aos aspectos internos e externos característicos que são permanentes do caráter de um indivíduo, aspectos estes que influenciam em seu comportamento em situações divergentes. Também para Trindade (2009), a família tem fundamental importância no desenvolvimento da criança. [...] “os vínculos formados durante a primeira infância afetam a capacidade de estabelecer relacionamentos íntimos posteriores ao longo de toda a vida” (TRINDADE, 2009, p. 76).

A família, deste modo, modela a individualidade, o comportamento e o significado de identidade da criança, indicando que indivíduos que apresentam melhor desempenho na escola e menos problemas emocionais e comportamentais são os que desfrutaram de um bom relacionamento com os pais durante a infância. O universo psicológico e social

acaba por formar atmosferas que contribui para a formação da personalidade do indivíduo.

Portanto, a natureza e cultura, hereditariedade, genética e ambiente, são fatores conectados na complexa equação do ser humano, que vão se entrelaçando na trajetória da vida e criando especificidades rumo a uma complementariedade com a sociedade. Nesse aspecto, pode-se afirmar que a vida saudável é conectante no sentido de que se constrói muito mais por ligações do que por isolamentos (TRINDADE, 2009, p. 76).

Freud (1905) também despertou atenção para as experiências traumatizantes na primeira infância, atribuindo grande importância a certas atividades como a alimentação da criança, o treinamento para o controle dos esfíncteres, a educação sexual e o controle da agressão, pois a maneira como o indivíduo for tratado em sua primeira infância estabelecerá sua subjetividade.

Sabendo-se que a subjetividade não é inata ao indivíduo, tem-se que ela é compreendida por meio de processos e experiências individuais desenvolvidas ao longo da vida social e cultural. A construção da subjetividade acontece a partir das relações internas e externas, referindo-se ao que é único e pertencente às experiências vividas do sujeito. Ainda pode-se falar dos elementos constituintes da subjetividade freudiana (inconsciente e consciente), bem como do meio em que se está inserido e as relações com os outros, pois todos estes elementos influenciam grandemente a constituição dos sujeitos. De acordo com Bock (2002):

A subjetividade humana surge do contato entre os homens e dos homens com a natureza, isto é, esse mundo interno que possuímos e suas expressões são construídas nas relações sociais. [...] a Psicologia busca compreender como se dá a construção desse mundo interno a partir das relações sociais vividas pelo homem. O mundo objetivo passa a ser visto não como fator de influência para o desenvolvimento da subjetividade, mas como fator constitutivo (2002, p.141).

A psicanálise de Freud (1905), dentro do campo das ciências psicológicas, propõe enquanto método de investigação empírica e prática psicoterapêutica compreender os fenômenos que contribuem para formação da subjetividade humana. O objetivo da psicanálise é descobrir os elementos inconscientes antes inacessíveis, de modo que se possa lidar com eles. Os elementos inconscientes só podem ser compreendidos à medida que a energia do indivíduo é liberada, e então busca-se a tentativa de mapeá-los e de

compreender seus mecanismos, originalmente conferindo-lhe uma realidade no plano psíquico.

Segundo Freud (1905), são três estruturas do aparelho psíquico, estudadas pela psicanálise, que compõe nossa personalidade e regeira nossa interação com outras pessoas, sendo elas: o Id, o Ego e o Superego. Por mais que a teoria Freudiana possa ser comparada a um modelo linear de compreensão do indivíduo, tratando-o como único em seu sistema, diferentemente do que se propõe a compreender e investigar acerca do conceito de comunicação neste estudo vale ressaltar a grande contribuição deste autor para a busca de conhecimento dos processos formadores da personalidade, como apresentado por Borelli (2005, p. 76), em que destaca os métodos de terapia adotados pela teoria Freudiana concebida como causal e baseado apenas no indivíduo”, indicando que o modelo de terapia comunicacional praticada na pela psicanálise poderia ser chamada de linear, com foco no indivíduo.

Outro autor que se propôs a buscar compreender os processos formadores da personalidade humana foi o médico Jacob Levy Moreno, a partir do conceito de Matriz de Identidade, voltado para o aspecto relacional da comunicação. Segundo Moreno a Matriz de Identidade (MI) “é a placenta social da criança e o lócus do processo de aprendizagem emocional dos primeiros papéis sociais” (MORENO, 1985).

Para ele, o processo de desempenho de papéis segue fases que envolvem a adoção, a representação e a inversão de papéis. Fonseca (1980, p. 16), corrobora com o conceito de Matriz de Identidade descrevendo que “as primeiras vivências da criança, quanto à formação, percepção e aprendizado emocional, relacionam-se estreitamente com o desenvolvimento da matriz de identidade”.

Para Moreno (1985), a comunicação se desenvolve desde o momento em que a criança entra em relação com o mundo. Ela nasce com alguns comportamentos vitais, como chorar e mamar, por exemplo. No entanto, para outros integrantes de seu meio ela ainda não está competente, ao sentir frio, percebe o desconforto e chora, mas não tem competência para agasalhar-se. Para comportamentos como esses, a criança precisa de alguém que possa realizar como se fosse ela mesma, aquilo que ela ainda não tem condições de realizar sozinha.

Normalmente é a mãe que executa as tarefas como se fosse à criança. Para Moreno (1985), a mãe funciona como uma extensão da criança, como seu duplê. Quando

esse ego-auxiliar realiza a relação da criança com o mundo como se fosse a própria criança, está realizando a comunicação entre ela e o mundo. Segundo Macuch (2010, p. 30), na teoria de Moreno, esta primeira fase da comunicação humana apresentada anteriormente denomina-se a fase do duplo.

Na fase seguinte, a criança percebe-se e explora, como por exemplo, levantar a mãozinha e observar os movimentos. Mexer a mão é um comportamento reflexo, que acontece espontaneamente, mas que pela concentração-observação, retorna para ela como algo que ela passa a explorar. Ainda de acordo com Macuch (2010, p. 30), outro comportamento da criança é em relação ao balbucio, ela fala, fala, fala e depois presta atenção. Este falar sozinha chama-se solilóquio (*solilóquio* ou conversa consigo mesmo)

Na sequência, ocorre a comunicação em espelho. A criança vê a sua imagem no espelho, mas não identifica que é dela mesma que se trata, percebe tratar-se de outra pessoa. Então, ela observa que o “nenê” no espelho faz um movimento e que ela também faz, ou seja, começa a imitar o movimento. Dessa forma, “comunica-se com imagem”. Para Moreno (1985), nesta fase a comunicação denomina-se fase do espelho.

Após isso, a criança começa a prestar atenção no outro. Porém, somente o que está a sua frente existe, se o outro sair de seu raio de visão, para ela, deixa de existir. Como a criança não tem memória simbólica, não memoriza o que saiu de sua frente, então, sua comunicação nesta fase ocorre “como se” fechasse um corredor “em uma ponta está ela, na outra, o outro” (MACUCH, 2010, P. 30). Essa fase é denominada fase do corredor.

Ao tornar-se capaz de simbolizar, logo desenvolve a memória. Assim, ao comunicar-se com duas pessoas, lado a lado, ora fala com uma, ora com outra. Neste sentido, a comunicação é sempre bilateral e ao alternar comunicar-se com um e depois com outro, estabelece um triângulo, no qual, a criança sente-se o vértice. A essa fase denomina-se triangulação. Aqui, inicia o processo de socialização, propriamente dito. Ela percebe que a comunicação $Eu \leftrightarrow A$ e $Eu \leftrightarrow B$.

A seguir, a criança vive outra e nova situação, a comunicação entre $A \leftrightarrow B$, na qual, ela é excluída. Neste momento, aprende a “comunicar-se ora com A, ora com B e suportar a comunicação de A com B da qual ela fica de fora” (MACUCH, 2010, p. 30). E assim, se dão as relações entre as pessoas: ora com uma, ora com outra e há momentos

em que um ou outro ficam sós. Dessa experiência a três, passa a criança à experiência a quatro ou mais pessoas.

Porém, a **comunicação interpessoal é no mínimo dois a dois onde**, para comunicar-se com um grupo, circular sua comunicação quer com o olhar, quer com gestos, ou ainda com referências, é preciso dirigir-se seguidamente a cada um, circulando a comunicação. Essa etapa para a proposta de Moreno (1985) denomina-se fase da circularização. E por fim, quando o indivíduo tem condições de tomar o papel do outro, aceitando que esse outro tome o seu papel, ocorre à fase que Moreno (1985) denomina de inversão de papéis, que geralmente ocorre no indivíduo adulto.

Dessa placenta social depende a satisfação das necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais da criança. O primeiro grupo social ao qual a criança se vincula é a família e, a partir dessa Matriz de Identidade Social, passa a absorver as características socioculturais do seu contexto histórico, sua herança filogenética, ontológica e antropológica. Segundo Moreno (1985) o desenvolvimento da Matriz de Identidade é dividido em duas etapas: Primeiro Universo e Segundo Universo Infantil, separados pela brecha entre Realidade e Fantasia.

Essas etapas percorrem as cinco fases evolutivas do desenvolvimento infantil, da seguinte forma: 1ª. Fase-Identidade Total Indiferenciada: pessoas, coisas e objetos são formalmente uma parte da criança, não existe nenhuma diferenciação entre o que ocorre dentro e o que se passa fora dela, como algo distinto de si mesmo, pois não existe o EU, o ingresso na Matriz de Identidade vai permitir o desempenho de papéis e por meio destes, a percepção de si mesmo como unidade separada da experiência será organizada. 2ª. Fase-Identidade Total Diferenciada: a criança começa a separar-se, foca sua atenção em outras, estranhando partes de si própria (MORENO, 1985). Pessoas, coisas e objetos se destacam como uma prolongação de si mesmo reconhece o outro. Fase do Duplo. 3ª. Fase-Identidade Parcial Diferenciada: a criança se separa da continuidade da experiência, concentrando-se nas suas próprias sensações corporais e deixando de fora todas as coisas, objetos e pessoas. Esta fase consiste em separar a outra parte e incluir a si mesmo. Denominada de Fase do Espelho.

4ª. Fase-Inversão Parcial de Papéis: a criança começa a separar realidade e fantasia colocando-se ativamente na outra parte, joga papéis imaginários com pessoas, coisas e objetos e faz o reconhecimento das suas posses. Estabelece-se uma brecha

entre fantasia e realidade, que posteriormente vai permitir que ela transite entre estes dois momentos-espacos, reconhecendo as diferenças entre um e outro. 5ª. Fase- Inversão Completa de Papéis: a Matriz de Identidade Total e Diferenciada se dissolve e a criança ingressa na Matriz Social, invertendo papéis com pessoas, coisas e objetos. Reconhece-se como EU e passa a jogar ativamente o papel de outra pessoa que, por sua vez, representa o seu próprio papel (filho, irmã, irmão). Fase de Inversão de Papéis.

Moreno (1985) não especifica cronologicamente a evolução dessas fases, dizendo apenas que as duas últimas ocorrem mais tardiamente e que este processo de desenvolvimento se completa por volta dos três anos de idade. Fonseca (1980) considera as três fases como bem específicas: Diferenciação, Reconhecimento do Eu e Reconhecimento do Tu. Rojas-Bermúdez (1978) utiliza as fases da Matriz de Identidade para acrescentá-la ao seu esquema teórico do Núcleo do Eu, com a noção das três áreas (corpo – mente - ambiente). Segundo a teoria de Rojas-Bermudez, o papel de Ingeridor se completa aos três meses de idade (2ª. Fase da MI), o papel de Defecador se completa aos seis meses (3ª. Fase da MI) e o papel de Urinador é estruturado por volta dos dois anos, na 4ª. Fase da MI, e se complementa pelo “Esquema de Papéis” proposto por Moreno, que corresponde ao ingresso na Matriz Social (5ª fase).

O conceito de matriz de identidade para Brito (1998, p. 128) “serve para localizar as pessoas nos campos de sentido que sustentam e justificam suas atitudes e crenças, bem como para compreender seus comportamentos”. A identidade é a base da aprendizagem emocional da comunicação. Todos os autores acima citados se destacam, entre tantos outros, pela tentativa em oferecer conteúdos, conceitos e caminhos que contribuam para o entendimento sobre os processos formadores da personalidade humana, para assim, permitirem a compreensão maior sobre de que maneira a personalidade dos indivíduos e suas subjetividades implicam nos processos comunicacionais.

Quando se busca compreender a subjetividade dos indivíduos e sua influência no processo de comunicação, observa-se aspectos como as formas de agir, que identificam a necessidade de orientar os sujeitos a lidarem com seus impulsos, instintos e com suas características de personalidade.

Há certa dificuldade nas Ciências em se estabelecer um marco entre as influências da hereditariedade e do ambiente. O peso da contribuição de cada fator nas diferenças encontradas entre os indivíduos é difícil de ser atribuído. Em um estudo, por exemplo, que

tratou de crianças que foram encontradas vivendo nas florestas, com e como animais, as chamadas “crianças selvagens”, Braghirolli (2002), apresentou dados indicativos da influência do meio ambiente no comportamento do indivíduo. Por meio deste estudo foi possível concluir que essas crianças desenvolveram comportamentos de certa forma adaptados ao seu ambiente como o meio de locomoção, sons linguísticos e reações emocionais, que estão longe de serem classificados de comportamentos tipicamente humanos, configurando o que a autora também chamou de hereditariedade individual.

Em alguns casos estudados, a referida autora apontou que foi possível uma recuperação, até certo ponto, das crianças, no entanto, quanto maior o tempo em que ficaram isoladas, menor a chance, dentro dos padrões estabelecidos pela sociedade, de serem considerados como “normais” ao comportamento humano. Desse modo, pode-se inferir que a falta de uma comunicação pautada no modelo praticado pela espécie humana, que em sua grande maioria acontece por meio da fala, causou consequências no comportamento dessas crianças. Ou seja, as influências causadas pelo meio prejudicaram o desenvolvimento esperado pela sociedade, especialmente quando esta falta na relação com o outro, acontece nos primeiros anos de vida, uma vez que neste período, a criança tem uma plasticidade neural muito eficiente.

De acordo com Aberastury,

Quando a criança pronuncia a primeira palavra, tem a experiência de que ela faz a conexão com o mundo e que é uma maneira de fazer-se compreender. O aparecimento do objeto que nomeia, assim como a reação emocional ao seu progresso, justificam suas crenças na capacidade mágica da palavra. Inicialmente, esta é uma relação com objetos internos, como o foi antes o laleio e, pela aprendizagem gradual e pelas provas de realidade, a linguagem se transforma num sistema de comunicação, (1982, p. 87-88).

Neste sentido, Barros (2000, p. 90) descreve sobre o fato que bebês atendidos em suas necessidades físicas e emocionais desenvolverão confiança pelo seu cuidador e, posteriormente nos outros, com reações mais amistosas, diferentemente de bebês que passam por períodos de privação e que poderão generalizar suas frustrações para as relações com outros.

De acordo com Ron (1989), existem alguns padrões musculares fixos no corpo que são de máxima importância para a maneira de uma pessoa ser no mundo. Eles se formam em resposta à família e ao seu primeiro meio ambiente. Qualquer que seja o

sentimento transmitido à criança, este é também expresso fisicamente e se torna em uma atitude definida em relação à vida.

O padrão muscular sustenta a atitude, como, por exemplo, o andar relaxado, que torna cada ação mais difícil e, por conseguinte, faz com que a própria vida pareça mais opressiva. Os sentimentos da mãe pelo filho e suas reações às necessidades físicas ou emocionais deste são os mais importantes determinantes de padrões fixos. Uma mãe que responde a essas necessidades com amor e compreensão ajuda a criança a sentir segurança, satisfação e prazer. Isto promove um crescimento saudável e sem tropeços e são uma forma de nutrição tão importante quanto o próprio alimento. A falta deste alimento é deformadora, tanto quanto qualquer outro tipo de nutrição, e é esta deformação que o corpo revela, como que manifestando os diferentes meios da comunicação não verbal.

Sá (1978, p. 118) afirma que “a comunicação está a serviço das necessidades do ser humano”. As informações que são transmitidas pelas pessoas têm como objetivo primordial desencadear no meio ambiente uma resposta que lhe de um retorno positivo, sendo que ao não receber um retorno satisfatório, certamente terá uma frustração, o que o levará, mesmo que seja um processo contínuo e longo, contribuirá para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

Outro estudo relatado por Braghirolli (2002), o caso dos gêmeos idênticos criados em ambientes diferentes constitui um objeto de grande interesse para os psicólogos. Sabendo que a constituição genética de gêmeos é a mesma, alguns casos apresentam diferenças em seu comportamento que podem ser atribuídas à ação do meio/cultura. Os gêmeos fraternos, tão parecidos geneticamente quanto dois irmãos quaisquer, têm, na maioria dos casos, um ambiente muito parecido, quando apresentam diferenças muito acentuadas no seu comportamento, o que talvez pode ser atribuído à hereditariedade.

