



# CEPRA

Centro de Formação Profissional  
da Reparação Automóvel

## COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS





<b>Colecção</b>	Formação Modular Automóvel
<b>Título do Módulo</b>	Comunicação e Relações Interpessoais
<b>Suporte Didáctico</b>	Guia do Formando
<b>Coordenação Técnico-Pedagógica</b>	CEPRA - Centro de Formação Profissional da Reparação Automóvel Departamento Técnico Pedagógico
<b>Direcção Editorial</b>	CEPRA - Direcção
<b>Autor</b>	CEPRA - Desenvolvimento Curricular
<b>Maquetagem</b>	CEPRA - Núcleo de Apoio Gráfico
<b>Propriedade</b>	CEPRA – Centro de Formação Profissional da Reparação Automóvel Rua Francisco Salgado Zenha, 3 2685 - 332 PRIOR VELHO
<b>Edição 1.0</b>	Portugal, Lisboa, 2007/11/02
<b>Depósito Legal</b>	264607/07



# ÍNDICE

## DOCUMENTOS DE ENTRADA

OBJECTIVOS GERAIS .....	E.1
OBJECTIVOS ESPECÍFICOS .....	E.1
PRÉ-TESTE.....	E.2

## CORPO DO MÓDULO

0 - INTRODUÇÃO .....	0.1
1 - OS ELEMENTOS E AS CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO.....	1.1
1.1 - O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO .....	1.1
1.2 - CARACTERÍSTICAS DE COMUNICAÇÃO .....	1.1
1.3 - A PARTILHA DE SIGNIFICAÇÕES.....	1.3
1.4 - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO .....	1.3
2 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO FACE A FACE .....	2.1
3 - BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO .....	3.1
3.1 - BARREIRAS EXTERNAS .....	3.1
3.2 - BARREIRAS INTERNAS .....	3.1
4 - COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL .....	4.1
4.1 - IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL .....	4.1
4.2 - TIPOS DE COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL .....	4.1
5 - FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO .....	5.1
6 - ATITUDES DA COMUNICAÇÃO .....	6.1
6.1 - CARACTERÍSTICAS PROPÍCIAS À COMUNICAÇÃO .....	6.1
6.2 - ATITUDES COMUNICACIONAIS (PORTER) .....	6.3
7 - DIFERENTES ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS	
INTERPESSOAIS .....	7.1
7.1 - COMPORTAMENTO PASSIVO .....	7.1
7.2 - COMPORTAMENTO AGRESSIVO.....	7.3
7.3 - COMPORTAMENTO MANIPULADOR .....	7.5
7.4 - COMPORTAMENTO ASSERTIVO OU AUTO-AFIRMATIVO .....	7.6
8 - TRABALHO DE EQUIPA .....	
..... 8.1	
8.1 - A EQUIPA: CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO .....	8.1
8.2 - COMPORTAMENTOS QUE DIFICULTAM O TRABALHO DE EQUIPA .....	8.3
8.3 - FASES DE CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS .....	8.3
8.4 - A EQUIPA E OS CONFLITOS .....	8.4
BIBLIOGRAFIA .....	C.1

## DOCUMENTOS DE SAÍDA

PÓS-TESTE .....	S.1
CORRIGENDA DO PRÉ-TESTE E DO PÓS-TESTE .....	S.9

## ANEXOS

EXERCÍCIOS PRÁTICOS.....	A.1
--------------------------	-----



# **DOCUMENTOS DE ENTRADA**





## OBJECTIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

No final deste módulo, o formando deverá ser capaz de:

### OBJECTIVOS GERAIS

Desenvolver competências que o habilitem a comunicar de forma mais eficaz, reforçando e positivando a sua relação interpessoal.

### OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar os elementos da comunicação.
2. Enunciar os princípios básicos da comunicação face a face.
3. Identificar e conhecer as barreiras da comunicação.
4. Identificar a importância da comunicação não verbal.
5. Enunciar as funções da comunicação.
6. Desenvolver as atitudes de base à comunicação.
7. Conhecer os diferentes comportamentos e estilos de comunicação interpessoal.
8. Adquirir um estilo de comunicação assertivo.

## PRÉ-TESTE

Leia cuidadosamente os objectivos do módulo apresentados na página E.1.

Se considera que não domina a maior parte dos objectivos descritos, inicie o estudo do módulo e, no final faça o pós-teste, respondendo a cada uma das questões.

Se acha que domina a maior parte dos objectivos faça o pré-teste que se encontra na página seguinte. Compare as suas respostas com as que se encontram na página S9.

Se obteve, nas suas respostas, 90% das respostas certas, realize de imediato o pós-teste que se encontra a partir da página S1.

Se neste teste obteve 80% das respostas certas significa que não tem necessidade de estudar o presente módulo, pois domina o seu conteúdo.

Neste caso, terá que informar o formador para que lhe sejam distribuídas actividades complementares e de aperfeiçoamento para reforçar as suas competências como atendedor.

## PRÉ-TESTE

Responda a todas as questões que se seguem, assinalando com um V ou com um F, consoante considere que as afirmações são Verdadeiras ou Falsas

1	Comunicar é diferente de informar.	<input type="checkbox"/>
2	Para existir comunicação é suficiente a existência de um emissor e de um receptor.	<input type="checkbox"/>
3	O feed-back ou informação de retorno é uma barreira da comunicação.	<input type="checkbox"/>
4	Repetir a mensagem do interlocutor prejudica, sempre, a comunicação.	<input type="checkbox"/>
5	A mensagem deve adaptar-se sempre ao interlocutor.	<input type="checkbox"/>
6	Olhar o interlocutor quando se comunica, provoca intimidação.	<input type="checkbox"/>
7	As primeiras impressões influenciam o modo como se comunica .	<input type="checkbox"/>
8	Cada palavra tem um só significado, o que facilita a comunicação.	<input type="checkbox"/>
9	Dizer ao interlocutor: “não devia ter feito isso” corresponde a uma atitude de orientação.	<input type="checkbox"/>
10	O comportamento assertivo dificulta a comunicação interpessoal.	<input type="checkbox"/>



# **CORPO DO MÓDULO**



## **0 - INTRODUÇÃO**

Ao finalizar o estudo e a participação neste módulo de formação, o formando deve avaliar a sua capacidade para comunicar.

Deve reconhecer a importância da linguagem verbal e não verbal e estar mais atento à forma como comunica.

Os formandos deverão aprender termos e expressões que favorecem a comunicação e tornam mais produtiva e harmoniosa a relação interpessoal.

A qualidade da comunicação é fundamental para desenvolver uma relação profissional eficaz, conducente à satisfação dos clientes e do próprio que comunica.

Os formandos devem elevar o seu nível de competência e de qualidade pessoal, reconhecendo que a comunicação é a base da interacção.

