



## **Janela de Johari e Relações Interpessoais nas Organizações: a teoria como proposta prática aplicada à empresa Folha Interior<sup>1</sup>**

Bruna Carolina Alves de BRITO<sup>2</sup>  
Lívia Cristina Enders de ALBUQUERQUE<sup>3</sup>  
Amilton Gláucio de OLIVEIRA<sup>4</sup>  
Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL

### **RESUMO**

Como forma de destacar a importância da Comunicação Interna e as Relações Interpessoais nas organizações, a Janela de Johari consiste numa teoria criada pelos psicólogos Joseph Luft e Harry Inghan, em 1961, tendo como objetivo facilitar o entendimento da comunicação interpessoal. O papel do profissional de Relações Públicas é voltado ao público da organização, bem como à comunicação interna que é sua essência, faz parte de seu trabalho fazer com que ela, a cultura e o clima sejam desenvolvidos. As Relações Interpessoais, sejam cordiais, empáticas e profissionais, promovem a interação e a convivência adequada desse público. Com esse intuito, a proposta é destacar a importância dessa teoria e apresentá-la como prática, a ser aplicada na empresa de comunicação, Folha Interior<sup>5</sup>.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Interna; Janela de Johari; Relações Interpessoais.

### **INTRODUÇÃO**

Independentemente do ramo de ocupação, as organizações precisam entender que os objetivos finais de seu empenho não dependem apenas do lucro, nem tão pouco de ter uma equipe de sucesso e em ser um diferencial no mercado. Elas precisam se atentar à maneira como seu relacionamento com o público interno está sendo conduzido e como isso afeta na produtividade da sua equipe.

A proposta de se fazer entender a comunicação interna de forma eficaz, bem como o entendimento da cultura e do clima organizacional, proporcionando, de fato, um ambiente de trabalho favorável, demonstrando que as relações interpessoais é o

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de maio de 2014.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação. 5º semestre do Curso de Relações Públicas do COS-UFAL, e-mail: [brunabritto05@hotmail.com](mailto:brunabritto05@hotmail.com).

<sup>3</sup> Estudante de Graduação. 7º semestre do Curso de Relações Públicas do COS-UFAL, e-mail: [licacris.ea@gmail.com](mailto:licacris.ea@gmail.com).

<sup>4</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas do COS-UFAL, e-mail: [amilton.glaucio@uol.com.br](mailto:amilton.glaucio@uol.com.br).

<sup>5</sup> Nome fictício criado para preservar a imagem da empresa física.



resultado para o alcance dos principais objetivos, tornando importante o papel da comunicação organizacional, desenvolvida nas grandes organizações pelo profissional de Relações Públicas.

O profissional de Relações Públicas é habilitado a orientar as organizações em relação tanto a comunicação organizacional quanto ao planejamento de práticas estratégicas objetivando o aumento em relação aos negócios das mesmas. Para isso, é preciso saber identificar e fornecer subsídios para o aprimoramento das qualidades dos colaboradores, que pode ser desenvolvida através da teoria da Janela de Johari – desenvolvida pelos psicólogos Joseph Luft e Harry Inghan.

Após o entendimento da teoria da Janela de Johari e de sua importância, foi possível estabelecer uma proposta de sua aplicação na empresa Folha Interior que propõe também à comunicação, tendo como finalidade, a melhoria do desenvolvimento pessoal, trazendo benefícios não apenas para o indivíduo que faz parte da organização, mas para o grupo que lá está inserido.

## **COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

A força das organizações sempre esteve associada ao fato de trabalharem de forma estratégica para alcançar suas metas ou objetivos. Elas são consideradas sistemas que agrupam normas, culturas, trabalho e capital, além de reunir pessoas com características voltadas à personalidade, ao tipo de cultura, comportamento; enfim, cada uma compõe a organização de diferentes formas. A comunicação, seja interna ou externa, é um componente essencial, pois está diretamente relacionado com seus públicos, além de ser um fator determinante no sucesso do processo organizacional, gerando assim um sistema de comunicação fundamental tanto para o crescimento quanto para a cultura organizacional das empresas.

