

## Índice

Introdução.....	2
Objectivos gerais e específicos.....	2
<b>1. Comunicação nas Relações interpessoais.....</b>	<b>3</b>
1. O processo de comunicação.....	3
2. O feedback da comunicação.....	4
3. Linguagem verbal e não verbal.....	4
4. Obstáculos à Comunicação.....	5
5. Técnicas para comunicar eficazmente: a importância da escuta activa.....	6
<b>2. Trabalho em Equipa.....</b>	<b>8</b>
1. Estruturação da equipa.....	8
2. Processo de colaboração.....	9
3. Equipa eficiente e eficaz.....	10
<b>3. Estilos ou atitudes relacionais:.....</b>	<b>12</b>
1. Os estilos de comunicação: Estilos agressivo, passivo, manipulador.....	12
2. A assertividade como um alternativa eficaz na comunicação .....	13
3. Desenvolvimento interpessoal.....	13
Referências bibliográficas.....	14

## Introdução

Nas últimas décadas assistimos a um crescente interesse ao nível da promoção de competências de relacionamento interpessoal. Gradualmente foi reconhecido o valor inerente à promoção dessas competências junto de populações com défices relacionais, uma vez que a sua aquisição visa a prevenção de desajustamento social e pessoal e a facilitação da integração social (socio-escolar ou laboral).

A formação de técnicos a este nível tem sido, igualmente, considerada de extrema importância, uma vez que a mesma é desenvolvida no sentido de, por um lado, sensibilizar e consciencializar os indivíduos acerca de factores gerais de promoção social e interpessoal e, por outro, visa facilitar a autonomização laboral, no sentido de fomentar a criação de novas acções de intervenção junto das populações com as quais desenvolvem o seu trabalho.

## Objectivos Gerais

Fomentar a consciencialização de cada formando para os factores gerais de promoção social e interpessoal.

## Objectivos Específicos

- Sensibilizar e reflectir sobre a importância da promoção de competências de relacionamento pessoal e interpessoal.
- Analisar os comportamentos relacionais usuais, nos seus aspectos verbais e não verbais, e as suas consequências ao nível interpessoal.
- Dar a conhecer os diferentes estilos relacionais, no sentido de levar a cabo acções de promoção de estilos mais adaptativos.
- Analisar as principais variáveis que contribuem para a formação e manutenção de equipas mais eficazes.

## Comunicação nas Relações Interpessoais

### 1. O processo de comunicação

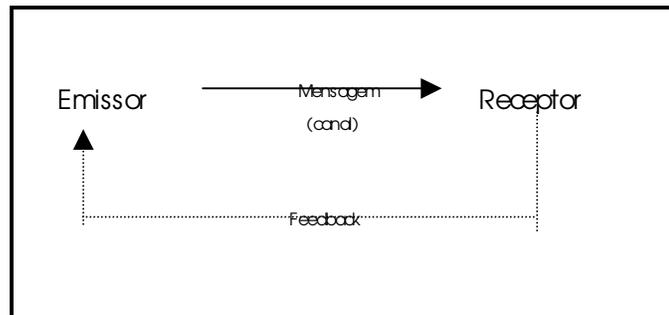
A comunicação é fundamental para qualquer sociedade e para qualquer ser humano porque se trata de um processo contínuo e dinâmico que faz do homem aquilo que ele é e que lhe permite o estabelecimento de relações interpessoais. Neste sentido, importa lembrar dois axiomas da comunicação: “é impossível não comunicar” e “todo o comportamento é comunicação”.

A comunicação pode ser definida de diferentes formas, dependendo da perspectiva considerada: ela é entendida enquanto processo de transmissão e recepção de informação (do ponto de vista mecanicista), como um comportamento instrumental ou algo que emerge da interacção social (perspectiva interaccionista), ou pode ser vista como o modo pelo qual se trocam e descodificam significados (perspectiva psicológica).

De acordo com o modelo básico da comunicação, neste processo estão implicados diferentes elementos: *emissor*, *receptor*, *mensagem* e *feedback*. O *emissor* é o ponto de partida da mensagem, sendo o responsável pela codificação da mesma. O *receptor* é o destinatário dessa mensagem; é ele que interpreta a mensagem, dá-lhe significado descodificando-a. Uma vez que o processo de comunicação se caracteriza por ser um processo contínuo e interactivo de troca de mensagens, o emissor age simultaneamente como receptor e vice-versa.