Melhorando a comunicação, os formandos ficam mais preparados para o desempenho das suas funções, elevando o seu grau de autoconfiança e segurança profissional, sendo mais reconhecidos, pelos restantes colaboradores da organização onde desenvolvem a sua actividade.





# 1 - OS ELEMENTOS E AS CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO

## 1.1 - O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

**Comunicar, significa:**

- “Pôr em comum”.
- “Entrar em relação com”.
- “Trocar”.
- Promover a satisfação do Cliente.

**O quê ?**

- Ideias
- Conhecimentos
- Sentimentos
- Experiências
- Valores
- Crenças
- Opiniões



**Entre quem?**

- Pessoas que conhecem o significado do que se diz ou faz.

## 1.2 - CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO

- **A comunicação é inevitável.**

Tudo o que o indivíduo faz tem um valor comunicativo. Verbal ou silenciosamente afetamos os outros, que dão, inevitavelmente, significado aos nossos comportamentos. Comunicamos inúmeras mensagens, mesmo que disso não estejamos conscientes.

- **A comunicação é universal.**

Todas as sociedades comunicam. A linguagem está adaptada para responder às necessidades da sociedade. O sistema de sinais utilizado emerge da relação e das necessidades que as pessoas têm de exprimir a sua experiência no mundo.

- **A comunicação está adaptada às necessidades e exigências da vivência na cultura.**
- **É através da comunicação que os homens entram em relação.**
- **A comunicação é um processo contínuo.**  
A comunicação tem raízes no passado; aprendemos a comunicar de determinada maneira e a pensar de acordo com a sociedade e a cultura onde vivemos.  
O modo como um indivíduo comunica vai condicionar a comunicação do outro com quem se relaciona.
- **A comunicação resulta de um processo de aprendizagem.**

- Comunicar é partilhar algo com alguém, através de sinais, aos quais as pessoas dão o mesmo significado.

#### **Consequências:**

1. Quanto mais diferentes forem as pessoas no que se refere às suas experiências, valores ou crenças, mais difícil é comunicar porque é grande a probabilidade de darem significados diferentes às palavras e aos gestos.
2. Em contexto profissional, o indivíduo deve limitar-se a comunicar conhecimentos e informações, porque dado o seu maior grau de objectividade, reduz as diferenças e potenciais conflitos.
3. A comunicação constitui a base da relação com as outras pessoas. Saber comunicar é a chave para o sucesso da relação.
4. O ser humano possui a capacidade para comunicar mas necessita de a orientar, treinar e aperfeiçoar para favorecer a relação interpessoal.
5. Comunicar eficazmente significa corresponder às expectativas do interlocutor e criar um elevado nível de satisfação em quem comunica.

### 1.3 - A PARTILHA DE SIGNIFICAÇÕES

Comunicar é partilhar **SIGNIFICAÇÕES**.

- *Aprendemos a dar significado aos estímulos e sinais que nos rodeiam e afectam.*
- *Alguns desses sinais são seleccionados, organizados e classificados.*
- *Comunicar é transformar elementos brutos que nos afectam em informações significativas.*

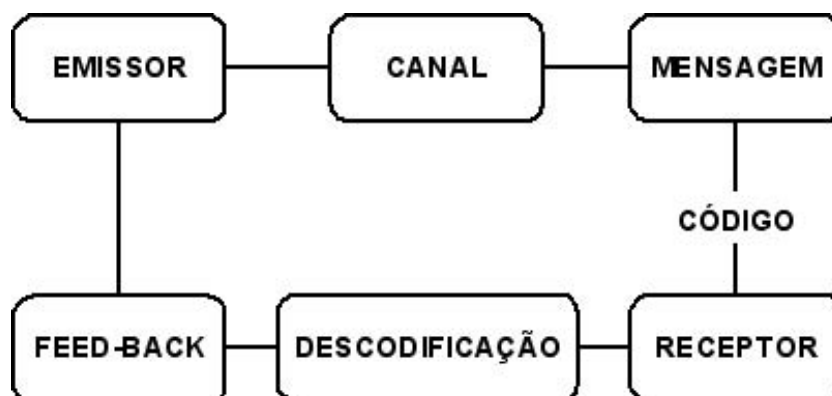
- Nem todas as pessoas seleccionam os mesmos estímulos, os organizam do mesmo modo e lhes dão o mesmo significado.

Por isso, é importante que, no processo de comunicação, tenhamos presente não só o significado que atribuímos às coisas (gestos, palavras, expressões) mas também os possíveis significados que os outros lhes possam atribuir.

### 1.4 - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Para existir comunicação tem que existir:

- Um emissor
- Uma mensagem transmitida em código
- Um canal, através do qual passe a mensagem
- Um receptor a quem se destine a mensagem
- A decodificação da mensagem, por parte do receptor
- Um sistema de confirmação da mensagem (feed-back)



**Emissor:**

É o que **emite** a mensagem.

Para comunicar com eficácia, deverá:

O emissor para comunicar correctamente, deverá:

- Organizar correctamente as suas ideias para melhor as transmitir.
- Encontrar as palavras mais ajustadas (sinais) para facilitar a descodificação do receptor.
- Certificar-se se o receptor recebeu e interpretou correctamente a mensagem

**Canal:**

- É o meio através do qual passa a mensagem. O canal mais vulgar é o ar.
- Existem outros canais; a rádio, o telefone, o computador, etc.

**Mensagem:**

- É o conteúdo da comunicação. A mensagem deve ser transmitida em código.
- O código é um conjunto de sinais com significado. Os sinais podem ser signos ou símbolos.
- Estes, são de carácter mais universal e têm uma relação de semelhança com a realidade.
- Os sinais são criações do homem, sem qualquer relação com a realidade.

**Receptor:**

É quem **recebe** a mensagem.

Para receber a mensagem de forma eficaz, deverá:

- Estar atento
- Descodificar correctamente a mensagem.
- Questionar o emissor, caso não ouça ou compreenda correctamente a mensagem.

***Feed-back:***

- O feed-back é o processo através do qual o emissor verifica se o receptor recebeu correctamente a mensagem.

Para isso poderá:

- Colocar questões acerca da sua mensagem para verificar, através das respostas do emissor, se ela foi ou não compreendida.

Perguntar:

- Fui claro?
- Há dúvidas?
- Poderei explicitar mais algum elemento ou mais alguma ideia?