Já em relação aos filhos adotivos (Braghirolli, 2002), suas características podem ser comparadas aos pais verdadeiros e aos pais adotivos. A comparação entre as personalidades dos indivíduos criados em culturas diferentes revela a grande diferença estabelecida pelas diferentes condições de criação, hábitos, valores e práticas sociais, atestando a importância do meio/cultura.

No meio familiar, a sociedade exerce grande poder de influenciar a personalidade, principalmente no período da adolescência quando se formam os grupos de amigos. O

período escolar e a cultura tornam-se grandes agentes determinantes da personalidade e, como retrata Bock (2008, p. 300) “as características da adolescência, conforme descreveu a Psicologia, não são naturais, elas surgem das condições sociais e históricas onde se produziu o fenômeno”.

No que diz respeito às organizações, a instituição de regras estaria atrelada aos princípios da administração científica, que se propõe, entre tantos objetivos, a minimizar os conflitos entre os seres. Para tal, os líderes políticos, familiares e institucionais têm o papel fundamental de ajudar os sujeitos a organizar as regras a serem cumpridas.

Diante deste panorama a respeito dos diferentes aspectos constituintes da personalidade, considera-se que estas concepções atuam no indivíduo e este, manifesta seu comportamento que foi em parte influenciado pelo meio, pela cultura, sua maneira de agir e interagir com seu meio, podendo desenvolver e manter uma comunicação, independente do fato de ser uma comunicação amistosa, prazerosa, confiável, visível ou silenciosa; em todas estas esferas e em tantas outras, cada indivíduo, a sua maneira se comunica. Dessa complexidade da formação da identidade, dos processos de comunicação e da vida em grupo, Morin (1997) considera que “nada está isolado, ao mesmo tempo o indivíduo é autônomo, é dependente, numa circularidade que o singulariza e o distingue simultaneamente” (Morin, 1997, p.44).

Neste sentido, Macuch (2010, p. 36) explicita que “o ser humano é um *homo complexus*, ou seja, traz em si um conjunto de características em que ao mesmo tempo, é sábio e louco, prosaico e poético, trabalhador e lúdico. É unidade e diversidade, é multiplicidade, singularidade, pluralidade e indissociabilidade, o indivíduo está na sociedade que está no indivíduo”.

Rocha (2003, p. 307) considera que a comunicação torna-se complexa em um grupo à medida que um indivíduo começa a participar e traz consigo diferenças de percepção, opiniões e sentimentos em relação aos demais participantes. Se as diferenças são aceitas, a comunicação flui, as pessoas ouvem-se e têm possibilidades de dar e receber *feedback*. No entanto, se as diferenças não são aceitas, a comunicação passa a ocorrer com distorções. As pessoas não dizem o que gostariam, não se escutam umas às outras.

Macuch aborda ainda que:

As relações grupais são alternadas entre o equilíbrio e o desequilíbrio e nem sempre os elementos integrantes de um grupo conseguem ultrapassar as dificuldades próprias dos grupos como a competição, as relações de poder, os conflitos, a ordem/desordem e os ruídos que permeiam o seu funcionamento. Nessas circunstâncias, uns voltam-se para o interior de si mesmos, outros para fora, para aqueles que os rodeiam (MACUCH, 2010, p. 36-37).

A comunicação se torna um grande desafio em diferentes ambientes e situações ao se deparar com a grande diversidade de condições ambientais que podem interferir nas relações, bem como, a própria pluralidade de subjetividades. Ser aceito e se sentir aceito, requer um grande repertório de habilidades e a prática constante de *feedback*, para saber por meio do autoconhecimento como contribuir com atitudes assertivas que levam a promoção do conhecimento e da saúde própria e de outros.

2.2 A comunicação e a promoção da saúde

Apresentado por Arquimedes (2006, pg. 12), na Europa do início do século XIX, o médico Louis René Villermé, estabeleceu relações entre pobreza e enfermidade. Por meio da experiência de Villermé, pode-se comprovar que as duras condições de vida e trabalho sob as quais viviam os operários têxteis na França causavam sua morte prematura. Já nesses estudos de Villermé estaria provada a noção atual, na qual, a comunicação se engaja como um instrumento indispensável para a promoção da saúde.

A maneira de se pensar a comunicação para a promoção da saúde apresentada por este médico europeu desencadeou uma nova maneira de encarar a saúde. Pois a partir do momento em que se disseminaram as práticas mais adequadas de saúde e higiene coletiva, pode-se controlar o avanço de epidemias e o acesso à informação levou a população a evitar algumas ações que causavam a morte.

Ainda, como de suma importância dentro desta visão, no ano de 1848 um movimento de reforma no conceito tradicional da medicina praticada na Alemanha, preconizou sua atuação como ciência social, na qual, se difundiu uma visão da saúde como algo de responsabilidade de todos, não apenas do médico, cabendo ao Estado o papel de assegurá-la. Arquimedes (2006, p. 12), neste breve histórico sugere que as

reflexões de Rudolf Virchow³ sobre saúde apresentava pontos importantes, sobre como a saúde pública concerne a toda sociedade; cabendo ao Estado oferecer o acesso à mesma e considerando as condições sociais e econômicas como de efeito importante na saúde e na doença e que podem ajudar as relações entre esses pontos. Com tal prática propiciou-se não só a investigação científica, mas como consequência, a adoção de medidas tanto sociais como médicas para promover a saúde e combater a enfermidade.

Frente a este panorama dos primórdios da promoção da saúde, torna-se necessário pensar na comunicação como promotora da saúde, para assim, ser viável analisar os pontos que podem contribuir para a sua consolidação, especialmente, a forma como se processam os mecanismos comunicacionais. Para tanto, se faz mister identificar os elementos que levam a uma comunicação de qualidade.

Ao se estabelecer processos que visam à comunicação de qualidade espera-se que a mesma ocorra por meio de procedimentos e decisões conscientes, de forma que os sujeitos busquem a interação e a difusão dos conceitos internalizados de tal forma que não sejam apenas receptores da informação, mas produtores de conhecimento.

2.2.1 A comunicação e a promoção do conhecimento

A base da ciência moderna surgiu no século XVII com a revolução científica. Nessa época os pensamentos de Francis Bacon deram suporte para a criação das sociedades e academias científicas. As primeiras sociedades científicas tinham como objetivo reunir estudiosos de áreas específicas a fim de fomentar discussões dentro dessas áreas de conhecimento (BELLO; PIZZANI; HAYASHI, 2010).

Na Europa, em meados do século XVII, por meio da compilação e distribuição de revistas e jornais com informações científicas surgiram os primeiros periódicos para a comunicação e disseminação de conhecimento no meio científico. No final do século XIX, houve um aumento na disseminação dessas informações, surgindo à necessidade de operacionalizar o acesso às informações.

No Brasil, o estopim do conhecimento científico se deu em 1808, com a chegada da família real e, posteriormente, com a construção de universidades. No ano de 1862, a

³ Rudolf Carl Virchow (1821-1902), médico patologista, arqueólogo, antropólogo e político germânico, nasceu em Schivelbien, Pomerânia, Prússia, hoje Swidwin, Polônia, e é conhecido como criador da patologia celular e criador de Epidemiologia Social.

Gazeta Médica do Rio de Janeiro, inicia a comunicação científica no Brasil, que se intensifica no ano de 1950. Nesta mesma época foi criado o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, objetivando estimular a investigação tecnológica no Brasil. Atualmente a comunicação científica representa um fator importante no desenvolvimento das ciências, podendo ocorrer de maneira formal ou informal. De acordo com Bello; Pizzani; Hayashi (2010), os periódicos são os principais meios de divulgação de conhecimento científico, visando à propagação das informações e divulgação de pesquisas nas mais diversas áreas do saber.

É certo que muito conhecimento e informação se têm produzido e está à disposição, especialmente com o avanço tecnológico, que disponibiliza uma diversidade de ferramentas de acesso e busca dessas informações, visando o acesso ao conhecimento, no entanto, vale ressaltar como descreve Weber (1995, p. 154) que tão importante quanto saber administrar recursos humanos, financeiros e tecnológicos é saber administrar um sistema de comunicação que abranja a estrutura, os profissionais e os meios, para que se possa extrair e absorver o conhecimento ao qual se tem acesso.

A comunicação leva ao progresso e ao desenvolvimento, ainda contribui para o desenvolvimento das pessoas, das sociedades, das indústrias. De acordo com Berlo (1999, p. 4), “progredia o homem capaz de forjar uma ferradura melhor, de colher o melhor produto agrícola, de construir a melhor ratoeira”. A comunicação era importante também antes da era industrial. Sem promoção do conhecimento o homem não evolui. Este desenvolvimento por meio da comunicação se dá, por exemplo, nas indústrias por meio da comunicação e revolução tecnológica, que leva as empresas a serem conscientes de seu papel no desenvolvimento social. A comunicação tecnológica promove a concorrência, tende a melhorar os processos de gestão, pois os trabalhadores se comunicam e passam a exigir melhorias nos processos de trabalho, pois compartilham informações e experiências.

Ao se pensar em promoção do conhecimento necessariamente, temos que refletir sobre a maneira como a comunicação se processa seja em um sistema aberto ou em um sistema fechado. De acordo com Pistore (2003) os sistemas têm aspectos globais quantitativos e qualitativos que diferem da soma das partes que os formam, sendo chamados de sistemas abertos que diariamente passam por um processo de troca de energia, matéria e informação com o meio ambiente, isto contribui para evitar a falência

do sistema. Já um sistema fechado está fadado à destruição, pois não possui as características apresentadas de relacionamento com o meio ambiente.

Compreende-se a partir de Pistore, que para se promover o conhecimento, é necessária a prevalência de um sistema aberto, onde flua a troca de informações, por meio do relacionamento interpessoal de seus integrantes propicie a formação de novas ideias. No que diz respeito aos relacionamentos profissionais dentro de uma organização, é necessário ressaltar a importância do relacionamento interpessoal desde que seja desenvolvido de forma a contribuir com a comunicação eficaz, sendo que tal aspecto só poderá ser alcançado mediante a disseminação de práticas que prezem por bons relacionamentos propostos pela cultura da organização.

Um dos requisitos básicos para o bom andamento organizacional e emocional da empresa é a comunicação. Porém Vergara (2001, p.151) afirma que a comunicação em uma empresa é e continuará a ser uma questão difícil. Em primeiro lugar, porque “formas muito diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa”. Desta maneira, as organizações ao buscarem atuar com um sistema aberto, que objetive a troca de informações e a qualidade de seus relacionamentos podem vir a promover o conhecimento e a saúde de seus integrantes, se esta comunicação ocorrer com fluidez.

Vergara (2001) propõe o princípio de comunicação Taylorista como uma das primeiras formas de comunicação científica para que se pensasse em conhecimento e produção nas organizações. Apresenta-se alguns princípios da comunicação Taylorista, em que a comunicação afetaria a produção e o conhecimento: a) a visão da eficiência da produção industrial na qual o trabalho operário não era produtivo, a não ser que ele fosse engajado em operações de transformação de matéria. O operário era pago para produzir e o ato de se comunicar não gera nenhuma produção, ou seja, nenhum valor econômico para a empresa, ao contrário, a comunicação causava perda de tempo atrasando assim a produção;

b) a concepção autoritária do controle social, em que todo discurso do escutante e todas as palavras que eram pronunciadas eram suspeitas, uma vez que esses discursos exprimiam formas de resistência dos trabalhadores em relação às diretrizes das hierarquias. A comunicação é vista então como um elemento de contestação e subversão da ordem social.

Com isso o resultado se torna claro, a comunicação nas empresas está desacreditada; Por mais que na atualidade, exista a presença de empresas que busquem e criam espaços para que seus colaboradores possam se comunicar promovendo a troca de informações e promoção do conhecimento e saúde, é certo que muitas e a grande maioria, ainda assumem em sua postura de atuação e coação, o impedimento à comunicação entre seus colaboradores.

Mas é quase impossível impedir que os indivíduos se comuniquem durante o período de tempo que trabalham juntos. Assim é preciso admitir que esta se constitua em uma grande tarefa para as empresas em seus processos de gestão de pessoas e estabelecimento de uma estrutura física, visando à diminuição da comunicação entre os pares. Se formos pensar no sistema linear da comunicação, este aspecto poderia até ser favorável, no sentido de contribuir para a diminuição de ruídos, mas no que se refere e acredita-se ser o ideal para a promoção da saúde e do conhecimento, tendo em vista, que os indivíduos se formam a partir das relações que se estabelecem entre seus pares, limitar ou tentar impedir que a comunicação se estabeleça, parece uma utopia.

Diante do exposto, e no que se apresenta de acordo com as autoras Pasher e Tuvya (2011) nota-se a necessidade de que as organizações por meio de seus sistemas de gestão busquem por diferentes possibilidades para promover e disseminar o conhecimento via interação dos indivíduos, o que as autoras chamam de *communities of practice*- COP – (Comunidades de Prática de Conhecimento), que podem ser desenvolvidas por meio de grupos de pessoas que têm interesse em comum, sendo grupos formais ou informais, por exemplo, em uma roda de café, discutem sobre determinado assunto, trocando experiências, comunicando, partilhando conhecimento.

Como apresentado pelas autoras as comunidades de prática têm ganhado espaço em grandes organizações que buscam extrair o conhecimento tácito e almejam torná-lo explícito visando o desenvolvimento de suas organizações. No entanto, de acordo com Vergara (2001) na era taylorista houve o desenvolvimento e o emprego de uma linguagem tecnicizada que foi desenvolvida por engenheiros e técnicos. Essa linguagem tinha a função de conceber, preparar e controlar o trabalho dos operários. Por sua vez a não linguagem dos operários tinha como contrapartida a inflação de uma linguagem funcional e tecnicizada manifestando-se assim uma ambivalência.

Taylor buscava quebrar e proteger a autonomia dos operários. Nesta tentativa surgiu a primeira expressão do *savoir-faire* (saber fazer) da profissão, a qual protege a sua autonomia em relação à demanda do trabalho. “Taylor aprisiona os operários em sua própria teia: a valorização de um “outro lado”, aquele de seu abrigo familiar e social, “outro lado”, esse que lhe permite não se engajar subjetivamente diante do patronato, de não perder sua independência de pensamento”, por conta de que este trabalhador é quem detém o conhecimento e não o patrão. (VERGARA, 2001, p. 154).

Para Davel e Vergara (2001), compreendemos que a comunicação autêntica na atividade profissional é um processo no qual se tenta uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, que tem como consequência um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são instigados a assumir juntos ou de maneira convergente.

Cada sujeito empenhado nessa comunicação já possui certo senso daquilo que compreende fazer, em face de um evento ou perante a explicação de um serviço a produzir. No entanto, esse sentido é posto em jogo e modificado no decorrer da comunicação, não apenas pelos intercâmbios de pontos de vista que operam durante essa atividade comunicacional, mas também pela explicitação das necessidades comuns com as quais os sujeitos são confrontados e que juntos devem se adequar em termos de pensamento e ação (VERGARA, 2001).

O sentido consiste na reelaboração subjetiva e prática do evento com o qual o indivíduo se confronta. Esse sentido se torna coletivo quando a comunicação o instala e o apresenta como tal. Todo sentido individual já está contido em um processo de socialização e demonstra uma afiliação social. Porém, a extensão reflexiva do sentido, a apropriação que cada indivíduo faz sobre suas orientações de pensamento e ação, supõe sempre uma dimensão individual que marca a liberdade do sujeito em uma sociedade moderna o atributo de sua civilidade.

Para Heloani (2002, p. 31) no período da administração científica buscava-se por uma gestão da subjetividade, uma tentativa de apropriação da subjetividade do indivíduo, como este destaca: “O estudo de tempos e movimentos modeliza a subjetividade do trabalhador. A partir do incentivo do salário, o trabalhador assimila o ‘desejo’ de aumentar a produção e passa a reorientar a sua percepção para este aumento”.

O taylorismo elaborou a primeira tentativa de administração da percepção dos trabalhadores num contexto de produção em massa. O modelo Toyota, em consequência dos programas de qualidade, buscou reordenar a subjetividade do trabalho num mundo globalizado, cuja produção flexibilizada demanda outro tipo de “atitude mental”, numa tentativa de atrair os trabalhadores, visando especializá-los nas mais diversas funções, os chamados colaboradores multifuncionais, pois diante da concorrência, a autonomia do processo produtivo, o *empowerment* não pode estar apenas com o trabalhador, como acontecia no modelo *savoir-faire*.

Diante da necessidade de se flexibilizar os sistemas de gestão, mediante as demandas de um mundo globalizado, cabe à liderança das organizações identificar quais métodos seriam mais adequados para promover a interação do conhecimento que existir na organização, procurando encorajá-las e mantê-las. Caso não haja nenhuma interação do conhecimento o gestor deverá implementar por meio de ações organizadas a criação de espaços que promovam o conhecimento e a saúde dos envolvidos.