No que diz respeito à *mensagem*, ela corresponde ao conteúdo da comunicação e compreende um conjunto de sinais com significado (*código*). Para que a comunicação passe entre emissor e receptor, o código utilizado deve ser comum a ambos. De uma maneira geral podemos dizer que as mensagens têm dois significados: um relativo ao modo como se transmite uma informação (sobre factos, opiniões, sentimentos, experiências), e outro ligado à expressão, directa ou indirecta, de aspectos relativos à relação que se estabelece entre os interlocutores.

A mensagem é transmitida através de um *canal*. O ar é o canal mais vulgar, mas existem outros canais, tais como: a carta, o livro, o telefone, a rádio ou a televisão.



## 2. O feedback da comunicação

O *feedback* ou informação de retorno, é um dos constituintes do modelo básico da comunicação, e consiste na mensagem que é transmitida em resposta à mensagem inicial. O *feedback* é um processo de comunicação, dirigido a uma pessoa ou grupo, no sentido de lhe fornecer informação sobre o modo como o seu comportamento está a afectar outras pessoas. O *feedback* que recebemos e damos define o que designamos por conhecimento interpessoal.

No processo de desenvolvimento interpessoal, o *feedback* poderá constituir-se como um processo de ajuda para mudanças de comportamento, no sentido em que possibilita melhorar o desempenho de um indivíduo de forma a poder alcançar os seus objectivos.

Um *feedback eficaz* deve: estar orientado para objectivos concretos, ser dado no momento certo e ser impessoal e objectivo.

## 3. Linguagem verbal e não verbal

A comunicação pode ser feita através da linguagem *digital* ou *verbal*, e que corresponde à *linguagem escrita* e à *linguagem oral*, e da *linguagem analógica*, ou *não verbal*. Na *linguagem não verbal* podemos distinguir a linguagem *paralinguística* (entoação, ritmo do discurso), a *cinésica* (mímica, gestos, postura, orientação do corpo,

etc.), a *proxémica* (distância física) e a *paraverbal* (suspiros, soluços, risos, etc.). O tipo de vestuário e de objectos que usamos, são também formas de comunicação não verbal. Em geral recorremos às duas modalidades de comunicação, a primeira é mais precisa e a mais privilegiada. A segunda, que acompanha habitualmente a primeira, oferece um significado mais profundo, sendo um veículo de transmissão das nossas emoções e dos nossos sentimentos.

#### 4. Obstáculos à Comunicação

O *efeito da comunicação* consiste naquilo que resulta da troca de mensagens. Esse efeito pode ser o pretendido pelo emissor (o código utilizado pelo emissor foi decodificado pelo receptor), e então dizemos que a comunicação foi eficaz, ou pode ser influenciado por obstáculos à comunicação, que alteram os objectivos do emissor e, conseqüentemente, a comunicação não foi eficaz. Estes obstáculos podem ocorrer ao nível da transmissão dos dados – ligado ao canal de comunicação escolhido – ou podem estar relacionados com a interpretação que é feita desses mesmos dados. Relativamente ao canal escolhido ele é, muitas vezes, ineficiente por ter demasiado ruído ou por outro tipo de barreiras (relacionadas com a distância entre os interlocutores, com fracas condições onde decorre a comunicação, como problemas de iluminação, temperatura, etc.).

Quer o emissor, quer o receptor, poderão manifestar um conjunto de características que se constituem como barreiras à comunicação: a não compreensão do código entre ambos; a utilização de palavras ambíguas; a existência de diferenças individuais ao nível das atitudes, crenças e valores que levam a que emissor e receptor interpretem de forma diferente a mesma informação; problemas ao nível da personalidade que conduzam a um medo de falar sobre determinado assunto ou com determinadas pessoas; indisponibilidade ou incapacidade física e psicológica (por exemplo cansaço ou doença); referir ideias ou evocar sentimentos que não estão adaptados ao objectivo da comunicação (por exemplo, começar a rir quando alguém ao nosso lado está muito triste).

## 5. Técnicas para comunicar eficazmente: a importância da escuta activa

A escuta activa é uma das técnicas fundamentais para se comunicar eficazmente. A questão que se coloca é, então, como escutar eficazmente?

1. Estar motivado para escutar o outro (ser um bom ouvinte)
2. Estabelecer contacto visual com o outro
3. Mostrar interesse por aquilo que o outro diz
4. Ser natural no decorrer da interacção
5. Evitar acções distractivas
6. Colocar questões, sempre que achar pertinente, para o desenrolar da comunicação
7. Parafrasear
8. Não interromper
9. Não falar demais
10. Dar feedback
11. Estabelecer uma relação de empatia com o interlocutor

Para escutar eficazmente é necessário ser empático. A empatia é considerada um “nutriente psicológico”, porque sem ela a vida humana não pode existir. Ser empático é mostrar desejo de compreender o outro, os seus pensamentos e sentimentos, é imaginarmo-nos na situação do outro. O indivíduo empático deve ser genuíno e exibir comportamentos não verbais que sejam congruentes com esse desejo de compreender a perspectiva do outro (o olhar, a postura, etc.).