## 2 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO FACE A FACE

Para reforçar a qualidade e a eficácia da comunicação é importante:

- Pronunciar as palavras correcta e claramente.
- Não falar muito alto nem muito baixo.
- Não falar, nem muito rápido, nem muito devagar.
- Concentrar-se na mensagem e levar os outros a fazê-lo.
- Ser breve.
- Usar palavras simples.
- Acompanhar as palavras de gestos.
- Mostrar um olhar interessado
- Manter uma boa postura.
- Mostrar o rosto aberto.
- Pronunciar o nome do interlocutor.
- Ser simpático.
- Certificar-se de que os termos técnicos são compreendidos pelo interlocutor.
- Falar, olhando sempre para o cliente.
- Reformule o que o interlocutor disse para se certificar de que compreendeu a mensagem.
- Recorde-se de que se pronuncia 240 palavras por minuto e que o receptor só capta 170 palavras.
- Se não compreendeu a mensagem do receptor, não coloque nele o problema, mas sim na situação ou em si.  
Ex: Estou com dificuldade em ouvi-lo. Pode falar um pouco mais alto, por favor ?
- Se tiver de repetir a mesma informação pela centésima vez ao centésimo cliente, faça-o como se o fizera pela primeira vez: com simpatia e cortesia. Porque, para o cliente é a sua primeira vez.



- Se o receptor pedir para repetir a mensagem, não se sinta frustrado ou enfadado. Faça-o com a mesma simpatia e agrado, mas de forma, mais simples e acessível.
- Não dê muita informação de seguida. Crie intervalos para controlar a sua recepção.
- Adapte as sua mensagem ao interlocutor, em função do seu nível sócio-cultural, idade, etc.
- Fale de forma positiva.  
Evite utilizar a palavra não.  
A sua mensagem deve ser de confiança e tranquilizante.
- Evite as gírias e as bengalas (ok, pronto ...)
- Evite frases longas com muitas orações relativas.





## 3 - IDENTIFICAR AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

Barreiras da comunicação é tudo o que impede que a comunicação se efectue de forma eficaz.

As barreiras podem classificar-se em:

- Barreiras externas.
- Barreiras internas.

### 3.1 - BARREIRAS EXTERNAS

Referem-se ao contexto onde decorre a comunicação.

Exemplos:

- Ruído
- Distância
- Temperatura
- Iluminação
- Separadores



### 3.2 - BARREIRAS INTERNAS

São os obstáculos que se referem, quer ao emissor quer ao receptor.

Exemplos:

- **Problemas físicos ou psicológicos.**  
Cansaço e doença
- **Falta de motivação para estabelecer a relação ou para desempenhar as suas funções.**  
Quando o sujeito não está interessado nem envolvido na relação com o outro, é pouco provável que a mensagem seja recebida e interpretada correctamente.
- **Quadros de referência**  
Educação, experiência e aprendizagem de significados.  
As diferenças existentes entre as pessoas, nestas dimensões dificultam a comunicação.  
As pessoas que vivem em meios diferentes percebem a realidade e as situações de forma diferenciada e atribuem diferentes significados às coisas.

- **Valores e crenças** (Atitudes).

As pessoas valorizam atributos e crenças diferentes em função das suas experiências e da educação que vivenciaram.

- **Atitude para consigo** (a baixa auto-estima e falta de confiança constitui uma barreira à comunicação).

Uma pessoa que não tenha confiança em si e sobrevalorize os outros, não está disponível para organizar correctamente as suas ideias e transmiti-las com clareza.

- **Atitude para com o interlocutor** (não gostar do interlocutor ou ter preconceitos acerca dele).

Para se comunicar com eficácia, é fundamental ter ideias positivas acerca das pessoas com quem se comunica.

Quando não se gosta da pessoa com quem se comunica, ou rejeitamos a própria comunicação ou não nos esforçamos para sermos claros e precisos na transmissão da mensagem.

Directa ou indirectamente revelamos ao outro que não estamos interessados na relação comunicacional, o que desencadeia nele, também, a reacção de não receptividade à mensagem

- **Atitude para com o assunto** (não gostar do assunto que está a tratar pode bloquear a comunicação)

Dominar demasiado um assunto pode bloquear a comunicação porque poder-se-á pensar que o outro recebe a mensagem facilmente. Neste caso o emissor não se coloca no ponto de vista do outro tentando compreender as possíveis dificuldades de interpretação ou compreensão.

Neste caso, o sujeito não adapta a mensagem aos diferentes interlocutores, o que dificulta a comunicação.

Não dominar bem o assunto pode igualmente bloquear a comunicação porque o sujeito não expressa com clareza a sua mensagem.

*É difícil comunicar o que não se sabe.*

*Utilizar estereótipos*

- **Existe uma forte tendência para classificarmos as coisas e as pessoas.**

Se falamos em vendedores, advogados, professores, directores, etc., associamos a estas profissões determinadas características.

Se soubermos que determinada pessoa pertence a uma destas categorias, mesmo sem a conhecermos tendemos, de imediato, a atribuir-lhe determinadas características.

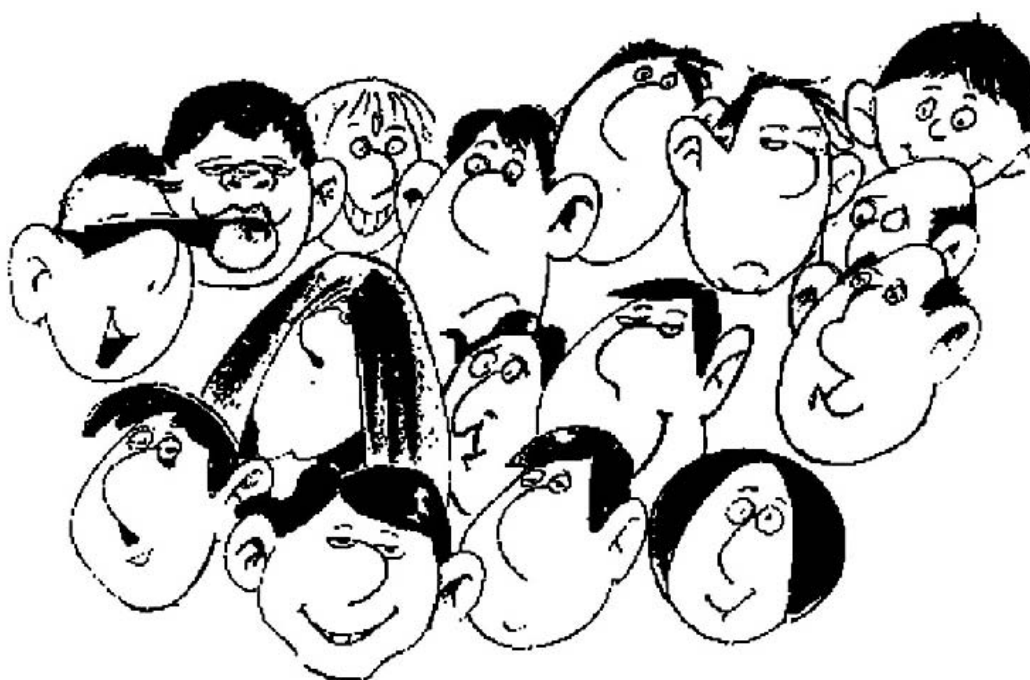
Estereotipar é, pois, uma consequência directa da classificação e da categorização.