Segundo Vergara (2001), a expressividade do indivíduo é uma condição inevitável para a comunicação autêntica, pois todo indivíduo tem o direito de expressar livremente, de expor com sinceridade o sentido pessoal que orienta seu pensamento e sua ação em relação a seus parceiros de comunicação. A comunicação legítima nada mais é que uma comunicação que respeita as formas do indivíduo se expressar. Para tanto, há de se observar a cultura da empresa, seu padrão de suposições básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas (ROBBINS, 2010).

O conceito de cultura assegura a ideia de que certas coisas são compartilhadas e assumidas em senso comum. Aspectos comportamentais, costumes e normas grupais, padrões e valores implícitos no trabalho. Diante da cultura instalada nas organizações é possível se perceber os processos de comunicação que se constroem e, a partir deste ponto, se pode avaliar se os mesmos contribuem para a promoção do conhecimento.

Vergara (2001) trata de um modelo de gerência baseada nos princípios da administração científica proposta por Taylor, que segue um princípio militar que orienta e reorienta os trabalhadores ao caminho correto, no qual a subjetividade dos indivíduos não é considerada, a não ser por se tratar de um empecilho ou um parasita da informação que

a gerência almeja transmitir. A subjetividade é reduzida a um elemento de passagem entre a mensagem e o comportamento. Diferentemente, o modelo Toyota apresenta em seus conceitos de administração da qualidade total a forma peculiaríssima de administrar pessoas e grupos na situação de trabalho. Em um dos seus aspectos observava a condição de expropriação do pensamento, participativa, voltada para o envolvimento do trabalhador na manutenção e repasse das informações para o desenho de novos equipamentos ou para uma reorganização do trabalho mais produtiva e lucrativa, ou para ambas as finalidades.

Os gestores que desenvolvem sua postura profissional dentro destes parâmetros de orientação para a tarefa, exercem um tipo de liderança na qual o enfoque destina-se a produção e não a qualidade de relacionamento e de clima organizacional. De acordo com Robbins (2010), são líderes que enfatizam os aspectos técnicos e práticos da tarefa em contrapartida ao modelo da liderança orientada para o funcionário que valoriza as relações interpessoais, bem como as necessidades de seus colaboradores e suas diferenças, sua individualidade.

A comunicação autêntica embora exista, não ocupa nenhum lugar nesse tipo de liderança. Sua existência se dá pelo fato de o poder de controle da diretoria ser limitado, pois ela pode controlar as maneiras de pensar e de agir dos trabalhadores frente a situações concretas e aos riscos que eles devem assumir. E o fato de não aceitar essa comunicação acaba gerando um mal-estar na gestão.

2.2.2 O relacionamento interpessoal, a comunicação e a saúde

O ser humano desde sua mais tenra formação se relaciona. A forma como esta relação se realiza poderá implicar diretamente na sua maneira de se comunicar. Sem esse processo de relação com outros humanos, não poderíamos pensar na existência de uma sociedade como tal constituída na história da humanidade. Neste sentido, Bock salienta que:

Viver com outros humanos é visto aqui como condição para se humanizar, já que essa condição implica o aprendizado de muitas coisas para além do que poderíamos fazer sozinhos. Está posta, portanto a importância da convivência social, das relações e da comunicação entre os humanos,(....) a sociedade é a possibilidade de nos tornamos humanos. É vivendo imerso

em relações sociais e em contato com os objetos da cultura que contêm o desenvolvimento histórico da humanidade que vamos nos tornando sujeitos humanos (BOCK, 2011, p. 54).

Existir em uma sociedade complexa, de forma realizadora, criativa e relativamente independente é uma tarefa árdua e, muitas vezes, difícil de ser realizada. Convivemos com pessoas de temperamentos diferentes do que esperávamos em nossas vidas e, notadamente esse fato pode configurar um desafio à sobrevivência do mundo de ser, de pensar e de manter nosso bem estar biológico, psicológico e social.

Para França (1996, p. 6), a pessoa não existe de forma isolada, ou seja, todo ser humano está destinado “a uma constante interação com os outros, a concordar ou discordar de alguém, o que sem dúvida gera conflitos, tensões e *stress*”. E, neste processo de interação o fato de existir a possibilidade de conflitos em face da comunicação estabelecida, pode por diferentes aspectos, levar o indivíduo ao adoecimento. França apresenta algumas dimensões do funcionamento humano que podem ser afetadas pelas relações interpessoais estabelecidas:

A dimensão biológica refere-se às características constitucionais herdadas e congênitas, (...) a dimensão psicológica corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conhecidos ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e o mundo que rodeia cada pessoa, (...) dimensão social é relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive (FRANÇA, *ibidem*, p. 12).

A partir dessas dimensões básicas, que constituem o ser humano e que o leva a reagir diante das diferentes situações da vida, pode-se pensar os impactos que tais situações exercem nestes indivíduos, bem como, as tensões que provocam e as marcas que deixam em seus corpos. Afinal, estas situações podem modificar a maneira das pessoas reagirem e agirem diante de novos eventos de suas vidas e causar modificações em sua dimensão psicológica. Assim, para Bock (2011, p. 109), não há como pensar meio ambiente sem pensar sua relação com o ser humano e, esse ser humano não é uma abstração. Tanto o ser humano quanto o espaço em que vive são historicamente determinados e estão em completa sintonia e relação permanente.

O ser humano, por sua constituição biológica, busca sua satisfação de forma instintiva; no entanto, ela é canalizada por meio de vias socialmente determinadas como,

por exemplo, o que e quando comer, o dia, a hora, o local, a conveniência, as regras de educação, os hábitos etc. Frente a este panorama de atuação muitas vezes o sujeito se depara com a dificuldade de relacionamentos não muito confiáveis ou seguros, que podem não contribuir para que a comunicação aconteça e atinja seus objetivos. Neste processo as falhas surgem, bem como, os prejuízos em diferentes esferas. A comunicação não se realiza adequadamente e o indivíduo adoece nessa interação.

Tal condição poderia ser justificada pela capacidade perceptiva de cada indivíduo, que adota como atitude, a de não reconhecer ou não perceber um ambiente que lhe seja propício para interagir, se comunicar de forma que possa contribuir eficazmente para a promoção de sua saúde e melhoria dos relacionamentos dentro deste ambiente.

Interessante notar que as atitudes podem ser duradouras. Podendo ser definidas como uma predisposição aprendida para responder de maneira consistentemente favorável ou desfavorável a um determinado objetivo. Como proposto por Samara (2005) as pessoas adquirem suas atitudes por meio de ações e aprendizados. No que diz respeito às atitudes, há de se pensar quais tem sido as ações que são praticadas nos ambientes organizacionais. Desde que se pense em promoção da saúde por meio da prática de relacionamentos interpessoais saudáveis, há de se pensar em atitudes que prezem para que estes sejam promovidos de forma eficaz.

Dentro deste panorama e na tentativa de compreender o relacionamento interpessoal e sua contribuição para a promoção da saúde, França (2006, p. 16) contribui conceituando a personalidade como sendo as “características de expressão, entre elas: comportamentos e escolhas estáveis por um determinado período de tempo na vida de uma pessoa”, e que envolve a organização integrada de características “cognitivas, afetivas, volitivas e físicas e a maneira pela qual se manifesta, diferenciando-a de todas as outras pessoas”, uma vez que cada indivíduo possui uma personalidade única.

Berger (2004) trata dos diferentes tipos de padrões que podem ser estabelecidos entre os indivíduos na interação social da vida cotidiana, fala da relação que é a mais importante por estar sendo vivida no presente e porque deste tipo de interação social se deriva as demais, gerando atitudes variadas, sendo estabelecida como “face a face”, no qual ele esclarece:

Sejam quais forem os padrões que se introduza terão de ser continuamente modificados devido ao intercâmbio extremamente variado e sutil de significados subjetivos que têm lugar. Por exemplo, posso olhar o outro como alguém inerentemente hostil a mim e agir para com ele de

acordo com um padrão de relações "hostis" tal como é entendido por mim. Na situação face a face porém o outro pode enfrentar-me com atitudes e atos que contradizem esse padrão, chegando talvez a um ponto tal que me veja obrigado a abandonar o padrão por ser inaplicável e considerar o outro amigavelmente. (BERGER, 2004, p. 24).

A relação face a face apresentada por Berger remete a pensar sobre as semelhanças e diferenças que os indivíduos possuem e que apresentam. As semelhanças podem ser conceituadas como sendo próprias da condição e da situação dos seres humanos, ou seja, possuem a capacidade de pensar e de expressar seus pensamentos por meio de palavras, gestos e expressões. Quanto às diferenças apesar de possuírem uma constituição biológica, e algumas vezes cultural em comum, os indivíduos variam seus estilos e amplitude na forma de expressar seus conhecimentos, sentimentos ou outras reações.

Essa forma de agir de cada indivíduo depende de dois fatores: hereditários e ambientais. Os fatores hereditários são as características físicas e neurológicas trazidas pelo indivíduo desde o seu nascimento, os fatores ambientais correspondem ao processo de socialização de cada um, desde sua primeira participação e interação com a família e, posteriormente, com a sociedade. Esses fatores integram a dinâmica do comportamento das relações humanas de cada indivíduo despertando necessidades, motivações e interesses (FRANÇA, 2006).

No que se refere ao fato de que em algum momento de suas vidas estes indivíduos e a grande pluralidade destes, vão atuar em organizações, oferecendo a estas o seu serviço ou força de trabalho. As empresas sendo consideradas organizações coletivas se constituem por meio de diferentes combinações de poder, autoridade, hierarquia e competências, ambas buscando a produtividade e resultados das mais variadas atividades, produtos e serviços. "O poder é um elemento sociológico que define a intensidade e os limites de força e influência das pessoas atuantes na organização" (Ibidem, p. 18-19). Para tanto se faz necessário desenvolver práticas que contribuam para a promoção de empresas coletivas que valorizem a pluralidade de seus integrantes.

Para tratar um pouco mais da questão da diversidade nas organizações Robbins (2010) coloca que não existe igualdade entre o ser humano e que isso é algo óbvio. Porém alguns gestores acabam em algumas situações esquecendo-se disso, eles precisam reconhecer essas diferenças e se aproveitar delas para conseguir o melhor de

seus funcionários, contribuindo para desenvolver estratégias que aprimorem o relacionamento interpessoal dos seus liderados.

A gestão eficaz da diversidade amplia o acesso que uma organização tem à maior variedade possível de habilidades, competências e ideias. Os gestores também precisam reconhecer que as diferenças entre as pessoas podem levar a mal entendidos, problemas na comunicação e conflitos. Robbins (2010, p. 53) define a gestão da diversidade como sendo um “[...] o processo e os programas por meio dos quais os gestores tornam todos mais sensíveis às necessidades e diferenças dos outros”. No entanto, há de se ressaltar que a diversidade muitas vezes pode ser vista como um problema, mas, se a atitude da equipe for contrária, a diversidade pode ser bem mais sucedida do que os indivíduos acreditam.

No processo de buscar trabalhar com as diversidades, focando na melhora da interação social e promoção da saúde de seus envolvidos, Priotto (2013) propõe a necessidade de se desenvolver uma comunicação adequada, que tentaria diminuir conflitos, mal-entendidos e busca propor objetivos definidos para a solução de problemas detectados na interação com outros, por meio de um “bate-papo descontraído entre amigos”.

Quando à instituição por meio de seus representantes consegue se comunicar, está indo além da mera propaganda, da veiculação de notícias e do discurso de seus dirigentes. Estará assumindo atitudes importantes, devendo ser combinadas e vinculadas a um processo que possibilita a ampliação do conhecimento e as formas de visualizar o relacionamento da organização, por meio do planejamento estratégico de comunicação. Para Weber:

A comunicação só existirá de fato quando for um conceito assumido pela organização que o incluíra estrategicamente na sua estrutura física e institucional, entendendo-a como: modo de administrar; suporte qualificado para discursos, serviços, produtos e projetos; modo de relacionamento e de mobilização de seus públicos; modo de registrar, pesquisar e difundir dados e informações; suporte a valorização, promoção e projeção da instituição (1995, p. 156).

Para Vanetti (2015), um bom profissional que sabe se comunicar, necessita selecionar suas ideias, em seguida deve esquematizá-las e planejá-las, para que só assim realize sua transmissão a terceiros. Antes de tudo, este sujeito precisa ainda compreender e dominar a língua de seu país, pois a linguagem e a boa comunicação são

símbolos de poder e autoridade. Desta forma, as pessoas que buscam alcançar um alto nível de profissionalismo devem dominar a linguagem.

O autor afirma ainda que se comunicar bem não se trata apenas de transmitir com excelência uma informação, mas sim verificar se esta informação foi realmente compreendida pelo receptor, pois a comunicação se trata da troca de “entendimentos”. Assim, esta comunicação só pode ser considerada como eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. Ficando claro se realmente o processo de comunicação foi estabelecido, sendo que o código foi transmitido e compreendido.

Finalizando podemos nos remeter a conceituação de Berger, que aponta que o homem necessitará sempre conviver com o outro, ou seja, sempre terá a necessidade de manter relacionamento interpessoal, sendo esta uma condição da natureza humana.

O homem é biologicamente predestinado a construir, habitar um mundo com os outros. Este mundo torna-se para ele a realidade dominante e definitiva. Seus limites são estabelecidos pela natureza, mas, uma vez construído, este mundo atua de retorno sobre a natureza (2004, p. 120).

Caso este homem não se relacione certamente sofrerá modificações em sua natureza, o que o diferenciará dos demais integrantes de sua espécie. Esta não deixa de ser uma forma de relação de comunicação, de forma de se expressar, mas o que se espera é que desde a constituição biológica do homem é que este se relacione com o seu meio.

2.3 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE, A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E O *FEEDBACK*

Quando há qualidade nos processos de comunicação, há também a melhoria nos relacionamentos interpessoais. Esta relação de qualidade gera um ambiente mais saudável. Neste sentido, uma comunicação de qualidade que possa ser promotora de conhecimento, de educação e de saúde que gere resultados positivos no processo de interação entre seus participantes se faz necessária em todo e qualquer ambiente profissional. Considerando a premissa de que é “impossível não se comunicar”, e que o fato de se comunicar gera um comportamento, deve-se buscar o desenvolvimento e melhoria na forma como nos comunicamos, pois sempre estaremos envolvidos com

outros, numa interação social da vida cotidiana como apontada por Berger e, necessariamente teremos que nos comunicar e, para que seja uma comunicação eficaz, terá que ser clara.

2.3.1. O papel da comunicação assertiva para o desenvolvimento profissional docente

A comunicação clara, objetiva, direta, com simplificação da mensagem ou como nos diz Kupfer (1997) sem ruído permite o melhor aproveitamento do ambiente escolar por parte de alunos e professores, amenizando o mal-estar da classe trabalhadora que hoje se depara em todo território nacional com o fenômeno do fracasso escolar, como para os alunos que terão a possibilidade de dar um novo significado para sua atuação na cultura escolar.

O ser humano quando adulto, em geral trabalha uma proporção significativa do seu tempo, passando o seu dia em organizações, sendo que em sua rotina podem ocorrer grandes demandas, desafios, expectativas, tensões, realizações, alegrias e sofrimentos que quase sempre são estendidas para a vida fora do trabalho. Portanto, o trabalho e as organizações estão presentes na vida de todos.

Para Souza (2013), no dia-a-dia do trabalho docente, as situações de estresse podem acarretar a exaustão física e emocional, fazendo com que o professor se sinta frequentemente irritado e ansioso, sendo que esses sentimentos podem levá-lo a sintomas psicossomáticos como insônia, dores de cabeça e hipertensão. Na década de 1990 com a ampliação do mercado devido à globalização as organizações brasileiras e a realidade de trabalho passam a exigir novas competências e formas de trabalho.

Segundo Zanelli (2002) o mundo do trabalho contemporâneo tem características do modo produtivo quem vem sendo utilizado desde os últimos anos do século XX. Essas mudanças têm impactos na dimensão social e na dimensão individual. Podendo ser citadas as modificações que ocorreram em termos tecnológicos, nos meios de comunicação, desenvolvimento da biotecnologia, ampliação do papel da mulher, alteração na configuração do núcleo familiar, intensificação da economia global e níveis de

consumo, que a cada dia exige maiores habilidades dos indivíduos para que se esforcem em alcançar os objetivos propostas pelas organizações.

Essas transformações no mundo do trabalho acarretaram em diferentes formas de subjetivação, de constituição de agrupamento na sociedade como todo. Na história do mundo do trabalho foram proeminentes dois momentos: o fordismo que deu início à produção em série, com objetivo de elevar a produção e o consumo em massa. Já o toyotismo deu início à produção vinculada à demanda de competitividade, trabalho operário em equipe e em número mínimo.

Após esses marcos começa a ocorrer o processo de industrialização, em que esse processo de trabalho sofre impacto de inovações tecnológicas, alterando a relação do indivíduo com atividade e passando a exigir novas competências e habilidades. Como consequências de ações de melhoria contínua nos processos há um aumento de desgaste físico e psicológico no sujeito. Surge nesse momento um apelo por um equilíbrio entre vida profissional e familiar em busca de justiça, direito de expressão e desenvolvimento para os participantes da comunidade organizacional.