Outras técnicas para comunicar eficazmente são:

- Parafrasear: consiste em dizer por outras palavras aquilo que o outro disse; para tal é necessário atenção, escuta activa e empatia. Permite aumentar a precisão da comunicação e consequentemente a compreensão mútua; transmite o interesse que se coloca no outro e naquilo que ele diz.
- Descrição do comportamento: consiste em relatar as acções específicas, observáveis, dos outros, sem fazer juízos de valor ou acusações. É uma técnica importante no decorrer do processo de *feedback*.
- Verificação da percepção de sentimentos: consiste em relatar ao outro a sua percepção acerca do que é que o outro está a sentir. Mostra uma preocupação

por aquilo que o outro está a sentir e permite dar a entender ao outro os seus comportamentos não verbais.

De uma maneira geral, no processo de comunicação importa:

1. Ter presente que se trata de um processo interactivo
2. Ter em atenção o que comunico verbal e não verbalmente, uma vez que, por vezes, o efeito do que eu digo pode ser diferente da intenção que tinha ao dizer
3. Ser congruente na mensagem que quero transmitir
4. Dar e solicitar *feedback*
5. Escutar activamente o que os outros dizem
6. Estabelecer uma relação empática com o outro
7. Evitar ideias pré-estabelecidas
9. Desenvolver um estilo assertivo

Exercícios práticos sobre comunicação interpessoal (Fachada, 2003)

Exercícios práticos sobre feedback (ex.: Janela de Johari; Luft & Ingham, 1961)

---

## Trabalho em Equipa

### 1. Estruturação da equipa

O sentido actual do termo equipa, que suplanta largamente o de grupo na linguagem das ciências organizacionais, remete para pessoas agindo em conjunto, de forma concertada ou em interdependência, em função de um objectivo comum que é valorizado por todos os elementos. Qualquer equipa possui uma estrutura e uma configuração de papéis.

A estruturação das equipas tem um impacto ao nível do comportamento e das atitudes individuais. Neste sentido, ela deverá ser feita de modo a: a) possibilitar o desenvolvimento das pessoas; b) adaptar-se a mudanças internas e externas; c) não dificultar o trabalho dos seus elementos.

Quando se pensa na estruturação das equipas, não existe uma resposta universal, uma vez que a mesma está dependente da organização em causa e das suas necessidades particulares. Neste sentido, a estruturação deverá ser pensada com base em algumas linhas orientadoras:

- Número de membros a colocar na equipa (4-20);
- Possibilidade da equipa ter um líder;
- Posição de liderança assumida – rotativa ou permanente;
- Responsabilidades do líder;
- Na selecção dos elementos da equipa, considerar como podemos encontrar o melhor conjunto de recursos para obter os melhores resultados (o que não significa, por exemplo, que se escolham sempre as pessoas com maior talento, mas com dificuldades de relacionamento; é também importante seleccionar pessoas com menos conhecimentos e/ou experiência, mas com uma capacidade natural de incentivar as pessoas que a rodeiam);
- Possibilidade de estabelecer áreas específicas de responsabilidade e autoridade para outros elementos do grupo;
- Quantidade de tempo expectável que cada membro venha a dedicar ao trabalho e à equipa.

## 2. Processo de colaboração

O processo de colaboração é um dos aspectos essenciais quando se pensa na formação de equipas, uma vez que a sua criação parte do pressuposto de que se os membros de uma equipa são cooperantes, juntos podem conseguir mais do que se trabalhassem individualmente, e neste sentido assume-se como um processo que tem consequências ao nível da eficácia das equipas.

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais traduzem naturalmente diferenças de opinião, expressas na discordância ao nível da percepção da tarefa, das metas e dos procedimentos escolhidos para alcançar essas metas. Essas discordância pode conduzir à activação de um conjunto de sentimentos e emoções mais um menos intensos que geram, por sua vez, um clima de tensão ou mesmo de conflito aberto no seio da equipa. Também nestas situações, o processo de colaboração pode ser analisado, uma vez que se constitui como uma das formas para lidar com o conflito.