É papel do profissional de Relações Públicas fazer com que seja desenvolvida a comunicação interna em todo corpo organizacional, promovendo o entendimento das funções desempenhadas por seu público, no qual o mesmo influencia no êxito dos objetivos das organizações. E com isso, despertar em seus colaboradores o sentimento de valorização, uma vez que eles estarão cientes dos projetos e ações da empresa e saberão que eles tiveram um papel importante na concretização dos objetivos da mesma.

Deste modo, é necessário perceber a importância desse tipo de comunicação, pois com a comunicação interna é possível construir canais que possibilitem a construção do relacionamento de troca entre patrão-funcionários, também conhecida



como endomarketing, que tem como objetivo unir “a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços”. (BEKIN, 1995)

### **Cultura Organizacional**

Em relação à construção dos relacionamentos de troca, a cultura organizacional representará as normas de cada organização, seja ela informal ou não, na medida com que seus colaboradores irão se portar e direcionar suas ações para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a cultura é representada pelos indivíduos que a compõem, determinando assim a missão e os objetivos das organizações, podendo ser considerada como a forma que cada indivíduo aprendeu a lidar com seu espaço de trabalho. Com isso, a cultura organizacional pode ser definida como “o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”. (CHIAVENATO, 1999)

O valor é um dos componentes mais complicados que compõe a cultura da organização, por isso, é difícil fazer com que ela se modifique, devido ao clima existente. Outro fator está na percepção dos colaboradores, que pode influenciar no processo de mudança no que precisar ser aprimorado, devido aos diferentes tipos de cultura existentes na organização. O clima organizacional será determinante para que os resultados melhorem ou piorem e para que isso ocorra é preciso atuar também no seu gerenciamento.

### **Clima Organizacional**

Todo clima organizacional está preparado para auxiliar no aumento nos padrões de desempenho e relacionamento dos colaboradores da organização, com o papel de satisfazê-los com relação aos objetivos da empresa. Ele pode ser determinado pelos que compõem a organização e cada um pode ser responsável por seu espaço e pela influência que realiza dentro de cada setor. Nesse sentido, permite uma reflexão por parte dos colaboradores, na qual pode afetar nos principais interesses da organização.

O clima organizacional funciona com a finalidade de fazer com que a missão da organização esteja sendo alcançada, pois se ela é regida por público externo, como é o caso da maioria, a equipe precisa satisfazê-los e isso só se torna possível devido ao bom relacionamento interpessoal, seja ele pessoal ou profissional, para que possa auxiliar no



desenvolvimento da empresa. Fazer uma pesquisa interna para saber acerca do funcionamento da organização tem como objetivo analisar a percepção das pessoas em relação ao local onde se está inserida profissionalmente e isso influencia na norma como os colaboradores trabalham.

Muitos autores chegam a considerar o clima como um fator resultante que surgiu após diferentes culturas e que esse fator possa gerar alguns conflitos dentro das organizações, devido aos problemas que ocorrem no ambiente de trabalho em que se está inserido. Por isso, é melhor considerá-lo como algo que vai dizer como as pessoas devem se relacionar, traduzindo as relações interpessoais no local, influenciadas pela liderança, motivação, muitas vezes pelo estresse e também por resistir à mudança que venha a ocorrer no ambiente organizacional.

## **RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Observando os registros históricos é possível perceber que o homem desde a pré-história passou a entender a importância do trabalho em grupo, notando que somar as habilidades individuais facilitaria no alcance de seus objetivos. Com isso, conhecer tais habilidades e fraquezas auxiliaria no processo de relacionar-se bem e contribuir de forma promissora com a equipe de trabalho, criando boas relações, seja ela no âmbito pessoal e/ou profissional, tornando a comunicação inevitável, pois a todo o momento é necessário o relacionamento com as pessoas.

A relação interpessoal é algo que existe ou se realiza entre duas ou mais pessoas e consiste na agilidade de interagir e conviver adequadamente com elas, em todos os níveis da organização, através de relações cordiais, empáticas e profissionais. Entre os mais diversos tipos de relacionamentos, no trabalho se nota que não se pode escolher chefe, colegas, clientes ou parceiros, é preciso aprender a lidar com todos os tipos de pessoas e independente da afinidade que temos com os indivíduos da organização precisamos trabalhar bem com todos para poder realizar algo junto.