Neste mesmo caminho, Amatuzzi (2006, p. 03) relata sobre a importância acerca da subjetividade nos processos de relação comunicacional, nos quais a subjetividade é o âmago mais profundo da experiência, e não é possível apenas conhecê-la objetivamente. O que se pode conhecer da subjetividade por meio do trajeto do conhecimento objetivo não é ainda a subjetividade. Para saber mais da subjetividade é necessário sair da relação sujeito-objeto, é importante aceitar que o pensamento, sentimento e decisão estão indissociavelmente ligados, é preciso aceitar também que o caminho em direção a ela é um caminho de envolvimento pessoal. Neste processo a subjetividade de um perpassa a subjetividade do outro, gerando a intersubjetividade.

É preciso que se busque valorizar as subjetividades e compreendê-las para que se possa pensar em um processo que vise o seu desenvolvimento e sua saúde. O alto nível de competitividade do mundo moderno exige dos indivíduos que estes se especializem cada vez mais, o conhecimento pode se tornar obsoleto à medida que a tecnologia avança. De acordo com Weber:

A informação e comunicação são atualmente os principais indicadores de poder das organizações públicas ou privadas, políticas, acadêmicas, de pesquisa, entidades de classe e outras. Neste poder reside à capacidade de entendimento da organização com seus diferentes indivíduos com suas

particulares subjetividades, crenças e valores, obrigatoriamente a forma de comunicar destes indivíduos refletirá a imagem da organização junto à sociedade. Imagem, conceito e entendimento positivos são resultados desejados, através de processos, sistemas e planos de comunicação. Estes são operacionalizados por sofisticados mecanismos de criação, produção e veiculação e vinculados a estratégias, especialistas, meios e a tecnologia gerada nos campos da informação, propaganda e promoção (1995, p. 151-152).

Na busca pelo desenvolvimento, muitos profissionais chegam ao que Caeiro (2010) chama de estresse ocupacional. Caeiro estuda a psicodinâmica do trabalho, buscando compreender como o trabalho afeta o sujeito em sua realidade, investigando quais situações e métodos prejudicam e beneficiam o sujeito de acordo com o seu ambiente.

O referido autor defende que a grande maioria dos males mentais são causados por situações e cenários impostos ao trabalhador que sequencialmente debilitam e desmotivam sua jornada criando um dano psíquico crescente. De acordo com Caeiro (2010), o trabalho é o prazer de se continuar diante de um obstáculo ou desafio, é resistir para encontrar a solução, é transformar o sofrimento da busca e da frustração em prazer da vitória e da conquista mobilizando assim a personalidade do sujeito envolvido.

Esta contínua perseguição por ultrapassar o erro e enfrentar o sofrimento resulta em melhorias, expansão e desenvolvimento para o indivíduo. Se dentro deste mesmo processo a pessoa permanece em erro, frustração e não evolui em uma resposta assertiva, ou seja, sem retribuição, este indivíduo passa a não se desenvolver e até mesmo cultivar inveja dos que o conseguem. Este ciclo define como mostra o entendimento do autor, a identidade do trabalhador e os aspectos positivos ou negativos em relação a sua saúde mental.

Em suma, refere-se o autor, a direta e culminante influência da organização, das regras no trabalho, nos resultados benéficos ou agravantes patologias mentais. O estresse no trabalho, como relata, resulta em custos altíssimos para a sociedade e, em seus extremos, no suicídio no trabalho. Apesar de metodologias aumentarem a produtividade e eficiência em certas competências, trazem por outro lado efeitos colaterais de fragilização e enfraquecimento do indivíduo, angústia e solidão.

2.3.2 A importância do feedback para a comunicação assertiva docente

Nos espaços profissionais escolares quando há qualidade nos processos de comunicação, há também a melhoria nos relacionamentos interpessoais. Esta relação de qualidade gera um ambiente mais saudável. Neste sentido, uma comunicação de qualidade que possa ser promotora de conhecimento, de educação e saúde, busca a geração de resultados positivos no processo de interação entre seus participantes.

Uma das ferramentas presentes no processo de comunicação que tanto pode contribuir com a promoção do conhecimento quanto com a saúde profissional é a prática do *feedback*. O uso do *feedback* tem se tornado uma competência de grande importância para o desenvolvimento do ser humano, seu comportamento e suas relações interpessoais, sendo visto como elemento necessário de orientação e reorientação do comportamento. Em geral o *feedback* só é útil quando atende às necessidades de ambas as partes envolvidas no processo comunicacional. O *feedback* precisa ter objetivos específicos, carregar informações do todo, pois seu mecanismo chave é a melhoria de comunicação entre setores e pessoas, podendo ser conceituado como:

(...) *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2009, p. 94).

O uso do *feedback* de acordo com Moscovici (2009), deve seguir algumas modalidades ao ser desenvolvido nos relacionamentos interpessoais, para que possa ser assertivo, independente de que seja em uma situação positiva ou negativa. O *feedback* deve ser descritivo ao invés de avaliativo; específico ao invés de geral; compatível com as necessidades; dirigido; solicitado ao invés de imposto; oportuno e esclarecido para assegurar uma comunicação precisa. Esta não é uma tarefa fácil, na comunicação interpessoal, devido às dificuldades de serem seguidas, tanto na condição de dar quanto na condição de receber *feedback*.

Geralmente são frequentes os insucessos nestes requisitos, uma vez que é difícil aceitar o *feedback*, por ser, muitas vezes complicado para o sujeito fazer contato com as próprias ineficiências e ter que admiti-las em público. Isto se deve ao fato de que as situações de confiança nos ambientes de trabalho podem ser críticas, o que pode afetar o

status ou a imagem do trabalhador. Esta prática se faz necessária de acordo com Miguel e Garbi

Muitos dos comportamentos chamados de "assertivos" incluem formas de descrever, especificar, e corrigir o comportamento de outros funcionários. Pesquisas na área de *feedback* mostram que tal prática é importante, se não essencial na manutenção de comportamentos desejados dentro da empresa (2003, p. 129).

As pessoas precisam ter a compreensão acerca do que seus superiores analisam e pensam sobre seu trabalho, isto significa que também os superiores deve dizer a elas, por meio de *feedback*, como está sua avaliação. O que faz certo e errado, seus pontos fortes e fracos, portanto a avaliação feita de forma eficaz proporciona motivação aos colaboradores. Para Berlo (1999, p. 118) "as relações de ação e reação são importantes na análise da comunicação. O *feedback* é importante instrumento de influência. Pois a partir do momento em que se recebe um *feedback* seja ele positivo ou negativo tem-se a possibilidade de se repensar e reavaliar seu comportamento e tomar novas atitudes que sejam mais assertivas.

No entanto, de acordo com Moscovici (2009), realizar um *feedback* também é tarefa difícil. Neste momento o profissional deve se ater aos motivos e necessidades do *feedback* para o receptor, caso contrário, será apenas por motivações pessoais, servindo apenas como desabafo ou agressão, velada ou manifesta. Pode-se temer a reação do outro, sendo o *feedback* considerado uma crítica, com implicações emocionais.

O despreparo para receber *feedback*, constitui bloqueios à comunicação interpessoal. Importante salientar que um elogio pode ser em público, no entanto uma crítica jamais. O *feedback* é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como se apresentam no mercado ou no ambiente de trabalho, desta forma, podem saber são percebidas e avaliadas. A falta do *feedback* pode deixar sem saber qual direção seguir. Pode-se considerá-lo como sendo uma bússola, que dá a direção que se deve tomar que se possa atingir o objetivo e satisfação pessoal, profissional e organizacional.

As dificuldades podem ser superadas, por meio de relações de confiança, reconhecimento do *feedback*, do aprender a ouvir sem reações emocionais defensivas, do aprender a dar *feedback* sem conotações emocionais. São necessários *feedbacks*

negativos como positivos, pois através destes o indivíduo poderá saber o que está fazendo inadequadamente e o que está fazendo do jeito certo, possibilitando desta forma, a adequação dos pontos negativos e manutenção dos acertos.

O *feedback* grupal avalia o desempenho do grupo, o clima emocional, confiança no líder, sobrecarga de algumas pessoas e informações sobre o nível de maturidade como grupo. As mesmas observações em *feedback* individuais ocorrem com o grupo, sendo assim avalia-se se há membros do grupo atuando como participantes-observadores; funções específicas, perspectivas mais objetivas, por meio de consultores externos e também por formulários, questionários, folha de reação e entrevistas.

Constituem-se habilidades de comunicação a serem desenvolvidas para a competência do *feedback* a paráfrase, descrição de comportamento, a verificação da percepção e a descrição de sentimentos.

Para Moscovici (2009), a experiência em dar e receber *feedback* ocorre tanto em grupos como individualmente, possibilitando o amadurecimento e o desenvolvendo habilidades. Desta forma, o desenvolvimento da competência de dar e receber *feedback* torna-se muito rica, sendo um laboratório para quebrar as defesas e possibilita a melhora da comunicação das informações tanto individuais quanto grupais, ao criar um clima de apoio com objetivos diretos e de resolução de problemas. Dar e receber *feedback* constitui-se em habilidades interpessoais indispensáveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer situação.

Ao considerar a existência dos seres, pode-se destacar a possibilidade de que os sujeitos existem a partir da vida e relação de um outro. A consciência da existência se forma a partir da relação com o outro, como apresenta Scaraficz (2014, P.75) “é nesse sentido que dependo do outro para construir a verdade sobre mim mesmo, é ele quem me garante o conhecimento que tenho de mim e assim me objetivo no mundo concreto. Sem o outro estaria eu impedido de me conhecer como jamais imaginava, ele denuncia o eu que sou que não sei que sou”. Diante do exposto, nota-se a grande importância do papel atribuído ao outro para que o sujeito possa conhecer-se por meio da relação que se estabelece nas interações entre os indivíduos.

O relacionamento interpessoal é fator essencial dentro das comunidades organizacionais. Os indivíduos precisam buscar um equilíbrio em suas relações, não há como se ausentar do mundo. Todo o indivíduo que busca ter atitudes equilibradas e

saudáveis em seu contexto, deve-se preocupar com o grau de relevância e buscar por receber e dar *feedback*.

Borelli (2005, p.77) aponta que, nas interações cotidianas, há uma rede de interações reguladas pelas reações sociais. Ou seja, o comportamento é regido por códigos e regras que são determinantes nas interações entre os indivíduos, essas interações geram atitudes de confiança ou desconfiança. A partir do tipo de atitudes demonstrada pelos indivíduos, tem-se que esta facilitaria tanto o processo de dar quanto de se buscar *feedback*. Tal postura dos sujeitos contribui significativamente para a promoção da comunicação.

Dentre as diversas possibilidades de se estabelecer um relacionamento interpessoal saudável capaz de colaborar com a promoção da comunicação a utilização da ferramenta *feedback* assume grande destaque. No entanto, considera-se a possibilidade real de que os relacionamentos não sejam tão saudáveis quanto se espera, em função de alguns fatores, entre eles: a personalidade dos indivíduos que se relacionam, ainda, pela existência de alguns agentes estressores presentes no meio ambiente, podendo ser: (liderança, equipe de trabalho) entre outros, que podem contribuir para a degradação da saúde individual e coletiva das organizações.

De acordo com Lacombe (2008) uma forma de realizar a comunicação eficaz é inserir o mecanismo de *feedback*, pois esta seria uma forma de analisar se o que foi entendido pelo receptor foi realmente a informação que o emissor desejava transmitir, assim não ficando dúvidas nem falhas referentes à informação. No entanto nota-se que nem sempre o *feedback* torna-se uma prática de fácil aceitação nas organizações, por falta de preparo de quem os realiza.

Uma das principais barreiras psicológicas é a tendência que as pessoas têm para julgar, avaliar, aprovar ou reprovar qualquer declaração ouvida e interpretá-la dentro do seu quadro de referências, formado pelos seus valores, experiências e preconceitos. A forma de evitar esta distorção na comunicação é ver a ideia sob o ponto de vista da outra pessoa, sentir como ela é sensibilizada pela ideia, atingir seu quadro de referências. Quando as emoções são fortes, as distorções aumentam e se torna mais necessário compreender o quadro de referências do interlocutor. (LACOMBE, 2008, p. 215-126)

Robbins (2010, p. 138) também discute a importância do *feedback* para o processo de comunicação, uma vez que ele “faz a verificação do sucesso na transmissão de uma

mensagem, como originalmente pretendida. Ele determina se a compreensão foi obtida”. Silva (2002, p. 32-33) apresenta algumas técnicas que contribuem para o desenvolvimento de uma comunicação efetiva, no que se refere à forma de se expressar, apontando ações como permanecer em silêncio, procurar ouvir, buscando equilíbrio entre sentimentos e preconceitos; verbalizar a aceitação; utilizar de repetição das palavras que foram ditas, ouvindo reflexivamente e verbalizando o interesse em ouvir como maneiras que facilitam o diálogo.

A autora ainda trata da questão de se clarificar a mensagem, numa tentativa de incentivar comparações, buscando a real compreensão dos fatos, devolver as perguntas feitas, contribuindo com o raciocínio sobre o assunto e solicitar esclarecimento de termos incomuns e de dúvidas. Por fim a validação, repetir a mensagem dita e solicitar que o outro a repita, utilizando-se da prática do “*feedback* esclarecido” como apresentado por Moscovici (2009) é um mecanismo facilitador da comunicação.

3. METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva dos fenômenos identificados através do procedimento de entrevistas narrativas semiestruturadas realizadas com dois (2) grupos de docentes selecionados pela administração das escolas na cidade de Sarandi/PR, sendo, sete (07) docentes da Escola Fernandes Batista e dez (10) docentes da Escola Marcelo de Aguiar, totalizando dezessete (17) participantes. O perfil do grupo é o seguinte: **as idades das professoras variam entre:** 20-30: 1; 31-40: 4; 41-50: 7; 51-60: 4; 61-70: 1. **Tempo de profissão entre:** 01-10 anos: 6; 11-20 anos: 2; 21-30 anos: 6; 31-40 anos: 3. **Tempo de trabalho na escola atual:** 01-10 anos: 12; 21-30 anos: 4; 31-40 anos: 1. Este estudo foi submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa do Centro Universitário de Maringá -UNICESUMAR sob número CAAE 41402914.5.0000.5539.

Buscou-se investigar o fenômeno que se apresenta no processo de comunicação à margem dos conceitos trazidos por Martins e Bicudo (2000), em uma perspectiva fenomenológica, por considerá-la mais apropriada para o desenvolvimento da pesquisa, pois visa compreender o fenômeno como este se apresenta em si mesmo, valorizando a experiência do sujeito, através daquilo que este relata. De acordo com Amatuzy (2003, p. 21) tem-se que a “pesquisa fenomenológica não tem sujeitos que forneçam informações, mas colaboradores que pensam junto com o assunto e o fazem com a novidade da primeira vez”. Com a apresentação do roteiro de questões semiestruturada o pesquisador apresenta ao sujeito a oportunidade de discorrer sobre o fenômeno investigado.

As entrevistas foram transcritas integralmente constituindo-se em fonte de dados para uma análise qualitativa na perspectiva fenomenológica acerca do objeto da pesquisa. Na análise das entrevistas buscou-se por significados que expressassem a vivência dos sujeitos em relação ao fenômeno investigado

No que se refere à análise das entrevistas utilizou-se o modelo proposto por Bardin (2009), como a análise de conteúdo por categorias. De acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. Buscou-se examinar as respostas dadas nas entrevistas seguindo as seguintes fases da análise de conteúdo a pré-análise; a

exploração do material; o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (2009, p.121).

3.1 Contexto da pesquisa de campo

Sarandi é um município brasileiro do estado do Paraná, situado na Mesorregião Norte Central Paranaense. A população, de acordo com a estimativa feita pelo IBGE em 2015, é de 90.376 habitantes.

Atualmente, o município é composto por 17 escolas que atendem 6774 alunos/as de 1º ao 5º anos do Ensino Fundamental e 636 alunos/as matriculados na Educação Infantil (Secretaria Municipal de Educação de Sarandi, 2015)

3.1.1 Caracterização das escolas

A seleção das duas escolas no município de Sarandi/PR ocorreu após a realização de uma reunião entre o Diretor de Ensino do referido município com a participação das diretoras de vários Centros de Educação Infantil e de Escolas do Ensino Fundamental.

As escolas selecionadas apresentam semelhanças e ao mesmo tempo características bem peculiares em termos de infraestrutura, condições físicas, materiais e recursos humanos, o que pode influenciar o processo de comunicação entre as escolas.

Ressalta-se que o nome das escolas, bem como das professoras que participaram do estudo foram alterados em respeito ao anonimato, conforme, descrito no Termo de Consentimento Informado - TCLE.