A ideia subjacente à categoria é que “conhecendo um, conhecem-se todos.”

As generalizações estereotipadas constituem uma forma de avaliar as pessoas, o que dificulta a comunicação.

Trata-se de um fenómeno que contém alguns perigos, porque nos impede de ver as pessoas tal como são.

Quando as enfrentamos, já temos algumas ideias pré-concebidas, que influenciam, positiva ou negativamente a comunicação interpessoal.



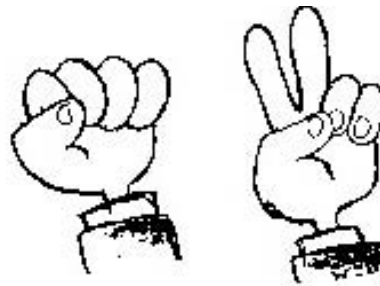


## 4 - COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

### 4.1 - IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

A comunicação não verbal refere-se ao conjunto de comunicação associada (ou não) à comunicação verbal:

- A comunicação não verbal veicula os nossos sentimentos e emoções.  
A comunicação não verbal exprime e transmite a comunicação afetiva. Ela inclui a informação sobre o conteúdo da mensagem verbal.



É importante porque:

- Tende a ser mais autêntica do que a verbal, dada a sua diversidade e riqueza.
- É mais difícil de controlar.
- Através dela, as emoções, os sentimentos e mesmo os pensamentos deixam-se transparecer mais facilmente.

### 4.2 - TIPOS DE COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

**Cinésica** - *Refere-se a todo o movimento do corpo.*

- O nosso **rosto** está em permanente mobilidade e cheio de expressão.  
O sorriso, o olhar, as sobrancelhas, o encolher dos ombros, etc., comunicam os nossos sentimentos, reacções e emoções. Porém, nem sempre estes movimentos são conscientes.
- O nosso **olhar** é uma fonte imensa de mensagens. Um interlocutor atento ao nosso olhar pode verificar até que ponto ele inspira simpatia, ou hostilidade.
- Os **gestos** são, igualmente, um reforço da nossa mensagem verbal. Através das mãos e dos braços podemos verificar a autenticidade ou não da mensagem. Gestos nervosos poderão indicar receio ou temor.

- Os **gestos** devem reforçar o conteúdo da comunicação verbal e não devem ser exagerados. Quando estamos zangados, os gestos tornam-se amplos, rápidos e agressivos.
- **Postura** - A posição do corpo é fundamental para a eficácia da comunicação e da relação interpessoal.
  - Se estiver de pé, deve manter-se direito.
  - Se estiver sentado, mantenha-se de costas direitas com as pernas paralelas.
  - Os braços devem movimentar-se de forma suave não se afastando muito do corpo.
  - Os gestos das mãos devem ser suaves e acompanhar a mensagem verbal, reforçando-a.



***Na comunicação interpessoal devemos evitar:***

- Os braços cruzados
- Os braços atrás das costas.
- As duas mãos nos bolsos.
- As mãos na cintura.
- As duas mãos presas, à frente do corpo.
- Passar as mãos pelo cabelo, pelo pescoço, ou pelo queixo de forma sistemática.
- Manter os braços caídos ao longo do corpo.

## Paralinguísticas - *Modo de falar*

A análise da voz permite ter em atenção os seguintes aspectos:

- Projecção
- Articulação
- Pronúncia
- Enunciação
- Repetição
- Velocidade
- Tom
- Timbre



- A **Voz** deve ser projectada de modo que o interlocutor a ouça.
- O **Tom** não deve ser muito alto nem muito baixo. Deve revelar confiança e ajuda.
- O **Timbre**. O grave é o melhor.
- **Articulação**. Não se deve arrastar nem comer palavras. Deve abrir-se a boca e mexer os lábios.  
As palavras devem ser bem articuladas quando podem suscitar ambiguidade. Ex: Uns outros (os outros)
- **Pronúncia**. Não se preocupe com o seu sotaque, mas pronuncie as palavras todas.
- **Velocidade**. Em média, devem pronunciar-se 110 palavras por minuto.  
*O tom de voz, a entoação e a ressonância constituem 84% da credibilidade.*
- **Modulação**. A modulação é um excelente meio para manter o interesse e a implicação das pessoas (opõe-se à monocórdia).  
*A acentuação das palavras é importante. O sentido da mensagem varia, em função das palavras que se acentuam.*

A frase: “SIM. EU FAÇO ISSO” pode significar, consoante o modo como é dita, ou seja, a paralinguística:

- *Uma grande alegria e contentamento pelo facto de o fazer.*
- *Que o fez pelo facto de ser obrigado.*
- *Que pode ficar descansado porque o trabalho vai ser feito.*
- *Que o vai fazer, mas é a última vez que o faz.*
- *Que prefere ser ela a fazê-lo que outra pessoa.*

## Silêncio

- Existem diferentes tipos de silêncios e cada um com os seus significados.
- Existe o silêncio dogmático, próprio da pessoa que nada diz porque não quer comunicar com o outro.
- Existe o silêncio de quem está em permanente comunicação, como o caso dos namorados que contemplam o pôr do sol. Trata-se de um silêncio cheio de calor e de cumplicidade.
- Existe o silêncio difícil, vivido pelas pessoas que não comunicam porque nada têm para dizer.
- A sensibilidade ao silêncio e a sua interpretação correcta, é fundamental, na comunicação.

## Roupas e Adornos

- As pessoas preocupam-se com a sua aparência física e com o vestuário. A nossa cultura dá alguma importância à estética e à aparência.
- A aparência é determinante no estabelecer das primeiras impressões.
- As nossas roupas e adornos comunicam sempre algo acerca de nós.
- Comunicamos a nossa identidade pelo que existe de visível e observável, em nós.



***O vestuário tem várias funções:***

- Exprime as nossas emoções e sentimentos.
- Expressa o nível social e económico das pessoas.
- Revela o grupo social de pertença.
- Identifica as pessoas a determinados grupos profissionais, como é o caso dos uniformes.
- Os adornos falam de nós, porque correspondem a uma escolha que se fez.
- O vestuário e os adornos permitem fazermos inferências acerca das pessoas.
- Contudo, devemos ser prudentes, antes de interpretarmos as mensagens, quer do vestuário, quer dos adornos.

**Tocar**

- A maneira como tocamos os outros e onde tocamos revela algo da relação.
- Na relação interpessoal devemos evitar tocar no interlocutor a não ser que estejamos numa relação de apoio ou de ajuda, manifestando uma atitude de consolo.