Segundo Rocha (2010),

relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio.



É necessário entender que a importância do trabalho, por mais isolado que pareça ser, vai fazer com que pessoas se relacionem e se utilizem também da habilidade do outro, o que é extremamente importante para o trabalho. O fato de se conseguir ter boa comunicação e convivência facilita também o próprio desenvolvimento e, conseqüentemente, o bom andamento da empresa. Entender o lugar onde cada um se encaixa, onde suas habilidades podem ser melhores aproveitadas ou não, procurar respeitar o espaço e entender as diferenças do outro é, sem dúvida alguma, o começo de um bom relacionamento e trabalho em equipe. “O que se verifica, na prática, é que a vida cotidiana é caracterizada pela vida em grupo, pois a todo o momento o indivíduo está se relacionando com outras pessoas”. (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999)

### **Os cinco pilares das Relações Interpessoais**

Comportamentos, visões, culturas e opiniões diferentes irão e terão que trabalhar juntos em um mesmo lugar, é uma tarefa difícil, mas precisa e tem que ser executada. Para isso pode-se utilizar de cinco pilares: autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.

Autoconhecimento é tudo o que o indivíduo conhece sobre si mesmo, está relacionado com a capacidade de introspecção. Conhecer a si mesmo ajudará as pessoas a terem controle de suas emoções, das suas ações e também reações. Com a prática do autoconhecimento é possível conhecer seus pontos fortes e fracos, bem como de que forma o próprio comportamento afetará o outro e o meio em que se está e quais os comportamentos que também o irão afetar direta ou indiretamente.

Para explorar suas habilidades e saber aonde quer chegar o primeiro passo é se conhecer, analisar onde tem mais facilidade, agilidade e prática fará com que o indivíduo saiba onde ele produzirá melhores frutos e o ensinará também a como reagir de forma positiva diante das crises e pressões, conhecer também as fraquezas é fundamental para saber onde precisa buscar melhorias e ser mais cauteloso e vigilante. O autoconhecimento é fundamental para conduzir os relacionamentos.

Quando o indivíduo se conhece fica mais fácil de aceitar, entender e respeitar o outro. A empatia – ponto que facilita e contribui para boas relações na empresa – consiste em se colocar no lugar do outro se caso estivesse na mesma situação. Tem relação com o altruísmo e sua prática é bastante importante para relações saudáveis e produtivas considerando a opinião e estratégia do outro e entendendo que unir habilidades facilita na chegada do objetivo, além de ampliar nossa visão olhando



também pelo ponto de vista do outro, saber ouvir e entender é extremamente importante para evitar e até mesmo superar crises nos relacionamentos entre colaboradores. Uma equipe não chegará a lugar nenhum se não estiver de acordo.

Além de ouvir e estar atento a opinião do outro, saber utilizar e expor suas ideias e pontos de vista também são indispensáveis para a construção dessa boa relação. A palavra assertividade deriva de “asserto”, que denota uma proposição definida, competência emocional que expressa a qualidade de afirmativo ou positivo, ou seja, não tem receio de expor sua opinião. Uma pessoa assertiva não fica em “cima do muro”, sabe exatamente do que está falando e o porquê de estar falando tal coisa. Ela se expressa e defende suas ideias sem ofender a opinião do outro e sem se submeter a outras pessoas, tem segurança e vigor no que fala e que faz, de maneira franca, clara, direta e respeitosa ganhando o respeito de quem lhe ouve e assiste. Assim, diminui o estresse, no qual ajuda na resolução de conflitos e aumenta a credibilidade em si.

É possível ressaltar que assertividade não é agressividade, as pessoas confundem se expressar de forma assertiva com falar de maneira agressiva, quem é assertivo trata o seu desacordo de forma convincente, mas sem prejudicar o relacionamento, além de sentir-se melhor e fazer os outros se sentirem também.