Alguns aspectos reflectem uma atitude de colaboração:

- 1- Considerar que lidar com o conflito é uma componente natural para atingir objectivos – os conflitos saudáveis podem produzir melhores ideias;
- 2- Desenvolvimento de condições que possibilitem a reformulação do problema quando se chega a um impasse;
- 3- Pensar que se aprende algo novo quando se ouvem ideias dos outros;
- 4- As melhores ideias surgem quando todos contribuem – as equipas tomam melhores decisões do que as pessoas individualmente;
5. A procura de consenso é a melhor estratégia para a solução de um problema.

O processo de colaboração entre os vários elementos conduz ao desenvolvimento de cada um deles e à construção de fortes alianças. Este processo só é conseguido num ambiente que encoraje a partilha e produção de novas ideias. Neste contexto, o líder assume um papel de facilitador, ajudando os vários elementos a expressar novas ideias e a assumir riscos.

### 3. Equipa eficiente e eficaz

Existe uma diversidade e multiplicidade de modelos conceptuais sobre a eficácia grupal. Ao nível conceptual, um dos modelos sobre a concepção de eficácia mais estudado tem sido o modelo de Beaudin e Savoie (1995). No quadro seguinte encontram-se as dimensões de eficácia consideradas pelos autores e os critérios que estão na base da avaliação da eficácia:

Dimensões	Características	Crítérios
<b>Social</b>	Relaciona-se com a coesão; diz respeito ao valor dos recursos humanos. A eficácia é medida pelo grau em que a experiência do grupo contribui para o bem-estar dos seus membros	Qualidade de vida, satisfação no trabalho, apoio no trabalho, desenvolvimento profissional e competências
<b>Económica</b>	Relaciona-se com a eficiência e a produtividade	Crítérios de performance: produtividade (rapidez de produção), economia de recursos, rentabilidade e organização/execução da tarefa
<b>Política</b>	Relaciona-se com a avaliação que é efectuada por grupos externos; refere-se à reputação do grupo no exterior	Crítérios de legitimidade ao nível da organização, perante os clientes e perante o superior: capacidade para cooperar com outros grupos, qualidade do produto e do serviço
<b>Sistémica</b>	Relaciona-se com a perenidade, crescimento, adaptação e estabilidade do grupo ao longo do tempo	Capacidade de adaptação ao grupo e envolvimento dos membros no grupo

Recentemente, e com base no modelo anterior, Lourenço (2002) conceptualiza a eficácia grupal em termos bidimensionais, enfatizando a existência de dois aspectos principais, um mais afectivo e outro mais ligado à tarefa. No quadro que se segue encontram-se as dimensões consideradas pelo autor e os critérios que permitem avaliar a eficácia:

Dimensões	Crítérios
<b>Organização e Manutenção</b>	Percepção do grupo enquanto espaço de satisfação, permanente capacidade de desenvolvimento e actualização
<b>Produção e Reputação</b>	Crítérios de produtividade (produção de resultados ligados à tarefa) e de natureza política subjacentes ao grupo

Também Holpp (2002) afirma que quando pensamos na avaliação da equipa, em termos da sua eficácia, devem ser considerados os seguintes comportamentos gerais:

- Actuação da equipa em função dos objectivos estabelecidos
- Comportamentos de cooperação entre os membros da equipa
- Definição, pela equipa, de medidas de sucesso
- Estratégias de resolução de conflitos
- Participação activa dos membros da equipa nas tarefas/reuniões

Já no que diz respeito à eficiência do grupo, de acordo com Hackman (1987), podem ser considerados como seus indicadores, os seguintes critérios: 1) o nível de esforço desenvolvido para manter a realização da tarefa e a tendência para os membros de trabalharem todo o tempo; 2) a quantidade de conhecimentos e aptidões aplicadas na execução do trabalho; 3) a utilização, pela equipa, de estratégias apropriadas para a realização de uma tarefa; 4) a manutenção ou reforço da capacidade de trabalho conjunto entre os membros da equipa; 5) a satisfação resultante da experiência vivida pela equipa.