## 5 - FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

### Função Informativa

É uma comunicação neutra; é uma transmissão objectiva de factos.

**Exemplos:**

- Vai ser atendido às 10 horas.
- A sua factura está pronta.
- O chefe já chegou.



### Função Emotiva

Implica admiração, tristeza, alegria, surpresa, cólera.

Estes sentimentos aparecem mal controlados. O tom de voz é determinante nesta função.

**Exemplos:**

- Lamento, mas enganou-se no dia da marcação.
- Alegro-me que esteja melhor.



### Função Relacional

Neste tipo de comunicação estabelece-se uma relação agradável, mas há temas que, o profissional não deve abordar, na relação com o cliente:

**Exemplos:**

- Futebol, telenovela, política, religião, racismo.
- Pode perguntar-se:  
Então essa saúde? Já se sente melhor?

## Função Persuasiva

Esta função da comunicação é necessária quando se quer incitar alguém à acção, fazer uma recomendação, modificar uma opinião ou agir sobre o interlocutor.

**Exemplos:**

- Não se esqueça de telefonar para confirmar a hora da marcação.
- É importante que traga os documentos quando cá voltar.

## 6 - ATITUDES DE BASE À COMUNICAÇÃO

### 6.1 - CARACTERÍSTICAS PROPÍCIAS À COMUNICAÇÃO

1. Empatia
2. Adaptabilidade
3. Auto-controlo
4. Tolerância à frustração
5. Força de vontade
6. Energia
7. Sociabilidade



#### 1. Empatia

- É a faculdade de se colocar no lugar do interlocutor, de sentir o que ele sente.
- É a faculdade de penetrar no mundo do outro, procurando compreender o que ele vive e o que ele sente, sem se deixar dominar pela tendência natural de avaliar as ideias dele, em função dos nossos próprios sentimentos ou valores.
- Esta atitude implica, por parte do profissional, uma boa capacidade de escuta.
- Ser empático é compreender, sem necessariamente estar de acordo.
- Ser empático é mostrar ao interlocutor que o compreendemos.



Comportamentos que bloqueiam a empatia:

- Impor o seu próprio ponto de vista sem considerar as opiniões e necessidades do cliente.
- Não escutar as mensagens do cliente.
- Estar centrado na sua própria lógica sem tentar compreender a lógica do cliente.
- Interrogar sistematicamente ou não deixar falar.
- Julgar e criticar.
- Impor e dominar.



## 2. Adaptabilidade

- O profissional que atende o público tem que se colocar à altura do seu interlocutor. O contacto com pessoas diferentes exige comportamentos e linguagens diferentes.
- Deve ter-se cuidado no tratamento das pessoas.
- As pessoas devem ser tratadas pelo nome. Se não o souber, trate por Senhor ou Senhora. Não trate o cliente por Você.



## 3. Auto-Controlo

- O profissional não deve permitir que os seus sentimentos e emoções negativas, assim como os seus juízos interfiram na relação com o cliente.
- Se, anteriormente, o cliente foi mal educado ou incorrecto para com o profissional, na próxima vez que o atende, deverá fazê-lo como se nada se tivesse passado e ser delicado e respeitoso.

## 4. Tolerância à Frustração

- Se, perante um interlocutor incorrecto não conseguir que ele, ao longo do atendimento, seja bem educado, não deve ficar frustrado, nem permitir que a relação seguinte seja afectada por esse facto.

## 5. Força de Vontade

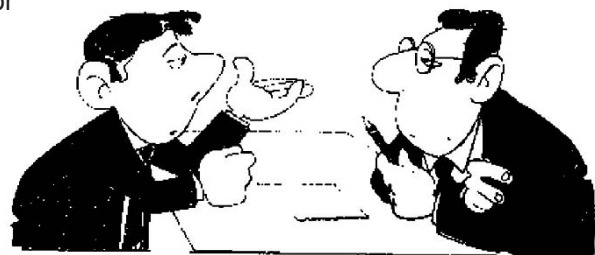
- Se nalgum momento, durante o dia, o trabalho não correu tão bem como esperava por razões que lhe são estranhas e não pode controlar (falta de um colega) não se deixe abater.
- Trabalhe mais e lide naturalmente com a situação reagindo e respondendo adequadamente ao cliente.

## 6. Energia

- Não manifeste lentidão, nem na linguagem verbal, nem nos gestos.
- Mostre-se uma pessoa de acção, enérgica e dinâmica. Informe-se, dê soluções e apresente propostas.

## 7. Sociabilidade

- O profissional do atendimento deve gostar de comunicar e de estar, durante o tempo que for necessário, relacionando-se com o cliente.
- Deve ser sensível às relações humanas e aos problemas dos outros.
- Deve gostar e sentir-se bem, por ajudar os outros e satisfazer as suas necessidades.



## 6.2 - ATITUDES COMUNICACIONAIS (PORTER)

Comunicamos de diferentes maneiras. A forma como comunicamos tem efeitos no interlocutor. Muitas vezes, comunicamos de forma deficiente, criando conflitos e indisposições que se poderiam evitar, caso estivéssemos mais atentos ao modo como comunicamos.

São as seguintes as atitudes possíveis na relação comunicacional:

1. Avaliação
2. Compreensão
3. Orientação
4. Apoio
5. Interpretação
6. Exploração



## 1. Avaliação

Exemplos:

- Não devias ter dito isso.
- Nunca percebes o que te dizem.
- Ofendes-te com tudo o que te dizem.



***Esta forma de comunicar:***

- É uma expressão de censura.
- Manifesta o desejo de controlar o comportamento do outro.
- É uma forma de se mostrar superior e humilhar os outros.

***Efeitos do interlocutor:***

- Inibe a comunicação.
- Aumenta a tensão.
- Aumenta a agressividade.
- Activa os mecanismos de defesa.
- Diminui a predisposição para aceitar as opiniões dos outros.

## 2. Compreensão

Exemplos:

- Compreendo o que sentes ...
- Ontem não te vi com ar sorridente ...
- Como te sentes ?

***Esta forma de comunicar:***

- Centra-se na mensagem e nos sentimentos do receptor.
- É benevolente e relativamente neutra.
- Apoia o sentimento do receptor pondo-o em evidência.



***Efeitos no interlocutor:***

- Sente-se compreendido.
- Reduz a tensão.
- Aumenta a capacidade de análise.
- Favorece a comunicação.
- Reduz a tensão.
- Aumenta a capacidade de análise.
- Favorece a comunicação.
- Reforça a racionalidade.
- Reduz a intensidade das emoções.

### **3. Orientação**

Exemplos:

- É assim que se resolve este problema!
- Tens que tirar essas ideias da cabeça.
- Tens que repetir o que fizeste.