A cordialidade tem relação com a assertividade, ser cordial é ser gentil, ser agradável e estar atento a pequenas atitudes que fazem a diferença no relacionamento entre os colaboradores da organização. Hoje com toda a tecnologia facilitando à comunicação as pessoas esquece que através desses meios é possível também ser cordial, dificilmente se ver um “bom dia” ou “obrigado” em um e-mail e até no contato direto, a pressão e a correria fazem as pessoas se esquecerem da importância de serem cordiais no meio em que estão. As pessoas fazem o ambiente em que se encontram a cordialidade sem esperar nada em troca é uma ferramenta muito útil na construção das boas relações.

Segundo Silvano (2010), a palavra ética vem do grego “*ethos*”, que significa modo de ser, conduta ou costumes, do ponto de vista do bem e do mal. Etimologicamente, ética e moral são palavras sinônimas. Sendo assim, se formam numa mesma realidade. A ética se baseia em valores, como por exemplo, em ser educado, saber entender, se colocar no lugar do outro, ter senso de responsabilidade, procurar o equilíbrio, justiça, igualdade e ter cuidado no que fala e ouve.

O uso das palavras se relaciona também com a ética, palavras certas nos momentos oportunos consistem em um dos fatores responsáveis pela boa convivência



das pessoas nos diversos ambientes em que convivem. Fazer uso da ética leva o indivíduo a ser respeitado, obtendo facilidade em manter bons relacionamentos e contribuindo com a produtividade da empresa em que faz parte. O bom uso desses pilares ajudará na interação no trabalho e no bom desempenho do grupo, onde cada um respeita o espaço e os limites do outro e juntos contribuem de forma positiva para ser uma equipe de sucesso.

As relações interpessoais que se desenvolvem em decorrência dos processos de interação correspondem às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, às atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como aos sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc.

À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. (CHANLAT, 1993)

## **JANELA DE JOHARI: A TEORIA COMO PROPOSTA PRÁTICA**

Joseph Luft e Harry Inghan, em 1961, criaram um diagrama conhecido como a Janela de Johari, para facilitar a assimilação da comunicação interpessoal, ilustrando o processo de dar e receber *feedback*<sup>6</sup>. Desta forma, as regiões evidenciadas no modelo (figura 1) representam as áreas da personalidade humana e ilustram as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo. (MOSCOVICI, 1995)

Fritzen (1978) coloca que o exercício da Janela de Johari é um bom auxílio para se formar uma ideia clara de muitos dos comportamentos humanos e, oferecer alguma solução para poder enfrentar as dificuldades nas relações interpessoais. Alguns autores partiram do princípio de que cada um tem, ou pode ter, quatro imagens distintas, que com base no esquema apresentado pelos psicólogos Joseph Luft e Harry Ingham, pode servir de subsídio nas nossas relações interpessoais, possibilitando uma ideia mais clara de nossos comportamentos, fazendo com que a nossa participação e vivência na comunidade seja mais ativa tanto para nós como para as pessoas que convivem conosco.

---

<sup>6</sup> é uma palavra inglesa que significa dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento.

Pode-se observar como as pessoas se relacionam coletivamente através dos quatro quadrantes da Janela, como mostra a proposta da Janela de Johari (figura 1). Esses quadrantes crescem ou diminuem de acordo com o *feedback* recebido à medida que nos relacionamos coletivamente.

Arena	Mancha Cega
Fachada	Desconhecido

(Figura 1 – Modelo da Janela de Johari)

A Janela se divide em quatro áreas ou quadrantes, podendo ser observada em colunas e em barras, as colunas representam o “eu” e as barras representam o “grupo”. A primeira coluna onde estão a “arena” e a “fachada” contém o que o indivíduo conhece ao seu respeito, a segunda coluna onde estão a “mancha cega” e o “desconhecido” contém o que o indivíduo desconhece sobre ele mesmo. A primeira barra onde estão localizadas a “arena” e a “mancha cega” é tudo aquilo que os outros sabem a respeito do indivíduo e a segunda barra onde estão a “fachada” e o “desconhecido” contém tudo aquilo que os outros desconhecem a respeito do indivíduo.

Arena ou área livre, localizado no canto superior esquerdo da janela, é o quadrante em que se encontram as informações conhecidas pelo próprio indivíduo e pelo grupo. Nesta área os comportamentos são públicos e abertos a todos. Se a confiança entre o grupo aumenta, essa área aumenta de tamanho e mais informações são compartilhadas.