3.1.1.1 Escola Fernandes Batista

A Escola Municipal Fernandes Batista (FB) de Educação Infantil e Ensino Fundamental foi criada no Jardim Universal, por meio do Decreto nº 181/94 de 21 de outubro de 1994. Por meio da Lei Municipal Nº 605, de 26 de junho de 1995, é mantida pela Prefeitura do Município de Sarandi e administrada pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, com supervisão do Núcleo Regional de Educação.

O nome dado à Escola é em homenagem a um dos pioneiros mais atuantes da cidade de Sarandi. A escola atendeu 450 alunos com matrícula ativa durante o ano de 2015. Para atender à demanda, a escola tem 30 funcionários entre professores, merendeiras, zeladoras e administrativos, sendo, 20 professores, 3 serviços gerais, 01 apoio administrativo, 2 coordenadoras pedagógicas, 1 diretora, 3 cozinheiras.

A estrutura física da escola está composta por 10 salas de aula, 01 sala de recurso, 01 sala de biblioteca, 01 sala para Laboratório de Informática, 01 hall de entrada, 01 sala da direção, 01 sala para a secretaria, 01 almoxarifado, 01 sala de supervisão, 01 sala de funcionários, 01 sala de estudos, 01 banheiro de funcionários, banheiros masculino e feminino para os alunos, banheiro com acessibilidade, pátio coberto e pátio aberto, quadra esportiva (no momento inutilizada por falta de manutenção).

3.1.1.2 Escola Marcelo de Aguiar

A Escola Marcelo de Aguiar (MA) está localizada na cidade de Sarandi – Paraná. Consta em documentos da referida escola que a mesma teve autorização para seu funcionamento por meio da Resolução nº 3.544, de 23 de dezembro de 1982, e da Resolução nº 1.812, de 25 de maio de 2000. O funcionamento da Educação Infantil foi autorizado por meio da Resolução nº 6.959, de 31 de dezembro de 1993.

A Escola recebeu seu nome em homenagem ao agricultor nascido no então Distrito de Sarandi, tendo sido representante da Câmara de Vereadores de Marialva (outro município da região).

Além de atender alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, abriga alunos da Educação Especial (Classe especial e sala de recursos), contando ainda com projetos de Sala de Apoio (contra turno) e laboratório de informática.

A sua estrutura física é composta de 1 sala da secretaria, 1 sala de biblioteca, 1 cozinha, 1 sala de aula para atendimento dos alunos de recurso, 1 sala de aula para o contra turno e apoio, 1 sala de informática, 1 sala de vídeo, 1 sala de hora atividade para os professores, 1 sala para os funcionários, 1 sala de pedagogas, 1 sala da direção, 7 salas de aula para os alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental, 1 sala para Alunos do Ensino Especial.

A escola tem em seu quadro de servidores: 22 professores, 8 serviços gerais, 1 apoio administrativo, 2 coordenadoras pedagógicas, 1 diretora.

3.2 Percurso metodológico

Em consonância com os objetivos propostos e para a consecução do estudo, o percurso metodológico da pesquisa trilhou as seguintes etapas: a) levantamento bibliográfico composto de leitura, sistematização, fichamentos e resumos sobre os aspectos relevantes ao processo de comunicação e suas interfaces, como, formação de personalidade/subjetividade, relacionamento interpessoal, promoção do conhecimento e da saúde; b) definição do local da pesquisa de campo, por meio do contato com o Diretor de Ensino da Educação de Sarandi e reunião com as Direções das Escolas e Centros de Educação interessados no estudo; c) realização de visitas e observação dos locais de desenvolvimento da pesquisa; d) realização de entrevistas narrativas semiestruturadas com os docentes que se dispuseram a participar do estudo; e) análise das relações entre comunicação, promoção do conhecimento e da saúde de professores.

Durante o período de realização da pesquisa, propôs ainda, outros objetivos quanto à proposição da criação de um espaço de diálogo reflexivo sobre comunicação assertiva no espaço escolar visando à promoção do conhecimento e da saúde docente e a possibilidade de se realizar uma avaliação junto com os docentes acerca dos resultados da intervenção sobre a comunicação interpessoal na escola. Porém em virtude da indisponibilidade de agenda das duas escolas, em 2015, tais objetivos não foram realizados, mas será proposto para as escolas que sejam realizadas no início do ano de 2016, independentes desta dissertação, como devolutiva do trabalho aos participantes.

Durante a reunião com as diretoras das escolas de ensino fundamental do município de Sarandi, o projeto dessa dissertação de mestrado foi apresentado e, em seguida, foi solicitado aos que tivessem interesse em desenvolver a investigação em sua instituição que manifestassem seu interesse. No total, seis (6) escolas se mostraram interessadas em participar.

Cada diretora interessada no projeto expôs acerca dos motivos para que o mesmo fosse desenvolvido em sua escola e, após análise, foram definidas as duas (2) escolas citadas anteriormente, em função da maior demanda para a pesquisa.

Em seguida, foi organizada uma intervenção com os docentes das referidas instituições de ensino. A proposta apresentada era em forma de dinâmica de grupo, objetivando promover a reflexão sobre as diferenças individuais e as informações colhidas nas entrevistas, no sentido de promover a comunicação assertiva para melhor se fazer entender e entender o outro; e o trabalho com as diferenças de comportamento, buscando promover a comunicação e a saúde dos envolvidos.

Após a intervenção, foi realizada uma avaliação junto aos docentes sobre a intervenção realizada, no sentido de promover a criação de um espaço contínuo de reflexão sobre os processos comunicacionais no espaço escolar entre professores-professores, professores-gestores, professores-funcionários e professores-alunos.

3.3 Procedimentos adotados na pesquisa de campo

Após definidas as escolas participantes, foi elaborado um Roteiro da Entrevista semiestruturada (apêndice 1) como guia ao tema do estudo. As professoras entrevistadas foram esclarecidas sobre o estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (anexo 1). As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, organizadas utilizando-se planilhas do Programa Excel.

Para que o conteúdo das falas dos participantes não fosse perdido, as entrevistas foram gravadas em áudio digital celular modelo Samsung Galaxy SII TV, após a permissão de uso da voz pelas entrevistadas.

Por meio das entrevistas, foi possível recolher os discursos das professoras sobre os processos referentes à comunicação nas escolas, no sentido de promover um resgate das vivências experimentadas.

Também foi proposto o desenvolvimento de um espaço de discussão que pudesse levar os envolvidos a se perceber como influenciados e influenciadores dos processos comunicacionais, de forma que os mesmos pudessem desenvolver entre si uma comunicação de qualidade, promotora do conhecimento e da saúde.

As entrevistas foram realizadas no período de março a junho de 2015, no local de trabalho das professoras. Os horários das entrevistas variaram entre os períodos da manhã e da tarde. Após o término da realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas integralmente constituindo-se em fonte de dados para uma análise qualitativa

na perspectiva fenomenológica acerca do objeto da pesquisa. Na análise das entrevistas buscou-se por significados que expressassem a vivência dos sujeitos em relação aos processos comunicacionais em suas variáveis, subjetividade e relacionamento interpessoal.

A apreensão geral das entrevistas para a definição das unidades de significado ou “temas” presentes nas falas dos sujeitos gerou categorias de análise por meio das convergências e divergências entre as unidades de significado. Foi também elaborada uma síntese compreensiva que expressasse a vivência dos sujeitos em relação ao fenômeno investigado.

3.3.1 Entrevista Narrativa Semiestruturada

A Entrevista Narrativa é um procedimento da pesquisa qualitativa que tem como vantagem a possibilidade de análises das declarações e/ou relatos sobre experiências e eventos, além de poder analisar os contextos nas quais se desenvolvem, em que o foco está no “discurso” do sujeito que narra (SILVA, 2002, p. 425). A referida autora diz também que a narrativa se torna um instrumento à medida que a mesma é uma forma universal, por meio da qual as pessoas expressam suas percepções, as visões sobre os acontecimentos do mundo, suas interpretações sobre as ações e sobre os conflitos vividos, utilizando da linguagem como reflexo de suas estruturas sociais e da percepção de fatos sociais.

Ao narrar o indivíduo organiza suas experiências de maneira que faça sentido, tendo uma ordem coerente e significativa acerca de algo que tenha acontecido e a forma como percebeu o ocorrido, dessa forma, permite que o outro possa saber dos conteúdos de suas experiências e a expressão simbólica do funcionamento de seu mundo.

Segundo Dutra (2002), ao narrar um acontecimento o indivíduo traz os fatos, acontecimentos e afetos que perpassaram sua trajetória, seus caminhos, acabando por resignificar sua experiência à medida que constrói, ou melhor, reconstrói sua experiência por meio da fala. Ao narrar, o sujeito permite que outro faça parte deste processo, colocando-se muitas vezes como participante para que haja uma ressignificação. A narrativa permite uma aproximação da experiência vivida pelo outro, pois ao falar, permite que este se aproxime da experiência tal como ela foi vivida pelo narrador. Para o autor,

“o narrador não informa sobre a sua experiência, mas conta sobre, dando oportunidade para que o outro a escute e a transforme de acordo com sua interpretação, levando a experiência a uma maior amplitude” (DUTRA, 2002, p.374).

As entrevistas narrativas realizadas seguiram a modalidade propostas por Minayo (2007), de entrevista semiestruturada, que obedece a um roteiro apropriado ao entrevistador e ao entrevistado. De acordo com a autora, o apoio claro na sequência das questões, facilita a abordagem e assegura que suas hipóteses ou seus pressupostos sejam cobertos no decorrer da conversa, sem com desconsiderar outras questões que podem ser abordadas pelo entrevistado.

3.3.2 Proposição de espaço de reflexão sobre a comunicação interpessoal na escola

Conforme descrito anteriormente, foi proposto um procedimento de intervenção que possibilitasse a vivência comunicacional saudável entre os participantes bem como o incentivo para a construção de um espaço contínuo de reflexão sobre a comunicação na escola, considerando os aspectos mais relevantes levantados na análise das entrevistas.

Este procedimento não ocorreu em virtude da incompatibilidade de agenda das escolas em 2015, no entanto, o mesmo será realizado no início do ano de 2016, como atividade independente ao trabalho da dissertação, em respeito ao processo de devolução dos resultados aos participantes do estudo em formato de capacitação docente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a compreensão das informações obtidas pelas entrevistas realizadas com as professoras, as falas foram analisadas sob a ótica do referencial teórico e organizados conforme as quatro dimensões estabelecidas pelo Roteiro de Entrevista (Anexo 1), seguindo as definições da análise de conteúdo.

4.1 Sobre a percepção das docentes a respeito de suas atividades diárias na escola

Ao serem convidadas a comentar sobre suas tarefas diárias na escola, as professoras relataram que:

Dolores (Escola F.B.): “Levanto de manhã, venho para a escola, trabalho o dia todo, retorno em torno das 18h e preparo jantar, cuido da limpeza da casa e descanso para continuar a rotina no dia seguinte. Na escola, de manhã estamos na sala de aula, na hora do intervalo preparamos algumas atividades às vezes, porque estávamos apenas com duas horas-atividade, agora começaremos a ter quatro horas-atividade semanais, então, será mais tranquilo. Depois descansamos brevemente e já trabalhamos com outra turma”.

Amanda (Escola M.A.): “Sou uma pessoa que me dá bem com todos, mas não tenho uma amizade de verdade, sou uma pessoa muito reservada e muito cuidadosa, porque eu sou jogadora, se eu acho que vou ganhar eu vou, e se eu acho que não, não vou. Com meus alunos eu sou mais que uma mestra, eu sou uma mãe, porque eu cuido de tudo, da higiene, da educação, dos limites, da postura e de tudo que está ao meu alcance do meu conhecimento como professora, eu tento fazer”.

Nestes falas foi possível perceber uma falta de compreensão sobre o pedido da entrevistadora que as professoras falassem sobre suas rotinas na escola, já outras professoras conseguiram responder a solicitação, conforme apresentado a seguir:

Edivalda (Escola F.B.): “Eu entro às 7h30min com aulas até às 11h30min com intervalo de 10 minutos. Na quarta-feira temos hora-atividade e nos outros dias da semana estamos dentro da sala de aula com os alunos.

Carla (Escola F.B.): “De manhã eu atendo um aluno autista e a tarde eu dou aula de reforço escolar”.

Maria Madalena (Escola M.A.): “Chego à escola, preparo meu material, vou para a sala de aula, preparo a sala de aula, deixo algumas coisas anotadas no quadro, então os alunos chegam e damos início ao trabalho, eu já tenho todas

as atividades preparadas e o plano de aula pronto que são feitos em hora-atividade”.

Celina (Escola M.A.): “Tem uma programação a ser seguida, duas vezes por semana, com duas horas-atividade para prepararmos as aulas, mais quatro horas na quinta-feira para preparar as atividades, e o trabalho em sala de aula para desenvolver tudo que foi programado. Atender os alunos, registrar tudo no livro de chamada. Em um dos turnos eu trabalho com o quinto ano e turma de apoio (2°, 3°, 4° e 5° série)”.

Pelas narrativas, foi possível perceber que as características de personalidade das professoras se fizeram presentes desde quando as mesmas foram convidadas a contar sobre as suas tarefas diárias na escola.

Quando questionadas acerca das áreas (mental/física) que acreditavam mais utilizar para desenvolver a sua atividade profissional cotidiana, a grande maioria das professoras verbalizou utilizar a área mental e, em alguns casos, tanto a área mental quanto física, pela questão da locomoção e pelo fato de ter que ficar boa parte do tempo em pé. Especialmente na escola MF, foi possível identificar que nas narrativas das professoras elas desvelavam sobre as situações estressantes que vivenciavam na escola:

Claudete (M.A.): “Na verdade eu acho que eu canso os dois, por eu não morar aqui e depender de ônibus, eu já sou obrigada a vir em pé porque o ônibus vem superlotado, então eu já chego aqui cansada, e muitas vezes também é irritante, e ao mesmo tempo em que eu sinto que já me acostumei, também tenho que reconhecer que me afeta. Mas acredito que o mental ainda seja o pior, por causa das conversas em sala, eu tenho que falar muito e repetir muito por ser uma turma de crianças em processo de alfabetização que é o segundo ano. À tarde tudo é mais calmo, as atividades, a aula em si é mais relaxante, onde você pode inventar, criar, e também fazer com que os alunos criem, então é mais gostoso. E a turma se envolve mais então eu não tenho necessidade de falar tanto, porque é o excesso de conversa e a bagunça que me irritam mais e que me deixa preocupada comigo mesma”.

Claudia (M.A.): “As duas, eu diria que o físico até que não é tanto, é mais de você andar, você não para, tá aqui, o professor te chama, você vai até a sala, daí você resolve lá na sala, daí você volta, vem outro já te chama e te fala um monte de coisa, a mente da gente fica..., nossa senhora, ontem eu estava acabada. O físico não estava cansado, mas a mente tava, porque conforme a palavra usada pela outra pessoa à gente fica machucada, eu não sou igual à Fausta que joga fora, eu não, eu guardo, não respondo, e aí é aonde você vai ficando machucada e a mente da gente vai ficando cansada”.

Rose (M.A.): “Eu costumava ser mais comunicativa, mas agora sou mais reservada, porque como disse não estou muito bem de saúde”. “Eu preciso de médico, eu acho. O professor se ocupa muito com a escola e muitas vezes esquece de cuidar de si mesmo. Eu sinto que eu não estou muito bem e que

talvez eu devesse procurar um médico, porém eu acabo esquecendo envolvida pelo trabalho”.

Iraci (F.B.): “É uma questão que cada vez acarreta mais problemas, até porque se o professor não está bem fisicamente à saúde mental é a primeira a ser prejudicada, então está muito complicada, especialmente pelos contextos sociais em que vivemos, muitos devido ao modo como o nosso Município, Estado e País são governados, como as famílias também lidam com isso, o professor precisa ter saúde mental pra saber que ele está mediando isso e se o grupo não estiver bem e dialogando, as coisas sempre tendem a piorar e os professores adoecerem”.

As professoras em seus discursos apresentam uma informação relevante sobre o exercício de sua profissão, informação esta que denota que raramente conseguem investir no desenvolvimento pessoal e na promoção do conhecimento e da saúde de si mesmas. Relatam que a relação entre a profissão e a saúde está totalmente prejudicada por conta das situações as quais estão envolvidas, sejam elas no âmbito social da vida ou na própria dinâmica da escola. Questões estas, de ordem social, política e de gestão, que tornam as professoras cansadas, adoecidas e desanimadas para investirem em seus processos de desenvolvimento profissional e de formação de seus alunos.

Em relação aos problemas sociais de falta de limite dos alunos, da violência social que se reflete dentro da sala e do uso inadequado da voz, as professoras relatam que:

Dolores (Escola F.B): “Está difícil porque devido algumas leis o aluno tem muitos direitos e o professor nenhum. Então, os alunos estão desgastando muito os professores dentro da sala de aula, temos que chamar a atenção deles muitas vezes e não respeitam, e é devido ao jeito como eles convivem fora daqui, como anda a sociedade, os pais não se importam com limites e nós tentamos dar os limites que eles não têm em casa para poder desempenhar nosso trabalho, mas não conseguimos atingir os resultados”.