***Esta forma de comunicar:***

- Exprime a intenção de controlar o comportamento do receptor.
- Manifesta o desejo de criar sentimentos de dependência.
- Não é conveniente porque não gera autonomia no interlocutor.
- Frustra o interlocutor na sua necessidade de realização e de autonomia.

***Efeitos no interlocutor:***

- Inibe a comunicação.
- Não permite a compreensão da mensagem.
- Cria resistências.
- Cria dependência.
- É uma imposição.



## 4. Apoio

Exemplos:

- Também já passei por isso.
- Não leves isso muito a sério.
- Deixa lá! Não lhe liguês.
- Parabéns! Fizeste um bom trabalho.
- Continua a portar-te desse modo.

***Esta forma de comunicar:***

- É uma mensagem simpática.
- Manifesta apoio moral.
- Manifesta concordância.
- É uma ajuda emocional desinteressada.
- Mostra solidariedade.

***Efeitos no interlocutor:***

- Permite a dependência psicológica.
- Favorece a comunicação.
- Reforça o ambiente afectivo.
- Permite a conformidade.



## 5. Interpretação

Exemplos:

- O que sente é ciúme?
- Fizeste isso para te sentires superior!
- Falas assim porque nunca viveste essa situação.

***Esta forma de comunicar:***

- Interpreta a mensagem do interlocutor.
- Analisa a mensagem do interlocutor.
- Explica o comportamento do interlocutor.

***Efeitos no interlocutor:***

- Provoca rejeição e agressão.
- Bloqueia a comunicação.
- Provoca conflitos.
- Provoca insegurança.

**6. EXPLORAÇÃO**

Exemplos:

- O que te levou a fazer isso?
- Queres explicar-te melhor?
- Porque pensas assim?

***Esta forma de comunicar:***

- Permite a recolha de informação.
- Permite a exploração de ideias e sentimentos.
- Exprime a necessidade de se saber algo mais.

***Efeitos no interlocutor:***

- Favorece a comunicação.
- Aumenta a capacidade de análise.
- Aprofunda a comunicação.
- Pode provocar inibição.



## 7 - DIFERENTES ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS INTERPESSOAIS

### 7.1 - COMPORTAMENTO PASSIVO

- O sujeito passivo não respeita os seus sentimentos, os seus pensamentos nem as suas necessidades.  
Ele desvaloriza-se, na relação com os outros.

O sujeito passivo não escolhe o seu próprio lugar, não se impõe. Ele aceita tudo dos outros, sem nada pedir para si próprio.

O indivíduo passivo como que diz ao outro:

- “Desculpe por estar aqui ...Faça como se eu não estivesse cá ... Não se preocupe comigo ... Eu não sou importante.”



O passivo não se respeita a si próprio

- O sujeito passivo não toma iniciativas, não se realiza e raramente atinge os seus objectivos.

**Estilo passivo:**

**Consequências:**

- Desenvolve ressentimentos e rancores, porque sente que é explorado e diminuído.
- Comunica deficientemente, porque não se afirma e raramente se manifesta. Os outros não conhecem os seus desejos, necessidades e interesses.

- Utiliza mal a sua energia vital, porque a sua inteligência e afectividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações.
- Perde o respeito por si próprio. Faz coisas que não gosta.
- Sofre



O passivo sofre



#### *Sinais de identificação:*

- Roer as unhas
- Mexer os músculos da face, rangendo os dentes.
- Riso nervoso.
- Estar frequentemente ansioso.
- Ter insónias.

#### *Origem da atitude passiva:*

- Falsa representação da realidade e deficiente apreciação e interpretação das relações de poder.
- Fantasmas sobre o poder dos outros.
- Desvalorização das suas capacidades para resolver problemas.
- Educação severa e ambiente difícil onde vivenciou frustrações.



## 7.2 - COMPORTAMENTO AGRESSIVO

A agressão corresponde a um acto que diminui os direitos das outras pessoas.

O agressivo é hostil, quer por palavras, quer através de acções, não reconhecendo os outros como seres iguais a si, com direito a exprimirem os seus sentimentos, pensamentos e necessidades.

- **O agressivo pretende impor-se às outras pessoas, fazendo prevalecer a sua presença e os seus interesses.**

De um modo geral, este comportamento é eficaz, relativamente aos fins que visa, se produz o medo nos outros e os submete.

Porém, se o **agressivo** desencadeia a cólera no outro indivíduo, o seu comportamento é ineficaz. De qualquer modo, o **agressivo** nunca é bem aceite pelos outros.

### **O agressivo:**

Utiliza muitas vezes a coacção, a ameaça ou a punição para atingir os seus objectivos. Ele rebaixa, ridiculariza e inferioriza os outros.

A sua expressão não verbal é ameaçadora e gera medo.

Tem uma grande necessidade de se mostrar superior aos outros, é reivindicativo e crítico em relação ao que os outros fazem e dizem.



O seu objectivo é dominar os outros, humilhando-os e controlando-os.

Se o agressivo tem um estatuto dominante, ele apresenta-se:

- Frio, autoritário, intolerante e crítico.

Se o agressivo se encontra numa situação de subordinado, ele é:

- Contestatário e hostil



Na relação com o outro, **o agressivo**:

- Não olha o interlocutor de frente.
- É irónico.
- Faz barulho enquanto os outros falam.
- Faz comentários desagradáveis, em voz baixa quando os outros estão a intervir.
- Fala alto.
- Interrompe os outros.
- Quer ser ele a ter sempre a palavra; recorre a imagens que chocam.

O **agressivo** é ineficaz nas Relações Interpessoais, porque receia sofrer, ser vítima dos outros, e vencer frustrações.

Por isso, ele ataca primeiro, como meio de defesa.

De certo modo, o **agressivo** é um indivíduo que é dominado pelo medo e que reage desse modo, para o afastar.

### ***Estilo agressivo:***

#### ***Consequências:***

- Falta de informação útil, porque os outros não o informam.
- Perde a amizade, a consideração e o amor dos outros.
- Sente-se frustrado, porque não satisfaz o seu desejo de ser amado.
- Gasta muita energia.

#### ***Alibis:***

- “Neste mundo é preciso o homem saber impor-se”.
- “Prefiro ser lobo a ser cordeiro”.
- “As pessoas gostam de ser guiadas por um temperamento forte”.
- “Se não me defendesse seria devorado”.
- “Os outros são uns imbecis”.
- “Só os fracos e os hipersensíveis é que se podem sentir agredidos”.



## 7.3 - COMPORTAMENTO MANIPULADOR

De um modo geral, o *manipulador* pretende “cair nas boas graças dos outros” em situações que pensa virem a ser proveitosas para si.

Ele é hábil e subtil na relação interpessoal e não é fácil detectar o seu comportamento de manipulação.