Mancha cega, localizada no canto superior direito, contém as informações que o próprio indivíduo ignora, mas que os outros participantes do grupo conhecem sobre ele. Quando se inicia o processo de interação essas informações são passadas para o grupo, o que percebem a respeito do indivíduo, mas não dizem a eles. A mancha cega só diminui a partir do momento em que o indivíduo participa mais do grupo, estimulando os outros a darem *feedback* sobre ele.

Fachada ou área oculta, localizada na parte inferior esquerda, é onde se encontram as informações que o indivíduo sabe sobre si e esconde do grupo, com o medo que haja rejeição caso revelem seus sentimentos, percepções e opiniões a respeito





do grupo. O autor fala que muitas vezes ocorre essa omissão, por não serem encontrados no grupo “elementos de apoio”. Por isso há esse pensamento de que ao revelar o que se pensa ou sente trará julgamentos negativos sobre si, mas só ao assumir o risco de se revelar é que se terão condições de saber a reação do grupo, além de melhorar a participação no mesmo.

O desconhecido ou área ignorada, localizada na parte inferior direita, é onde se encontra o inconsciente do indivíduo, o que é desconhecido pelo “eu” e pelos participantes do grupo.

As linhas entrecortadas demonstram a situação ao começar o processo de relacionamento em ordem à ampliação da área livre, que à medida que se vai ampliando graças a uma comunicação maior, faz com que as demais áreas diminuam em seu próprio campo. E o ideal está em que esta área livre vá precisamente ampliando seu raio de ação, de modo que fique reduzido ao mínimo o campo ignorado, tanto dos outros como de nós mesmos. (FRITZEN, 2002)

### **Processo de *Feedback* de acordo com a Janela de Johari**

No processo de dar e receber *feedback* alguns indivíduos enfatizam apenas um desses comportamentos, conseqüentemente podendo haver um desequilíbrio entre os dois. Para melhor entender os quadrantes, Fritzen expõe sobre quatro tipos diferentes, apresentando as proporções extremas no processo, partindo da ideia de como os outros veem o indivíduo.

A janela ideal é propícia para o relacionamento grupal ou qualquer relacionamento que tenha um significado para o indivíduo. A “arena” ou “área livre” aumenta de tamanho à medida que a confiança e a partilha no grupo aumentam isso mostra que o comportamento da pessoa está aberto para os demais integrantes do grupo. Sendo assim, não é necessário interpretações ou opiniões pessoais sobre o comportamento da mesma, a partir do momento que as interações se tornam abertas no que diz respeito a dar e receber *feedback*, a adivinhação sobre a informação que a pessoa quer passar é desnecessária.

O entrevistador é a posição em que o indivíduo recebe muita informação, porém da pouca informação sobre si. O mesmo se preocupa em coletar informações sobre o grupo e não em repassá-las, sendo assim o tamanho da “fachada” é inversamente proporcional à quantidade de informações fornecidas pela pessoa. O entrevistador



solicita o *feedback* e antes que haja algum comprometimento, procura saber a opinião do grupo.

Ao contrário do entrevistador, o matraca é a posição em que o indivíduo é um mau ouvinte, seu nível de participação em dar *feedback* é muito maior que o de receber, dar opinião sobre tudo, falar sempre o que pensa sobre o grupo e o que ocorre no grupo, sendo que dessa forma podem haver conflitos entre o grupo. Os participantes podem vê-lo como insensível, que não leva em consideração o *feedback* que recebe e não leva em conta a opinião dos outros participantes. Pode ocorrer que o grupo pare de dar o *feedback*, ficando sem saber o que precisa mudar à respeito do seu comportamento, isso dificultará a opinião do grupo.

Tartaruga é a posição em que o participante não sabe muito sobre si e o grupo consequentemente também não, é chamado de tartaruga porque sua carapaça impede que os outros tenham acesso as suas informações. É aquele indivíduo “mudo” ou “observador” que além de não dá informações também não pede, o que dificulta de receber *feedback*, pois o grupo não recebeu informação suficiente pra isso, que acaba se isolando. As pessoas mais ativas, mesmo se expondo mais, acabam aprendendo mais, porque a medida que o grupo obtém informação também repassa.