Carla (Escola F.B): “Nós sempre comentamos aqui que a saúde do professor tem ficado abalada devido à dinâmica na sala de aula, porque os professores não conseguem mais dar aula, ensinar o conteúdo, muitas vezes professores se retiram da sala porque não conseguem dar aula, muitas vezes estão lá só pra apartar briga de alunos”.

Monica (Escola F.B): “Hoje em dia as crianças estão terríveis, eu inclusive estou com um problema com a voz, porque temos que estar sempre gritando com as crianças, chamando a atenção, porque elas não obedecem”.

Amanda (Escola M.A.): “Acredito que cada dia que passa nossa saúde está sendo corroída, porque dificilmente saímos da sala depois de dar uma aula que estávamos esperando, porque há muito barulho, bagunça, muita desobediência,

e a gente acaba se estressando, e não chegamos onde pretendemos. Então eu vejo isso prejudicando muito nossa saúde”.

Claudete (Escola M.A): “É preocupante porque vemos professores e professoras doentes, com problemas na garganta, que é o meu caso também. Chega o período da tarde eu já estou rouca, quando chega o final da semana eu estou com dor de garganta e de ouvido e eu já percebi que é por falar muito porque eu falo muito alto durante as aulas e durante o final de semana eu não sinto mais dor. Além disso, muitos não vão procurar um médico ou um especialista porque não podem faltar na escola, não pode pegar atestado médico, muitas vezes aqui nos alertam pra não pegar atestado médico por mais de tantos dias e que precisamos tomar cuidado. Minha preocupação é que ninguém aqui é um robô, ninguém é uma máquina, nós temos problemas também”.

Diante do avanço tecnológico, dos novos modelos de configurações familiares, do novo papel assumido pela mulher no mercado de trabalho e da necessidade de consumo, como descreve Zaneli (2002), nota-se o adoecimento da classe trabalhadora. O autor ainda faz referencia a necessidade de se utilizar instituições cuidadoras dos filhos (creches), para que as mulheres possam trabalhar. Muitas vezes, a falta de cuidados e de atenção que os pais acabam delegando a terceiros, pode contribuir para o mau comportamento de seus filhos nas escolas. Atitude que é relatada pelas professoras entrevistadas. Tal comportamento tem contribuído para o adoecimento dos docentes como apontado por Souza (2013), situações do dia a dia do docente que o leva a exaustão.

4.2 Sobre a percepção das docentes acerca dos processos comunicacionais

Quando questionadas sobre os processos de comunicação na escola e entre amigos, administração escolar, de modo geral, as professoras disseram que:

Dolores (Escola F.B): “Entre o corpo docente da escola costumava ser difícil, mas hoje está bem mais fácil. Porque antes as pessoas acostumavam com um grupo e se recusavam a trabalhar com outras pessoas, hoje algumas pessoas saíram e outras chegaram e as coisas melhoraram”.

Carla (Escola F.B): “Nem sempre são bons e facilitam a comunicação, porque às vezes a supervisão e direção falam uma coisa e os professores falam outra, e isso até prejudica o professor dentro da sala de aula porque os problemas passados a administração não são resolvidos”.

Monica (Escola F.B): “E me comunico bem com a direção e a supervisão, com os outros professores”.

Zuleide (Escola F.B): “Pra mim é muito bom, sempre interagimos com tudo”.

Amanda (M.A.): “Eu com a diretoria temos uma comunicação muito boa. Com os demais, eu particularmente converso só o essencial”.

Eliane (M.A.): “Eu não saberia explicar porque não tenho tanto contato com a dinâmica geral da escola”.

Algumas professoras apresentaram em suas falas que mantêm uma boa comunicação com algumas colegas e com a equipe administrativa, mas não souberam dizer se existe algum canal formal de comunicação na escola que vise à assertividade e minimização dos ruídos.

Diante do exposto pelas professoras, foi possível notar que a comunicação não tem fluído assertivamente dentro da escola, isto se torna uma questão complexa à medida que é necessário que o indivíduo seja aceito e se sinta aceito no grupo que está inserido para que a comunicação flua de maneira adequada, fato que não se percebe nas narrativas quanto à dinâmica de relacionamento entre algumas professoras.

Outro dado relevante analisado nas entrevistas diz respeito à dificuldade das professoras em manter um relacionamento de confiança com as companheiras de trabalho, a maioria das professoras entrevistadas verbalizou ter dificuldades de relacionamento com suas colegas:

Dolores (Escola F.B.): “A professora de manhã pode ser uma e à tarde outra, mas é tudo coletivo e houve um caso de uma professora retirar os cartazes da outra da sala e causou um conflito. Se fosse eu, eu chamaria a pessoa pediria desculpa, diria que eu errei como já aconteceu antes”.

Carla (F.B.): “E já vi uma supervisora questionar uma professora e chamar a atenção dela na minha frente e na frente dos alunos, o que eu achei uma situação constrangedora, então vi isso como um conflito”.

Um dos requisitos básicos para o bom clima organizacional e emocional é a comunicação, o que nem sempre é uma condição fácil de existir e de se reconhecer no âmbito das organizações. Quando se busca atuar em um sistema aberto, que objetive a troca de informações e a qualidade dos relacionamentos é possível promover o conhecimento e a saúde dos integrantes, no entanto, para tal é preciso que a comunicação ocorra com fluidez, caso contrário, os conflitos e ruídos podem atrapalhar a boa comunicação, conforme se pode observar nos relatos a seguir:

Amanda (M.A.): “No ano passado aconteceu um conflito grande entre três professoras, e uma delas continua no quinto ano e devido ao conflito anterior, ela não quis fazer o planejamento em conjunto neste ano”.

Celina (M.A.): “O problema é que com essa pessoa eu não tenho um relacionamento muito agradável”.

Claudete (M.A.): “Eu presenciei uma discussão entre três colegas de trabalho por motivos profissionais e foi uma coisa chata e estranha porque nós convivemos aqui e agora elas não conversam então, fica uma situação difícil para todos. São coisas que se agravam por causa de egoísmo e coisas assim, e eu sempre digo que somos como uma família e se um pode ajudar o outro, porque não ajudar, não é”?

Além da dificuldade de relacionamento exposta entre as professoras, observou-se também dificuldades em se desenvolver uma comunicação assertiva por causa do comportamento dos alunos, conforme se observa nos relatos abaixo:

Eunice (F.B.): “Tive um aluno o ano passado e ele era muito explosivo e quando ele não entendia alguma coisa ele dizia que era burro, que ninguém gostava dele, e então ele surtou e começou a chutar portas e paredes, quebrar as coisas, e gritar, tivemos que segurá-lo, chamar os pais e o conselho tutelar”.

Zuleide (F.B.): “No final do ano passado com um aluno indisciplinado, ele era agressivo e chegou a bater em outros alunos e até no professor, então ele foi transferido”.

4.3 Sobre o valor dado pelas docentes ao relacionamento interpessoal na escola

Em outros questionamentos acerca dos processos comunicacionais e suas formas, sejam processos formais ou informais, algumas professoras verbalizaram a possibilidade de um espaço no intervalo quando os recados são transmitidos, no entanto, não observou-se resposta que demonstrasse o conhecimento da existência de processos formais de comunicação dentro da escola para além do mural de recados, ainda no que se refere, aos comunicados formais, algumas relataram que a modalidade de fixar os recados no mural tem sido falha, pois muitas vezes o mesmo acaba por passar despercebido por muitos professores diante da demanda de atividades no dia a dia, ou mesmo, quando ficam sabendo do recado o evento já ocorreu.

Monica (Escola F.B): “Algumas vezes os comunicados chegam muito atrasados e eles deveriam chegar no tempo certo”.

Carla (Escola F.B.): “Deixam a desejar, porque, por exemplo, os recados que devem ser passados aos professores são colocados no mural (edital), porém às vezes na correria do dia-a-dia apesar de tentar sempre acompanhar o edital, perdemos algumas informações. Já aconteceu de eu perder um curso por não ter visto o edital e fui repreendida pela administração, quando questionei porque eles não usaram outros meios de comunicação para reforçar a informação, eles disseram que estar no edital é o suficiente e que eu deveria estar atenta”.

Claudete (Escola M. A.): “Tem falhas, porque às vezes um assunto é falado de manhã e não à tarde e coisas do tipo, mas é muito raro acontecer e não causa problemas sérios porque dá pra voltar atrás e concertar a tempo. A falha que tem é uma questão de esquecimento na maioria das vezes, da pessoa responsável que não se lembrou de dar o recado e às vezes nossa também que não foi até lá ler o comunicado no edital”.

Santina (Escola M. A.): “É preciso outros métodos, porque, por exemplo, temos a festa das crianças amanhã e as supervisoras ficaram responsáveis para falar com os professores e decidir quem traria salgado ou doces, refrigerantes e hoje os professores disseram que não estavam sabendo. Então, algumas informações ficam perdidas, e é por isso que eu sinto que eu tenho que ficar a frente de tudo, falam pra um grupo, mas não comunicam outro e coisas assim, então são coisas que temos que retomar e explicar novamente”.

Ariane (Escola M. A.): “Acredito que um pouco falho. Eu penso que é necessário uma melhor organização da equipe pedagógica”.

Muitas vezes, as professoras relataram que diante da demanda de atividades e da necessidade em se cumprir o calendário e por não terem um espaço adequado para troca de informações, deixam passar a oportunidade de formação profissional que poderia contribuir com o seu desenvolvimento profissional. Neste sentido, pode-se inferir que, conforme apresentado no discurso das professoras, a escola enquanto local privilegiado para a promoção do conhecimento não tem fomentado espaços para trocas de informações adequadas.

As dinâmicas estabelecidas nos ambientes escolares deste estudo, no sentido da criação de um espaço de promoção de novos modelos comunicacionais, nos quais a informação, o conhecimento e a saúde docente possam ser promovidos, parece ser uma necessidade conforme as professoras entrevistadas relatadas.

Outro aspecto relevante ao se pensar em comunicação diz respeito à prática do *feedback*. Pelos relatos das professoras entrevistadas muitas não se lembravam de ter recebido *feedback* de seus gestores, algumas relataram que até já receberam *feedback*

dos profissionais da Secretaria de Educação, sendo que estes profissionais não trabalham diretamente com elas, mas acompanham os resultados de seus trabalhos.

Esta informação necessita de uma reflexão atenta sobre os modelos propostos para se estabelecer os processos de comunicação, seja ele numa abordagem linear ou mesmo relacional, social. Qualquer ação merece um *feedback*, no entanto, este necessita seguir alguns critérios, que como é possível observar nos relatos abaixo, não foram seguidos:

Eliane (Escola M.A.): “Não lembro de nenhum”.

Claudete (Escola M.A.): “Isso é feito de dois em dois anos, mas eu não me lembro exatamente quando”.

Ariane (Escola M.A.): “Acredito que tenha sido na avaliação do município, que temos de dois em dois anos a minha foi o ano passado, a diretora e a supervisora que me avaliaram”.

Nota-se que a prática do *feedback* não ocorre como proposto pelos autores Moscovici (2009), Caieiro (2010). Estes autores descrevem que o *feedback* deve ocorrer próximo ao evento que se realizou, em especial, pela chefia imediata e de forma assertiva. Descrevem ainda que o *feedback* favorece a melhoria dos processos de comunicação bem como a qualidade dos relacionamentos interpessoais como os depoimentos a seguir revelam.

Meiri (Escola F.B.): “Eu sempre pergunto se meu trabalho está de acordo e sempre mostro meu trabalho, então se a diretora acha que está tudo certo ela fala e se não estiver ela fala também, mas até o momento ela disse que eu estou no caminho certo”.

Zuleide (Escola F.B.): “Que eu sou uma boa alfabetizadora, direto é passado isso, especialmente pela supervisora (agora diretora), eu acredito que há uns três meses atrás”.

Vários autores discorrem sobre as relações de trabalho e seus efeitos sobre a saúde mental dos indivíduos. Caieiro (2010) discorre sobre os estudos de Dejours, ao tratar da psicodinâmica do trabalho e o quanto os trabalhadores tem adoecido em função dos diferentes aspectos que interferem no dia a dia de sua atividade laborativa. Souza (2013) destaca a importância atribuída ao estresse que as relações do dia a dia podem acometer aos trabalhadores e que este pode levar ao desgaste físico e emocional,

fazendo o indivíduo a fique irritado, ansioso e com sintomas psicossomáticos, como hipertensão, insônia, gastrites.

Diante deste panorama, França (1996) aborda o fato de se repensar em aspectos voltados para a prática da qualidade de vida focando na saúde mental do trabalhador. Weber (1995) trata do aspecto da necessidade dos gestores saberem administrar tanto os recursos físicos como os recursos humanos.

Dentre tantas possibilidades para se promover o conhecimento, é necessário saber lidar com as variáveis que podem surgir. Quando se fala em processo de comunicação, há de se pensar na subjetividade do ser humano envolvido na transmissão da informação, uma vez que uns se mostram mais extrovertidos outros mais introvertidos, alguns contribuem com o processo de transmissão e outros guardam a informação. Neste sentido, seguem algumas narrativas:

Ariane (M.A.): “Dizem que eu sou muito chata (risos). Minha própria expressão já é brava”.

Maria Madalena (M.A.): “Às vezes eu falo de um assunto que desagrada algumas pessoas, por ser muito expressiva e por isto são gerados alguns mal entendidos”.

Iraci (F.B): “Como eu sou muito comunicativa e tenho muita facilidade de falar e expressar minhas opiniões, expor nossos progressos e também de criticar, então as pessoas têm receio da minha forma de ser ou sentem muita liberdade para se comunicar...”.

Eliane (M.A.): “Sou muito comunicativa, fácil de fazer amizade”.

Considerando ainda os aspectos de personalidade, é preciso apontar sobre a sua influência na forma do indivíduo se comunicar. Neste sentido, observou-se que algumas professoras, em função de suas características pessoais como, por exemplo, timidez, introversão ou extroversão, podem ter uma comunicação menos assertiva, como discorre Braghirolli (2002), sobre os conceitos de personalidade. A referida autora reconhece a importância que o ambiente físico e social tem sobre a personalidade dos indivíduos, definindo personalidade, como um conjunto de características que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade pessoal e social de um indivíduo. Vergara (2001), trata da questão da expressividade do indivíduo como sendo uma condição inevitável para a comunicação autêntica, pois todo indivíduo tem o direito

de expressar livremente, de expor com sinceridade o sentido pessoal que orienta seu pensamento e sua ação em relação à de seus parceiros de comunicação.

Meiri (F. B): “Dependendo da situação eu sou um pouco tímida, se for um local com muita gente eu me retraio um pouco, mas depois eu busco individualmente a informação”.

Dolores (F.B.): “Eu pergunto novamente, mas depende de quem seja a pessoa. Procuo perguntar para quem tenho mais afinidade”.

Amanda (M.A.): “por ser uma pessoa reservada, eu me comunico muito pouco. Não procuro saber sobre todo mundo, mas tudo que me perguntam, se me procuram, eu sempre me prontifico a esclarecer, a sanar dúvidas. Mas no geral sou reservada, não sei se isso é bom pra mim, porém eu sou assim”.

Como descrito por Robbins (2010) e conforme os depoimentos das professoras entrevistadas, foi possível perceber que as características de personalidade de algumas entrevistadas interferem no processo de busca por informação. Diante do exposto, muitas vezes a falta na clareza da informação e a possibilidade de ruídos ao processo de comunicação tem maior probabilidade de acontecer, em virtude da insegurança demonstrada por não se sentirem confortáveis em buscar e questionar uma informação que não lhes ficou muito clara, ou talvez, por não ter, a oportunidade de expor suas percepções.

4.4 Sobre o entendimento das docentes sobre os conflitos e as soluções para o processo comunicacional dentro da escola

A vida saudável se constrói muito mais por ligações do que por isolamentos, ou seja, é fruto de situações conectantes. Em alguns discursos das professoras, foi possível identificar que a dinâmica voltada para o relacionamento interpessoal encontra-se comprometida, podendo levar os profissionais ao isolamento e possivelmente, ao adoecimento:

Amanda (M.A.): “Eu com a diretoria temos uma comunicação muito boa. Com os demais, eu particularmente converso só o essencial”.

Eliane (M.A.): “Eu não saberia explicar porque não tenho tanto contato com a dinâmica geral da escola”.

Para se promover conhecimento, como já apresentado no referencial teórico, é necessário à prevalência de um sistema aberto, em que a troca de informações flua por meio do relacionamento interpessoal de seus integrantes e que o ambiente possibilite a formação de novas ideias.