### ***O manipulador:***

- É extremamente egoísta e utiliza os outros para satisfazer as suas vontades por meios não muito explícitos.
- Ele explora os outros de forma camuflada, muda de opinião e de pontos de vista, de acordo com as pessoas com que comunica.
- Não respeita as necessidades e os sentimentos dos outros. Por vezes, parece muito interessado e respeitador desses mesmos sentimentos, mas, de forma indirecta ele pretende tirar proveito disso, criando condições para que o outro, perante a sua “falsa” atenção, se sinta reconhecido e consequentemente, satisfaça as suas vontades e desejos.
- Serve-se de bons princípios sociais tais como: “deves ser bom trabalhador ... deves ser boa esposa ... deves ser mais económica, etc ...”, mas de facto, estes princípios só têm como fim o facto de levar os outros a satisfazer as suas necessidades.

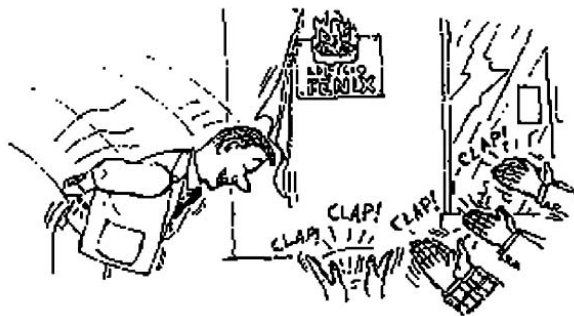
- ***O discurso do manipulador difere consoante o interlocutor e, por isso, ele é hábil nas relações interpessoais. O seu objectivo é tirar partido das pessoas pois nunca apresenta claramente os seus objectivos.***



O *Manipulador* apresenta-se ao seu interlocutor cheio de boas intenções, oferecendo os seus talentos e capacidades para o ajudar, caso ele necessite. Explora as tradições e as convicções de cada um para fazer chantagem moral.

É mais hábil em criar conflitos do que a eliminá-los. Ele é bom simulador e é hábil a servir-se da informação que dispõe, para atingir os seus objectivos e desvalorizar os outros.

O *Manipulador*, uma vez descoberto, perde a sua credibilidade e dificilmente é perdoado porque os outros jamais confiarão nele.



O Manipulador apresenta-se cheio de boas intenções

## 7.4 - COMPORTAMENTO ASSERTIVO OU AUTO-AFIRMATIVO

Comunicar de forma afirmativa é exprimir os seus pensamentos, os seus sentimentos e os seus pontos de vista de forma clara, honesta e apropriada.



O sujeito que se auto-afirma, respeita-se a si próprio e respeita os outros.

*Esta forma de comunicar implica:*

- O respeito do indivíduo por si próprio, ao exprimir os seus gostos, interesses, desejos e direitos;
- O respeito pelos outros, pelos seus gostos, ideias, necessidades e direitos;

*Comunicar de forma afirmativa é dizer aos outros:*

“Eis o que penso, eis o que sinto, é este o meu ponto de vista. Porém, estou pronto para te ouvir e compreender o que pensas, o que sentes e qual o teu ponto de vista”.

*Comunicar de forma afirmativa é dizer ao outro:*

“Eu sou importante, tanto quanto tu; compreendemo-nos mutuamente.”

Este comportamento é geralmente eficaz quando se pretende atingir determinado fim, porque permite estabelecer compromissos que visem a satisfação de quem se afirma e a satisfação dos outros.

### **Porque temos dificuldade em comunicar de forma afirmativa?**

De um modo geral, podemos dizer que ao longo da nossa escolaridade e vivência social, não fomos motivados para desenvolver a capacidade de exprimirmos os nossos pensamentos e os nossos sentimentos.

Os pais ensinam os filhos a serem limpos, bem educados, e a comer correctamente. Mas pouco tempo dedicam a dizerem de forma afirmativa o que pensam e sentem.

Os professores, ao longo da escolaridade, estão muito mais preocupados com a aprendizagem da escrita e dos números e com a aquisição de saberes do que com o desenvolvimento da pessoa, no sentido de a preparar para se afirmar perante os outros.

Por outro lado, a sociedade de um modo geral, ou melhor, as forças sociais, apelam para um tipo de relações humanas demasiado mistificadas, baseadas na dicotomia autoridade/obediência onde a boa relação parece ter subjacente uma certa submissão e ajustamento ao pensamento dos outros (mais poderosos), à custa de não afirmação de si.

**O comportamento afirmativo é aprendido.**

## Estilo Auto-Afirmativo

*Características:*

*O sujeito que se afirma:*

- Evidencia os seus direitos e admite a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros.
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva.
- Desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo e com os outros.
- Privilegia a responsabilidade individual.
- Está à vontade na relação face a face.
- É verdadeiro consigo e com os outros.
- Coloca as coisas muito claramente e negocea na base de objectivos precisos.
- Procura compromissos realistas em caso de desacordo.
- Não deixa que o pisem.



<b>TÉCNICA DE AUTO-AFIRMAÇÃO</b> <b>(Bower, 1976)</b> <b>Pressupõe a negociação com base no entendimento</b>	
D - DESCREVE	- O Senhor A descreve o comportamento do Senhor B de uma forma tão precisa e objectiva quanto possível.
E - EXPRESSA	- O Senhor A transmite ao Senhor B o que pensa e sente, em relação ao seu comportamento, sentimentos, preocupações e desacordos.
E - ESPECIFICA	- O Senhor A propõe ao Senhor B uma forma realista de modificar o seu comportamento.
C - CONSEQUÊNCIA	- O Senhor A tenta interessar o Senhor B pela solução proposta, indicando-lhe as possíveis consequências benéficas da nova atitude que lhe é proposta.

## 8 - TRABALHO DE EQUIPA

### 8.1 - A EQUIPA: CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO

O conceito de **EQUIPA** está muito associado ao conceito de **GRUPO** mas acrescenta-lhe o facto de existir um espírito e uma vontade de querer ser o melhor em termos de competência, em concorrência com os seus pares.

**Numa equipa**, cada um dos seus elementos **passa a sentir** que faz parte dela e que o desenvolvimento da organização depende do trabalho realizado.

Adquire-se a consciência de que **o trabalho de cada um interfere no trabalho de todos**.

Nesta situação cada um dos elementos da equipa sabe exactamente qual o seu contributo para o **sucesso da equipa** e consequentemente para o **sucesso da organização**.

Neste contexto:

- **A chefia desempenha um papel fundamental. É ela que coordena e gere as actividades da equipa.**
- **A chefia é responsável pela mobilização e processo de interacção, favorecendo a produtividade e o bom clima dentro da equipa.**

Trabalhar em equipa significa investir nas pessoas para que elas se possam desenvolver e dar o melhor de si próprias maximizando o seu potencial de desempenho.