O ponto de equilíbrio em dar e receber *feedback* é quando a exposição sobre si e o que recebe do outro são usados com naturalidade, fazendo com que o grupo se sinta à vontade para participarem ativamente, no começo há sempre resistências por partes de algumas pessoas do grupo, mas com o tempo a participação de todos será efetiva.

### **A Janela de Johari nas organizações**

De que forma a Janela de Johari pode ser aplicada e de que maneira irá ajudar no processo de relacionamento dentro da empresa? O grupo precisa conhecer do que se trata a Janela de Johari, isso irá despertar a curiosidade em saber sobre onde e como isso irá ajudá-los. À medida que os participantes conhecerem os quadrantes irá perceber de que forma eles tem passado e recebido *feedback*, irão prestar mais atenção em suas próprias características e como elas os tem feito agir mediante o seu grupo e os objetivos traçados individualmente e coletivamente. E com isso irão também reconhecer de melhor forma as características dos outros e em como isso tem ou não afetado no processo de interação, que consequentemente irá atingir os resultados que o grupo irá



alcançar. Haverá uma melhor conexão entre o grupo, assim irão saber com quem contar em cada tipo de tarefa em um ambiente mais harmonioso.

Os membros da equipe mais antigos, já estabelecidos, terão mais áreas abertas que os novos integrantes da equipe, pois ainda não compartilharam informações suficientes sobre si mesmos e nem obtiveram informações necessárias para uma melhor interação com o restante dos participantes. Membros do grupo devem se esforçar para que o processo de *feedback* seja aproveitado da melhor maneira possível, sem exageros e sem omissões desnecessárias, assim um irá ajudar o outro a expandir sua “área livre” ou “arena”, oferecendo *feedback* construtivo e os líderes tem um papel fundamental quanto a isso.

### **Proposta prática da Janela de Johari na empresa Folha Interior**

A empresa Folha Interior foi fundada em 2000 e é pioneira na informação on-line, disponibilizando para seus clientes informações em tempo real. Ela usa tecnologia de última geração e oferece soluções acerca da comunicação on-line, tendo como missão o desenvolvimento coletivo das soluções oferecidas, zelando sempre pela excelência no atendimento e qualidade de vida. A visão está relacionada à referência nacional até 2017. Após fazer parte de seu quadro de colaboradores durante um período de quase 2 anos, e visualizando algumas falhas na Comunicação Interna, bem como também nas Relações Interpessoais, surgiu a proposta da aplicação da teoria da Janela de Johari dividida em quatro etapas, expondo as qualidades de seus colaboradores, com o intuito de melhorar a relação interpessoal regida no público interno.

A primeira etapa vai de acordo com a Imagem Aberta, onde serão encontradas qualidades que o indivíduo sabe que tem e os outros também sabem, como se fosse à imagem onde ele se identifica, assim como os outros o identificam. A segunda etapa é a Imagem Secreta, que faz referência às qualidades que o indivíduo sabe que tem e os outros não. É o que ele realmente é, mas esconde, dos demais. A terceira etapa é a Imagem Cega, que são qualidades que o indivíduo não sabe que tem, mas os outros sim. É a percepção dos outros sobre ele. E a quarta etapa é a Imagem desconhecida, pois são qualidades que nem o indivíduo e nem os outros sabem que ele possui. Geralmente está presente no subconsciente, complicado de ser analisado e percebido.

Após definida essas quatro etapas, cada colaborador poderia preencher os quadros (de acordo com a figura 1) inserindo suas características e das outras pessoas.