Nos relatos a seguir, considerando que algumas narrativas expõem que há pouco espaço destinado à troca de informações nos ambientes escolares, pode-se notar que é preciso que as escolas tenham mais tempos e espaços para a troca e o convívio saudável entre as pessoas:

Celina (M.A.): “o tempo é muito restrito, muito curto, se houvesse mais tempo, haveria mais trocas de informações. Porque eu, por exemplo, gostaria de saber sobre os cursos ofertados para outras séries também, geralmente tem a data e o horário, mas não tem como eu saber qual o conteúdo que vai ser abordado e se é algo que me interessa. Mais tempo seria o ideal”.

Maria Madalena (M.A.): “Um pouco, porque nós só temos o intervalo pra realmente conversar livremente, além disso, é só quando tem uma reunião ou algum outro evento, Nós ainda conseguimos trocar informações, mas o período é curto”.

Ariane (M.A.): “Pouco, porque temos pouco tempo. As trocas de informações ocorrem quando chegamos antes, no caso eu tenho que chegar pelo menos 10 minutos antes, porque então temos tempo pra conversar. Por exemplo, a diretora sempre quando têm informações, ela passa no período da entrada, então eu já chego antes porque eu quero saber. Ainda sim, o espaço de tempo é curtíssimo, na entrada dez minutos e no intervalo quinze minutos, é o que nós temos”.

Nota-se, a partir das narrativas das professoras entrevistadas, que a escassez de tempo tem sido uma problemática, o que não é uma dificuldade apenas deste público. Mas é evidente a necessidade de se buscar alternativas para que se possa promover a busca de conhecimento e da saúde das professoras por meio do desenvolvimento de relacionamento interpessoal. Considerando o fato de que muitas vezes não conseguem ter um tempo mínimo para que esta prática se concretize, pode-se tornar mais difícil alcançar um processo comunicacional assertivo.

4.5 Discussão sobre os resultados

As relações que se apresentaram nos ambientes educacionais por meio dos discursos das professoras entrevistadas ofertaram pistas acerca de possíveis tendências que podem estar relacionadas com a da qualidade da comunicação nesses ambientes profissionais.

A partir da análise das falas das professoras, foi possível perceber que a existência de uma comunicação clara e assertiva não tem ocorrido nas escolas. Um exemplo disto pode ser o episódio relatado sobre a realização de uma festa para os alunos da escola M.A.. Algumas professoras disseram não ter sido comunicadas e esclarecidas previamente, salvo um dia antes do evento.

Esta dificuldade na comunicação acabou por causar desentendimentos entre a equipe de trabalho, sendo que estes poderiam ter sido evitados. Isto expõe que, na prática, o ato de comunicar precisa ter assertividade quanto ao que se quer comunicar, a mensagem que deseja transmitir, o canal que vai utilizar, bem como, as pessoas que devem ser comunicadas e, por último, buscar certificar-se de que a sua comunicação foi estabelecida, o que, de acordo com os autores citados no presente estudo, como Robbins (2010) e Moscovici (2009), contribui para a prática de uma comunicação assertiva.

Diversos outros aspectos relatados, como falta de tempo, utilização do intervalo ou da hora atividade para troca de informações, conflitos entre colegas, falta de retorno (*feedback*) pelas professora/equipe administrativa, relativos às dificuldades de comunicação poderiam ter sido resolvidos se houvesse um espaço mais adequado para a troca das informações cotidianas nas escolas.

Outro ponto a ser destacado, conforme a narrativa das professoras, é a atitude de algumas delas, de não compartilhar experiências. Tal aspecto sugere a não existência de um diálogo aberto no espaço da escola, o que é entendido como a prática de uma comunicação não assertiva. Segundo Miguel e Garbi (2003), se uma análise diagnóstico organizacional concluir que uma melhoria nas práticas de *feedback*, por exemplo, contribuiria para os resultados da empresa e, se for identificado que os funcionários não "sabem" fornecer informações uns aos outros de uma forma adequada, programas de treinamento em assertividade podem ser implementados. Tal postura denota a

problemática analisada no que se refere à dificuldade em se promover o conhecimento e a promoção da saúde dos docentes.

Trindade (2009) apresenta que para se ter uma vida saudável é necessário o compartilhar e o interagir de relações, e que isto se daria por ligações entre os grupos e não por isolamentos. Já em relação ao prejuízo à promoção do conhecimento, Pistore (2003, p. 37) descreve que um sistema de comunicação fechado está fadado à destruição, pois os indivíduos não mantêm relacionamento com o meio.

As profissionais entrevistadas relataram ter dificuldades em estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis no espaço escolar, uma das razões seria a falta de tempo. E, por se tratar de um ambiente educacional, que tem como objetivo primordial a promoção do conhecimento mediante o compartilhar de informações e de experiências, devendo ser realizado de forma competente, a falta de espaços saudáveis de comunicação pode vir a comprometer também a saúde das professoras e a promoção do conhecimento.

Neste sentido, repensar a prática da comunicação escolar assertiva e a troca de informações pode ser uma maneira adequada para se buscar o autoconhecimento e para a melhoria do desempenho profissional.

A proposta comunicacional estabelecida por meio de recados em murais e comunicação verbal no horário de intervalo parece ser insuficiente para a partilha das informações bem como a troca de experiências, inclusive, algumas professoras relataram se preservar, na tentativa de evitar sofrimentos e angústias, visando evitar o adoecimento, mas este mecanismo de preservação em excesso, pode demonstrar que a pessoa está sofrendo e enfrentando adoecimentos por não ser capaz de lidar com as dificuldades ou ainda com por receio de enfrentar os desafios sobre aquilo que a incomoda, pode gerar mais ainda os chamados ruídos comunicacionais. Ao agirem assim, acabam por limitar-se e limitar ainda mais a comunicação no espaço da escola, ao ponto de comprometer a promoção do conhecimento e da saúde de si e do grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, por meio dos discursos das professoras, foi possível identificar aspectos significativos acerca da importância que deve ser atribuída a gestão do conhecimento no que diz respeito ao processo comunicacional assertivo dentro das escolas. A gestão do conhecimento apresenta inúmeras possibilidades, através do avanço tecnológico, com mecanismos e ferramentas para se promover o conhecimento por meio da partilha de informações. Estes recursos da Gestão do Conhecimento são válidos e podem ser considerados e adaptados nos contextos escolares, de acordo com a demanda e a realidade de cada instituição de ensino.

Diante da facilidade e acessibilidade oferecida por estes recursos para promoção do conhecimento através do compartilhar de informações, nota-se uma grande contribuição no alcance dos objetivos das instituições de ensino em nosso País, como o de fomentar conhecimento, promovendo a Educação e o Desenvolvimento dos indivíduos. Frente a este benefício a de se pensar em políticas de implantação da Gestão do conhecimento que possam ser implantadas no contexto escolar.

No entanto, quando se começa a pensar em gerir o conhecimento, algumas dificuldades vêm à tona, como pode se analisar e explicar nestas considerações, de acordo com o que se identificou em relação ao objeto de estudo do presente trabalho relacionado à comunicação interpessoal como contribuição para a promoção do conhecimento e da saúde de docentes. Ressalta-se a dificuldade percebida em que a comunicação e a troca de informações nos espaços estudados necessitam de maior atenção tanto por parte dos sujeitos como por parte dos gestores.

O presente estudo teve como objetivo geral promover uma reflexão sobre o desenvolvimento de espaços comunicacionais mais assertivos para a promoção do conhecimento e da saúde na escola através da melhoria dos relacionamentos interpessoais. Considerando este objetivo percebeu-se que as escolas precisam conhecer o que realmente seria uma comunicação assertiva e como alcançá-la. Miguel e Garbi (2003) discorrem sobre a necessidade que os gestores têm de identificar e apontar problemas de desempenho (dar *feedback*) durante o processo de desenvolvimento de suas atividades, o que possibilitaria a resolução de problemas de uma forma preventiva.

As gestoras e professoras ao agirem desta maneira, poderiam ter a garantia da qualidade no produto ou no serviço oferecido pela instituição, empresa ou organização na qual se inserem, para tanto, é necessário que as professoras busquem pela assertividade, considerando-a tão relevante e importante quanto a prática do *feedback* realizada em organizações.

Ser assertivo ao se comunicar requer habilidade que pode ser treinada, como saber expressar sua opinião de forma a respeitar aquele a quem se emite a mensagem - o ouvinte. Para Miguel e Garbi (2003), um comportamento assertivo seria quando o emissor ao expressar seus sentimentos consegue fazê-lo de forma direta e clara, sem desrespeitar os direitos dos outros. Nota-se que tal habilidade realmente deveria ser desenvolvida através de cursos de capacitação para algumas das professoras entrevistadas que adotam uma postura como descrita por Pistore (2003), de agirem num sistema fechado, quando não se comunicam com seus parceiros.

Visando a melhor compreensão dos objetivos propostos no estudo, buscou-se identificar, por meio de revisão de literatura, abordagens comunicacionais que favoreçam a participação, a aprendizagem e a utilização de resultados potencializadores da promoção do conhecimento e da saúde docente. Diante do exposto, temos autores que apresentam diferentes aspectos que contribuem para a explanação do objetivo, sendo importante lembrar a importância dada ao processo de percepção apresentado por Bordenave (1995, p. 17), ao se pensar no processo de comunicação, “a percepção torna-se um fenômeno de informação sobre o meio ambiente”.

Nota-se que nos ambientes analisados através das narrativas das professoras entrevistadas, algumas percebem o ambiente desfavorável à troca de informação, alguns motivos talvez, pela falta de tempo, ou até mesmo pela falta de um local onde todos possam se reunir ao mesmo tempo, ou ainda pela ausência de recursos tecnológicos como a troca de e-mails, onde todos poderiam receber as informações e comunicados necessários ao bom desempenho de suas atividades.

Vale salientar que a forma como estes indivíduos percebem seu ambiente vai interferir no tipo de relação que irão estabelecer com o mesmo, explicando o fato de que algumas professoras preferirem se isolar e não compartilharem informações, experiências, preferindo, manter-se isoladas em seu ambiente. Ao agirem desta maneira, interferem,

até mesmo, no retorno do processo de comunicação, dificultando a verificação correta da informação que lhes foi transmitida, através do *feedback*.

Uma sugestão seria a de praticar o feedback solicitado, onde buscariam por informações sobre seu desempenho profissional, demonstrando desta forma que estão abertas a participarem de forma ativa nos processos de comunicação estabelecidos dentro do ambientes escolar, agindo com assertividade, sabendo aceitar seus pontos fracos, ressaltar seus pontos fortes, respeitando as opiniões alheias.

Robbins (2010) descreve que as etapas do processo de comunicação vão desde o emissor, canal, mensagem, ruídos, receptor, e feedback, todos os indivíduos são interlocutores no processo de comunicação. Quando temos profissionais que se eximem de relacionamentos porque não se percebem fazendo parte deste contexto, pode-se inferir que estes profissionais estão se comunicando sim, no entanto, no que se preza pela Gestão do Conhecimento que visa o compartilhar de informações e a promoção de conhecimento e promoção de saúde, percebe-se que estes objetivos encontram obstáculos para serem alcançados.

De acordo com Bordenave (1995), o emissor torna-se mais assertivo à medida que conhece o seu receptor e reconhece à necessidade entender e aceitar a diversidade de indivíduos que tem que se relacionar, desta forma deverá conhecer diferentes possibilidades para que se faça compreendido e estabeleça uma comunicação.

Há de se considerar ainda que tal pratica relatada por algumas professoras de se isolarem em seus ambientes, preferindo ficar sozinhas nos intervalos e realizar seus planos de trabalho/aula individualmente, podem estar apresentando prejuízos já instalados em seu equilíbrio emocional, prejudicando a sua saúde tais como, depressão, estresse, angústia, entre outros.

Dando continuidade aos objetivos propostos no estudo, buscou-se identificar as estratégias comunicacionais praticadas nas instituições educacionais selecionadas, mediante a realização de entrevistas narrativas semiestruturadas e refletir sobre as relações entre promoção do conhecimento e da saúde de professores e os modos de comunicação interpessoal estabelecidos nos espaços escolares selecionados.

De acordo com o referencial teórico, uma comunicação de qualidade deve ser clara e efetiva. A prática do *feedback*, o conhecimento de recursos da linguagem não verbal e da linguagem verbal, bem como a realização da comunicação assertiva, pode funcionar

como mecanismos facilitadores para que a emissão e a percepção entre os comunicantes ocorra de forma eficaz. A comunicação, para além de facilitar a transmissão das informações, partilha emoções, crenças e valores entre os que nela interagem. No processo comunicacional, o código linguístico, precisa ser partilhado para ser compreendido, dessa forma, pode-se dizer que a comunicação ocorreu de fato, sendo que uma mensagem foi transmitida e foi compreendida adequadamente.

Para melhorar significativamente os processos comunicacionais, se faz necessário a prática da comunicação assertiva e a utilização do *feedback*. A prática de *feedback* adequado também pode vir a ser um recurso para promover reflexão e percepção sobre comportamentos organizacionais e pessoais mais assertivos e que contribuam com o desenvolvimento de todos os envolvidos.

Como sugestão para a promoção de práticas reflexivas visando à atuação mais saudável nos processos de comunicação dentro das escolas, a implantação de um espaço coletivo aberto de troca de informações e experiências é imprescindível, pois o que se apresenta no momento de acordo com as falas das professoras entrevistadas no estudo, não tem satisfeito essa necessidade, considerando o curto espaço de tempo dos intervalos e a ausência de algumas professoras durante este período.

A de se considerar ainda a importância da linguagem verbal e não verbal praticada adequadamente, pois contribuem com o desenvolvimento do autoconhecimento e da percepção dos signos que são comunicados. Uma vez que a comunicação assertiva exige que os sujeitos reconheçam a forma como se comunicam, o autoconhecimento pode propiciar a geração de um clima mais saudável entre os comunicantes, adotando-se uma postura mais assertiva, pois reconhecem seus pontos fortes e pontos fracos, aceitando e respeitando as diferenças e semelhantes do grupo.

Desde que os relacionamentos interpessoais fluam entre os indivíduos de forma que se aceitem e aceitem o outro, buscando ter respeito às particularidades, estarão contribuindo para a construção de relacionamentos mais saudáveis nos ambientes profissionais e posteriormente, no coletivo. Para atingir tal objetivo, poderão fazer uso de ferramentas de gestão que possam ser úteis e passíveis de serem adaptadas ao contexto escolar, podendo gerar efeitos positivos para que a comunicação em grupo seja mais assertiva como praticar algumas das diferentes modalidades apresentadas pela

comunidade práticas de conhecimento (COPS), como exemplo, as rodas de café, onde todos se reúnem para discutir sobre determinado assunto do cotidiano escolar.

O estudo se torna de grande relevância, tendo em vista que o compartilhar de informações ao promover conhecimento levará a promoção de saúde e conseqüentemente a novas formas de se obter conhecimento, e quando este não ocorre de forma satisfatória, implicará em falhas no processo comunicacional, os chamados ruídos, que no caso do presente estudo se destacam de diferentes formas, como, características de personalidade, conflitos no relacionamento interpessoal entre algumas professoras, falta de espaço e de tempo para se promover a comunicação e trocar experiências.

Acredito que o estudo poderia avançar procurando identificar outras conseqüências que os ruídos no processo comunicacional identificados nas escolas estudadas poderiam desencadear no comportamento ou no aprendizado dos alunos. Ainda poderia ter como foco identificar como a atitude das professoras, que lidam e interagem diretamente com os alunos e que tem como função a responsabilidade de transmitir conhecimento e informação, poderia cumprir esta tarefa de forma eficaz, considerando que se obervou pelas falas das professoras entrevistadas que nem sempre as informações chegam até elas com qualidade e em tempo hábil.

Ainda dentro desta problemática de atuação assertiva destas profissionais poderia ser investigado fatores relacionados com a insegurança que podem apresentar diante do fato de que muitas vezes não recebem *feedback* oportuno mediante sua atuação, caso esta fosse uma pratica constante, provavelmente evitaria muitos problemas. De acordo com o que foi apresentado pelos autores neste estudo, o *feedback* deve ocorrer o mais próximo do evento em que ocorre, deve ser realizado de forma direta e esclarecida para pessoa envolvida, bem como, deve ser dado pelo superior imediato. Os gestores ao seguir estes requisitos poderiam levar as professoras a se sentir mais seguras, pois teriam constantemente retorno sobre seu desempenho, podendo buscar soluções e evitar futuros problemas, tanto para si mesmo quanto para seus alunos.