Escala de eficácia (Holpp, 2003; ver escala em anexo)

## Estilos ou atitudes relacionais

### 1. Os estilos de comunicação: Estilos agressivo, passivo, manipulador

Podemos distinguir diferentes atitudes de relacionamento interpessoal: uma atitude agressiva, uma atitude passiva e uma manipulativa. Cada uma destas atitudes compreende características próprias e é percebida através da observação dos comportamentos dos indivíduos. As consequências que cada uma destas atitudes gera no relacionamento interpessoal podem ser também analisadas no quadro seguinte:

<b>Estilo</b>	<b>Características</b>	<b>Comportamentos</b>	<b>Consequências</b>
<b>Agressivo</b>	Tendência para dominar os outros, que se reflecte na utilização da pressão e da força; pensa que é sempre ganhador através do seu método.	Domínio da palavra, interrompe o outro, impõe as suas opiniões, fala alto, rejeita a diferença, insulta o outro, manifesta comportamentos de ataque contra as pessoas.	Ganhos aparentes e perda da capacidade de comunicar; os outros evitam falar-lhe francamente e de forma verdadeira.
<b>Passivo</b>	Estilo de submissão, que se reflecte na aceitação imediata do ponto de vista do outro, sem defesa do ponto de vista individual.	Não se envolve, transfere decisões, mostra uma atitude de evitamento, afastando-se; receia incomodar; não age. Mostra sinais de ansiedade (roer as unhas, riso nervoso, mexe frequentemente os pés, etc.).	Estabelecimento de uma má comunicação com os outros, porque raramente se manifesta; perda de respeito por si próprio, porque faz coisas que não gosta muito e que não consegue recusar.
<b>Manipulador</b>	Procura ganhar sobre o outro, como se tratasse de uma espécie de jogo. Não se implica nas relações interpessoais.	Faz chantagem emocional, intimida, utiliza estratégias de sedução, elogia exageradamente o outro; é uma pessoa muito teatral.	Perde a sua credibilidade à medida que os outros descobrem os seus jogos; uma vez descoberto tende a vingar-se; dificilmente recupera a confiança dos outros.

## 2. A assertividade como um alternativa eficaz na comunicação

Para além dos estilos anteriormente descritos, existe um outro estilo – estilo assertivo, que tem mostrado ser a melhor alternativa para uma comunicação eficaz. Um indivíduo assertivo procura defender os seus interesses pessoais e exprimir os seus sentimentos, mas sem ser à custa dos outros; tem capacidade para realizar uma auto-crítica, respeita-se a si próprio e aos outros, aceitando a diferença. É autêntico e empático; está aberto à negociação. Consequentemente, cria um impacto positivo no outro e estabelece e desenvolve relações.

## 3. Desenvolvimento interpessoal

O desenvolvimento interpessoal corresponde a uma necessidade que não se esgota a um nível individual, mas que deve estar orientado dentro de um quadro mais geral e sistémico. A nível individual consiste num trabalho de auto-conhecimento e auto-consciencialização: procuram-se trabalhar as motivações e as problemáticas em torno da comunicação e da gestão de emoções individuais.

O desenvolvimento interpessoal pode ser também trabalhado a um nível interpessoal e a um nível grupal, trabalhando-se as motivações e objectivos comuns ao grupo, questões ligadas ao poder, à autoridade e aos processos de influência social. Procura-se aperfeiçoar as competências interpessoais de comunicação e da participação em grupo. O trabalho é direccionado para a interdependência dos vários sub-sistemas e do trabalho em equipa e para o desempenho organizacional visto como um todo.

O desafio que se coloca é considerar o desenvolvimento interpessoal como um investimento para a própria organização, uma vez que investir nos indivíduos que a compõem e nas suas equipas é investir nela própria.

Exercícios práticos (Fachada, 2003)

## Referências:

### Manuais de consulta:

- Holpp, L. (2002). Gerir equipas. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lourenço, P. R. (2002). Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de conhecimento. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1989). Pragmática da comunicação humana: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da Interacção. São Paulo: Culturix.

### Exercícios práticos:

- Fachada, O. (2003). Psicologia das relações interpessoais (2ª ed.). Lisboa: Rumo.
- Fritzen, S. J. (1978). Janela de Johari. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Suart, R. (2003). Jogos para formadores: Desenvolvimento de equipas. Lisboa: Monitor.

### **Teste à eficácia da equipa (Holpp, 2002)**

Classifique a equipa quanto a cada um dos seguintes comportamentos:

1. A equipa age de acordo com a sua missão e objetivos:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente

2. A equipa utiliza os processos de equipa e adere às normas de equipa ao tomar decisões:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente

3. Os membros da equipa estão envolvidos na colaboração:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente

4. A equipa definiu as suas medidas de sucesso:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente

5. A equipa monitoriza a sua performance de acordo com as suas medidas de sucesso:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente

6. Os membros da equipa utilizam negociação directa para resolver os conflitos:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente

7. Os membros da equipa participam activamente nas reuniões:

Raramente    1       2       3       4       Normalmente