Após isso, será preciso do apoio de um psicólogo, de fora da empresa se possível, para que o mesmo possa analisar os dados que foram descritos. Ao final da proposta, cada colaborador poderia perceber a diferença que o outros pensam sobre ele e que ele pensa sobre si e cada um poderá traçar e definir melhorias acerca das relações interpessoais naquela organização, assim como em qualquer outra.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O profissional de Relações Públicas é responsável por toda comunicação interna realizada nas organizações e é sua obrigação, de fato, estabelecê-la de forma concisa, obtendo êxito nos objetivos que lhe são desempenhados. Com esse intuito, é possível estabelecer canais de comunicação de diferentes maneiras, considerando, em primeiro lugar toda estrutura do processo comunicação dentro das organizações, passando pelo estudo da cultura e do clima organizacional e do ambiente de trabalho, para entender a forma como se dão as relações interpessoais.

À Medida que o relacionamento interpessoal nas organizações é visto de uma forma diferente e importante, o nível de interação e produtividade cresce gradativamente, visando unicamente o lucro não manterá o nome da empresa no mercado e nem será garantia de uma equipe de sucesso. Quem está por trás do lucro são as pessoas, então estar atento ao indivíduo, considerando suas habilidades e fornecendo subsídios para melhorar suas fraquezas, será sem dúvida uma chave para o sucesso. A utilização de técnicas de endomarketing unida à teoria da Janela de Johari é resultado de um processo fundamental para o aprimoramento da comunicação entre a equipe, facilitando a resolução de crises.

No processo de comunicação entre pessoas de um grupo, a participação de todos é importante para que as metas traçadas sejam alcançadas, a Janela de Johari foi criada precisamente para ajudar nesse processo de dar e receber *feedback* e é por meio dele que se pode saber o que pensam os outros e também poder fornecer aos outros as opiniões que se tem sobre eles, esse processo sendo colocado de maneira correta com certeza facilitará o relacionamento entre as pessoas do grupo.

Com esse intuito, é fundamental a aplicação dessa teoria nas organizações que serviu como base para a organização da proposta. A empresa Folha Interior é regida de todo um processo comunicacional fundamental para seu funcionamento, porém suas relações interpessoais não são lá das melhores. Contudo, apesar de todas as dificuldades



encontradas, propor essa avaliação serviu para entender a importância das relações interpessoais em todas as organizações, mesmo que a Folha Interior sendo do ramo de comunicação que mesmo assim, tem falhas na comunicação com seu público interno.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAD, Nancy. **Ética: a força da linguagem nas relações interpessoais**. Acessível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/etica-a-forca-da-linguagem-nas-relacoes-interpessoais>>. Acessado em 20/03/2014;

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995;

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologia institucional e processo grupal**. In: \_\_\_\_\_. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. 13ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1999, p. 214-228;

CABRAL, Gabriela. **Autoconhecimento**. Acessível em <<http://www.brasilecola.com/psicologia/autoconhecimento.html>>. Acessado em 20/03/2014;

CHANLAT, F. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1994;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 21ª reimpressão;

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989;

FRITZEN, Silvino Jose. **Janela de Johari: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002;

MARQUES, José Roberto. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Acessível em <<http://economia.terra.com.br/blog-carreiras/blog/2013/12/17/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acessado em 19/03/2014;

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975;



NASSAR, Paulo. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Ed. Pioneira, s.d;

PEREIRA, Regina Giannetti Dias. **Cinco pilares do relacionamento interpessoal no trabalho**. Acessível em <<http://reginagiannetti.wordpress.com/2013/02/08/cinco-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho/>>. Acessado em 20/03/2014;

ROCHA, Elizângela Bispo. **Relações Interpessoais: uma análise empresarial e social**. Acessível em <<http://www.webartigos.com/articles/26749/1/relacoes-interpessoais>> Acessado em 19.03.14;

SANTOS, Maria Aparecida de Oliveira. **A Necessidade do homem relacionar-se ao longo da história**. Acessível em <<http://www.webartigos.com/artigos/a-necessidade-do-homem-relacionar-se-ao-longo-da-historia/54716/>>. Acessado em 19/03/2014;

SILVANO, Thiago Firmino. **Moral e ética: dois conceitos de uma mesma realidade**. Acessível em <[www.coladaweb.com.br](http://www.coladaweb.com.br)>. Acessado em 20/03/2014;

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Florianópolis, 2001;

TEIXEIRA, Samara. **Empatia nas relações de trabalho**. Acessível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/empatia-nas-relacoes-de-trabalho>>. Acessado em: 20/03/2014