REFERÊNCIAS

- ABERASTURY, Arminda. **Psicanálise da criança: Teoria e técnica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.
- ALENCAR, Juliana da Silva Araújo. **O entorpecimento do Eu na contemporaneidade sob as injunções da racionalidade instrumental**, Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, UEM, Maringá, 2012. Disponível em «<http://nourau.uem.br/nourau/document/?code=vtls000202936>» Acesso em: 16 mai.2015.
- AMATUZZI, M. M. A subjetividade e sua pesquisa. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. **Memorandum** 10, abr/2006 Belo Horizonte: UFMG; Ribeirão Preto: USP ISSN 1676-1669. Disponível em «<http://www.fafich.ufmg.br/memorandum/a10/amatuzzi03.pdf>» Acesso 20/06/2014.
- _____, M.M. Pesquisa fenomenológica em psicologia, In M. T. Bruns & A. F. Holanda (Orgs). **Psicologia e pesquisa fenomenológica: reflexões e perspectivas**. Campinas: Alínea (2003).
- ARQUIMEDES, P. **Comunicação e saúde: parceria interdisciplinar**. São Paulo: Mídia Alternativa: Santo Andre: CESCO, 2006. V.5
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARROS, Célia Silva Guimarães. **Pontos de Psicologia do desenvolvimento**. São Paulo: Ática, 2000.
- BELLO, S. F; PIZZANI, L; HAYASHI, M. C. P. I. Descritores e suas inter-relações: Fonoaudiologia e educação especial. **Distúrb Comum**. São Paulo: agosto, 2010. p. 149-157.
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução à teoria e a prática**. 9ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BERGER, Peter I. **A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia: confronto e avanços**. São Paulo: Editora Cortez, 2000.
- BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologia fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens. Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BORELI, Viviane. “É impossível não comunicar”: reflexões sobre os fundamentos de uma nova comunicação. **Diálogos possíveis**. V.4, n.2 pgs. 71-84. agos./dez. 2005.
- BRAGHIROLI, Elaine Maria. **Psicologia geral**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRITO, Domingos. **Astros e ostras** – uma visão cultural do saber psicológico. São Paulo: Ágora, 1998.

CAEIRO, Raúl Miguel das Neves. **Stress ocupacional e avaliação de desempenho nos professores: contributos para uma psicodinâmica do trabalho**. 2010

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

DUARTE JUNIOR, João Francisco. **O que é realidade**. 10 ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.
DUTRA, Elza. **A narrativa como técnica de pesquisa fenomenológica**. Revista Estudos de Psicologia, n. 7 (2), p. 371-374. Universidade federal do Rio Grande do Norte, RN, 2002. Acesso em « <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a18v07n2.pdf> » em 04/10/2014.

FADIMAN, James, FRAGER, Robert. Personalidade e crescimento pessoal. Tradução de Daniel Bueno. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FONSECA, Francisco Jose de Souza. **Psicodrama da Loucura: correlações entre Buber e Moreno**. São Paulo: Ágora, 1980.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Vera. **Estratégias e culturas da comunicação**. In: MOTTA, Luiz Gonzaga. Brasília: editora Universidade de Brasília, 2002. P. 13-29.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**, 17ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Extensão ou comunicação?** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930/1936)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

_____. **Três ensaios sobre a sexualidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1973.

_____. **Um caso de histeria. Três ensaios sobre a teoria da sexualidade e outros trabalhos**. Imago - VOLUME VII (1901-1905). Disponível em: <http://conexoesclinicas.com.br/wp-content/uploads/2015/01/FREUD-Sigmund.-Obras-Completas-Imago-Vol.-07-1901-1905.pdf>. Acesso em 18/01/2016.

FREUD, Anna. **O ego e os mecanismos de defesa**. São Paulo, Ed. Artmed, 2006

GUARESCHI, Pedrinho A. Relações comunitárias, relações de dominação. In CAMPOS, Regina H. De Freitas (org). **Psicologia Social comunitária**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Michael J. **The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research**. Organizational Research Methods, 17(118), 2014.

HEIDEGGER, M. **Os problemas básicos da fenomenologia** (Trans., A. Hofstadter) (Vol. 478). Bloomington, IN: Indiana University Press, 1988.

HELOANI, José Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

HICKSON E STACKS. Seres biossociais num contexto de comunicação. In Rector, Monica; Neiva Eduardo. (Orgs). **Comunicação na era pós-moderna**. Moderna, 1998.

KUPFER, Maria Cristina Machado. **Psicologia escolar em busca de novos rumos**. São Paulo: Forense, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MACUCH, Regiane da Silva. **As dinâmicas relacionais na escola secundária e o desenvolvimento de competências relacionais em jovens**. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto. Portugal, 2010. (Tese de Doutoramento em Ciências da Educação não publicada).

MARTINS, João Batista (org.). **Na perspectiva de Vygotsky**. Alessandra Pimentel. São Paulo: Quebra Nozes/Londrina: CEFIL, 1999. Cap. 1 – Introdução – pgs. 13-27.

MIGUEL, Caio F. e GARBI, Giuliano. **Relacionamentos e comunicação assertivos**. Disponível em: <http://caiomigu.ipower.com/articles/assertividade.pdf>. Acesso em: 18/01/2016. Cap. 13 Assertividade no trabalho: Descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros. 2003 - pgs 125-136.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, Hucitec-Abrasco, 2007.

MORIN, E. **Meus Demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17ªed. Rio de Janeiro: Jose Olympo, 2009.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 39-53.

PASHER, Edna; TUVYA, Ronen. **The Complete Guide to Knowledge Management. A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual**. Capital. Chapter 6, February, 2011.

PISTORE, Adriano. **Ludwing Von Bertalanfy e a Teoria Geral dos Sistemas**. Global Manager / Faculdade da Serra Gaúcha, 3(5) 2003.

PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SARANDI. Sarandi, 2015. Disponível em: «<http://www.sarandi.pr.gov.br/edu/images/PLANO.pdf>» Acesso em 10/10/2015.

PRIOTTO, Elis Palma. **Dinâmicas de grupo para adolescentes**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

RON, Kurtz. **O corpo revela: um guia para a leitura corporal**. São Paulo: Summus, 1989.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROCHA, F. et al. (2003). **Mapeamento das relações interpessoais em três assentamentos de reforma agrária de Unai, MG**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 20, 2, 305-323)

ROJAS- BERMUDEZ, J. (1978). **Núcleo do Eu**. São Paulo: Editora Natura.

SÀ, Adísia. **Fundamentos científicos da comunicação**. Petrópolis: Vozes: 1978.

SAMARA, Beatriz Santos. **Comportamento do Consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. (p. 53-70).

SCARAFIZ, André Henrique. **O baguio é da hora: sentidos e vivências de adolescentes usuários de crack**. Dissertação de mestrado apresentada em 29/08/2014. Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B5rkIhZwuF3lamlqempPWVB0eWs/view>». Acesso em 15/09/2015. Secretaria Municipal de Educação de Sarandi. Disponível em «<http://www.sarandi.pr.gov.br/edu/index.php/ensino-fundamental>» Acesso em 15/10/2015.

SILVA, Maria Júlia Paes. **Comunicação tem remédio à comunicação nas relações interpessoais de saúde**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SILVA D.G. V; TRENTINI M. **Narrativas como técnica de pesquisa em enfermagem**. Rev Latino-am Enfermagem 2002 - maio-junho; 10(3): 423-32.

SILVA; CONSTANTINO; PREMAOR. **Contribuição da teoria das representações sociais para análise de um fórum de discussão virtual**. Temas em Psicologia - 2011, Vol. 19, no 1, 233 – 242. Disponível em «<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n1/v19n1a18.pdf>» Acesso em 28/01/2015»

SILVA, Dalmo. **A psicologia aplicada ao direito e à justiça**. 2º ed. Rio de Janeiro: BVZ, 1996. SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. Teorias da Personalidade. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SILVA, Juremir Machado da. Tecnologias do imaginário. In: LEVY, Pierri. **A Revolução contemporânea em matéria de comunicação**. Revista FAMECOS. Porto Alegre. Nº 9 - dezembro 1998 – semestral. Pgs.37-49.

SOUZA, Melissa de Carvalho; GUIMARÃES, Adriana Coutinho de Azevedo; ARAUJO, Camila da Cruz Ramos de. **Estresse no trabalho em professores universitários**. Revista Brasileira de Ciências da Saúde, ano 11, nº 35, jan/mar 2013. Acesso em 26/08/2015.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

TRINDADE, Jorge. Manual de Psicologia Jurídica para operadores do direito. 3 ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2009.

VANETTI, Laila. **Comunicação eficaz: sua importância nas organizações**. Disponível em: «<http://www.scrittaonline.com.br/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacaoes>» Acesso: em 14 out. 2015.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGILI, Rafael. **Relação entre relevância da informação e articulação de redes por profissionais de comunicação**. Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. Volume nº 1, Ano 3 - Julho 11 Disponível em: <http://200.144.189.42/ojs/index.php/comtempo/article/viewFile/7572/7220>» Acesso: 03/09/2015.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo, Martins Fontes, 1991.

WATZLAWICK, Paul. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1967.

WEBER, Maria H. **Comunicação: Estratégia Vital para a saúde**. In: Pitta, Áurea MR. Saúde & Comunicação, Visibilidades e Silêncios. São Paulo: Hucitec Abrasco, 1995. P. 151-165.

WEITEN, Wayne. **Introdução à psicologia: temas e variações**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ZANELLI, J.C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Apêndice

Apêndice 1 - Roteiro de entrevista semiestruturada

Informar o/a entrevistado/o acerca do trabalho a ser desenvolvido. Solicitar a colaboração do/a entrevistado/a, alegando a indispensabilidade do seu contributo. Informar sobre a confidencialidade dos dados fornecidos. Solicitar permissão para citar o discurso (na íntegra ou parcialmente).

Guia	Dimensões	Objetivos	Questões
Dados pessoais	I – Preparação da Entrevista II – Identificação sócio-demográfica	Identificar informações pessoais e profissionais dos docentes e suas percepções acerca dos processos comunicacionais	Qual a modalidade de ensino em que atua? Qual sua formação acadêmica? Quanto tempo trabalha nesta escola? Qual seu regime de trabalho? Qual (is) turno(s) trabalha? Tempo de docência: Carga horária semanal: Raça: Estado Civil: Religião: Gênero: Idade:
Percepções	III – A percepção docente sobre sua atividade docente	Identificar como o docente percebe, concebe, interpreta, reinterpreta e assume a atividade docente	<ul style="list-style-type: none"> • Conte-me um pouco sobre suas tarefas diárias na escola. • Em suas atividades diárias, qual área é mais utilizada: física e/ou mental?
Autoconhecimento	IV- A percepção docente sobre os processos comunicacionais na escola	Perceber o que o docente reconhece como importante nos processos de comunicação na escola	<ul style="list-style-type: none"> • Fale sobre a sua forma de se comunicar • Você considera que a forma como você se comunica tem contribuído para troca de informações na escola? • Os processos de comunicação que são utilizados na escola • Diante dos processos de comunicação estabelecidos na escola, conte-me como eles contribuem para uma boa comunicação. • Quais assuntos são mais falados na escola (pessoais, profissionais, políticos, diversos)?
Valores	V – Sobre o valor dado pelo docente ao relacionamento interpessoal na escola	Identificar o valor dado pelo docente ao relacionamento interpessoal na escola	<ul style="list-style-type: none"> • No processo comunicacional dentro da escola você considera que existe espaço para busca de informações? • O que você costuma fazer quando recebe uma informação que não ficou muito clara? • Você considera que os processos comunicacionais estabelecidos são suficientes para seu desempenho profissional? • Qual sua opinião sobre os comunicados internos transmitidos pela escola? Quais os meios alternativos que podem existir para essa comunicação?
Situações	VI – O entendimento docente a respeito dos conflitos e das soluções para o processo comunicacional dentro da escola	Compreender o entendimento docente frente aos conflitos e as soluções para o processo comunicacional dentro da escola	<ul style="list-style-type: none"> • No seu ambiente de trabalho, você consegue expressar suas reclamações, dúvidas e sugestões? Sugestão para implantar um espaço para a expressão na escola. • O que você acha que seus colegas de trabalho pensam sobre você? Você acredita que o que pensam corresponde a quem você realmente é? • Conte-me sobre alguma situação em que recebeu elogios de sua equipe de trabalho. • Relate alguma situação onde você participou ou presenciou alguma situação conflituosa em seu trabalho • Descreva como você costuma apresentar algum projeto, ou ideia aos seus colegas. • Você já recebeu alguma atividade além do que você acreditava ser capaz? Qual foi sua reação?

Anexos

Anexo 1

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DO LOCAL

Sarandi/PR, 20/11/ 2014.

Ilma Sr.^a

Prof.^a Dr.^a Nilce Marzolla Ideriha

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UniCesumar)

UNICESUMAR – Centro Universitário Cesumar

Prezada Coordenadora,

Eu, (Idalina Souza) declaro, a fim de viabilizar a execução do projeto de pesquisa intitulado (**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA A PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO E DA SAÚDE DE PROFESSORES**), sob a responsabilidade do(s) pesquisador (es) Regiane da Silva Macuch e Elessandra Natalina Santana Bassoli conforme Resolução CNS/MS 196/96, assume a responsabilidade de fazer cumprir os Termos da Resolução nº 196/96, de 10 de Outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/97, 251/97, 292/99, 303/2000, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005), viabilizando a produção de dados da pesquisa citada, para que se cumpram os objetivos do projeto apresentado.

Esperamos, outrossim, que os resultados produzidos possam ser informados a esta instituição por meio de Relatório anual enviado ao CEP ou por outros meios de praxe.

De acordo e ciente,

Assinatura do responsável

Idalina de Souza

Escola Municipal Fernandes Batista

Anexo 2

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DO LOCAL

Sarandi/PR, 20/11/ 2014.

Ilma Sr.^a

Prof.^a Dr.^a Nilce Marzolla Ideriha

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UniCesumar)

UNICESUMAR – Centro Universitário Cesumar

Prezada Coordenadora,

Eu, (Santina Maciel) declaro, a fim de viabilizar a execução do projeto de pesquisa intitulado **(COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA A PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO E DA SAÚDE DE PROFESSORES)**, sob a responsabilidade do(s) pesquisador (es) Regiane da Silva Macuch e Elessandra Natalina Santana Bassoli conforme Resolução CNS/MS 196/96, assume a responsabilidade de fazer cumprir os Termos da Resolução nº 196/96, de 10 de Outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/97, 251/97, 292/99, 303/2000, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005), viabilizando a produção de dados da pesquisa citada, para que se cumpram os objetivos do projeto apresentado.

Esperamos, outrossim, que os resultados produzidos possam ser informados a esta instituição por meio de Relatório anual enviado ao CEP ou por outros meios de praxe.

De acordo e ciente,

Assinatura do responsável

Santina Maciel

Escola Municipal Marcelo de Aguiar

Anexo 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA A PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO
E DA SAÚDE DE PROFESSORES**

Declaro que fui satisfatoriamente esclarecido pela pesquisadora Elessandra Natalina Santana Bassoli, no projeto de pesquisa intitulado **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL** para a promoção do conhecimento e da saúde de professores, cujo objetivo é identificar as implicações dos relacionamentos interpessoais acerca do que se comunica e como se comunica para a gestão do conhecimento e a promoção da saúde? Os dados serão coletados nas escolas municipais de Sarandi/Pr.,(Fernandes Batista e Marcelo de Aguiar) de Educação Infantil e fundamental. Será realizado um pré-agendamento com auxílio das Diretorias das referidas escolas, para que os mesmos sejam esclarecidos sobre a pesquisa e seja assinado o termo de Livre consentimento Esclarecido (TLCE). Após a explicação sobre a pesquisa e a assinatura dos termos, será realizada a entrevista para que os sujeitos participantes respondam o roteiro de entrevista narrativa semiestruturada. O entrevistado não terá nenhum custo com a pesquisa como também seu nome e informações pessoais serão confidenciais. Uma cópia do TCLE ficará com o sujeito e uma cópia com a pesquisadora.

Estou ciente e autorizo a realização dos procedimentos acima citados e a utilização dos dados originados destes procedimentos para fins didáticos e de divulgação em revistas científicas brasileiras ou estrangeiras contanto que seja mantido em sigilo informações relacionadas à minha privacidade, bem como, garantido meu direito de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento de dúvidas acerca dos procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, além de que se cumpra a legislação em caso de dano, caso haja algum efeito inesperado que possa prejudicar meu estado de saúde físico e/ou mental, poderei retirar o contato com o pesquisador e/ou responsável e/ou demais pesquisadores. É possível retirar o meu consentimento a qualquer hora e deixar de participar do estudo sem que isso traga qualquer prejuízo a minha pessoa. Desta forma concordo voluntariamente e dou meu consentimento, sem ter sido submetido a qualquer tipo de pressão ou coação.

Eu, _____, após ter lido e entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo com a pesquisadora, **CONCORDO VOLUNTARIAMENTE**, a participar do mesmo.

Maringá, Paraná, ____ de _____, de 2015.

Anexo 4

Parecer do Comitê de Ética

Título da Pesquisa: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: VISIBILIDADES E SILÊNCIOS Uma contribuição para a gestão do conhecimento e promoção da saúde dos professores

Pesquisador Responsável: ELESSANDRA NATALINA SANTANA BASSOLI

Versão: 1

CAAE: 41402914.5.0000.5539

Submetido em: 04/12/2014

Instituição Proponente: Centro Universitário de Maringá - CESUMAR

Situação da Versão do Projeto: Aprovado