Numa equipa:

- São os seus elementos que tomam decisões, responsabilizando-se pelos seus resultados.
- Cada elemento é responsável pelo seu trabalho e pelo trabalho da equipa.
- A chefia deve encorajar o trabalho individual tornando as pessoas responsáveis pelos resultados e implicando-as no seu trabalho.

***O trabalho permite que as pessoas que integram a equipa sintam:***

- Que são importantes.
- Que são responsáveis pelo seu resultado.
- Que fazem parte integrante da equipa.
- Que podem potenciar e explorar as suas capacidades e aptidões.

## **Condições favoráveis ao trabalho em equipa**

***Quando se constitui uma equipa de trabalho é necessário que exista:***

- Uma noção clara dos objectivos que se pretendem atingir.
- Uma definição clara das funções de cada elemento.
- Um clima de abertura que proporciona a troca de ideias.
- Um processo decisório consensual.
- Partilha do poder e da liderança.
- Um método para resolver os conflitos.

Trabalhar em equipa é aceitar a diferença e a complementariedade; **é substituir o mérito individual pelo êxito do colectivo.**

## **A coesão da equipa**

**A coesão da equipa corresponde ao resultado das forças que actuam sobre os seus elementos para que ele permaneça e progrida.**

Para que os diferentes elementos da equipa sejam coesos, é fundamental que:

- **Exista atracção pessoal.**  
Isto significa que as pessoas devem gostar de permanecer e de trabalhar com os restantes membros.
- **Todos os elementos sintam que existe interdependência entre si.**  
Isto é, sintam que o trabalho dos outros também é importante para o êxito do seu próprio trabalho.
- **Todos os elementos tenham oportunidade de participar nas decisões.**  
A satisfação dos elementos aumenta à medida que o trabalho se desenvolve.
- **Cada um reconheça o trabalho do outro, encorajando-o e apoiando-o.**

## 8.2 - COMPORTAMENTOS QUE DIFICULTAM O TRABALHO DE EQUIPA

Existem comportamentos disfuncionais que não ajudam a equipa a atingir os objectivos e que prejudicam o relacionamento interpessoal.

- **Agressão**  
O sujeito pretende ser superior aos outros, criticando-os ou humilhando-os. É hostil e desvaloriza o trabalho dos outros.
- **Bloquear** sistematicamente  
O sujeito interrompe sistematicamente os outros, criticando-os ou humilhando-os. É hostil e desvaloriza o trabalho dos outros.
- **Rivalizar**  
O sujeito serve-se dos outros para mostrar a sua superioridade. Tem necessidade de se mostrar superior, desvalorizando os outros.
- **Formular juízos de valor**  
O sujeito faz apreciações abusivas e sem fundamento acerca da sua equipa e do comportamento dos participantes. Tem preconceitos e bloqueia a relação interpessoal.
- **Estar alheio**  
O indivíduo não se interessa pelo que se passa na equipa, não intervém. Tem um comportamento passivo ou de indiferença.
- **Egoísmo**  
O sujeito só vê o seu ponto de vista e rejeita todas as ideias que se opõem a esse ponto de vista.

## 8.3 - FASES DE CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS

- **Formação**  
Momento da ansiedade e descoberta, em que cada um procura o seu papel e os seus objectivos e tarefas que vão caber à equipa.
- **Conflito**  
Surgimento de divisões, contestação de autoridade, dos objectivos e das tarefas, reagindo os indivíduos de forma estremada e emocional.
- **Organização**  
Surgem as primeiras normas, as relações de solidariedade, cooperação, partilha e comunicação, ultrapassam-se as resistências e a equipa prepara-se para funcionar.
- **Funcionamento**  
A equipa orienta-se para a eficácia, planeando, executando e controlando as tarefas para que foi criada. Desenvolve-se a organização necessária e a flexibilidade apropriada para serem atingidos os objectivos.

## 8.4 - A EQUIPA E OS CONFLITOS

- **Visão negativa dos conflitos**
  - Destrutivos e prejudiciais para o relacionamento interpessoal.
  - Sinal de incompetência e desorganização.
  - Consequências das pessoas que, por serem conflituosas, deviam ser marginalizadas.
  - Associados a sentimentos e comportamentos indesejáveis.
  - Reveladores da frustração dos trabalhadores.
- **Visão positiva dos conflitos**
  - Motores do progresso e desenvolvimento organizacional.
  - Causas de mudanças positivas.
  - Vivificadores das equipas e das relações interpessoais.
  - Sinal de consciência crítica e conhecimentos diversificados.
  - Sinal de tomada de consciência dos problemas.
  - Intensificador da comunicação nas relações interpessoais.



## BIBLIOGRAFIA

Adam, Linda, *Communication Efficace*, Le Jour Éditeur, Quebec, 1993.

Baginha, M.<sup>a</sup> Lurdes, *Dinâmica de Grupo*, IEFP, Lisboa, 1996. Colecção Aprender.

Berlo, David, K., *O Processo de Comunicação*, Martins Fontes, S. Paulo, 1989.

Chalvin, Dominique, *L’Affirmation de Soi*, Les Éditions E.S.F., Paris, 1989.

Decker, Bert, *L’Art de La comunicacion*, Les Presses du Management, Paris, 1990.

Estanqueiro, António, *Saber lidar com as pessoas*, Presença, Lisboa, 1992.

Fachada, M. Odete, *Psicologia das Relações Interpessoais*, Rumo, Lisboa, 1992.

Pinto, A., *A Dinâmica do relacionamento Interpessoal*, IEFP, Lisboa, 1991. Colecção Formar Pedagogicamente.



# **DOCUMENTOS DE SAÍDA**



## PÓS-TESTE

### TESTE 1

#### O PODER DE COMUNICAÇÃO

De entre as afirmações que se seguem, assinale as Verdadeiras V e as Falsas F.

		V	F
1	O contacto visual não é significativo no processo de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A rapidez com que se comunica favorece o processo de comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O importante, na Organização, é comunicar com os clientes. A comunicação com os colegas, não é importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A postura e os gestos são tão importantes no processo de comunicação, como o que se diz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O silêncio prejudica, sempre, a comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Repetir a mensagem do cliente pode eliminar erros de interpretação ou falhas na escuta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Falar muito, influencia, positivamente, os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ouvir o cliente é mais importante do que falar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	No processo de comunicação é importante valorizar-se o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	O importante na comunicação é o conteúdo, mais do que a clareza das palavras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A mensagem deve ser adaptada ao tipo de cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	A capacidade de comunicar é inata. Ela pouco se desenvolve com a aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ao comunicar, deve concentrar-se na mensagem e também no seu comportamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## TESTE 2

Faça corresponder cada letra ao respectivo número de modo a produzir uma afirmação verdadeira.

<b>1 - Emissor</b>	a - Meio através do qual se transmite a mensagem.
<b>2 - Receptor</b>	b - Codificação da mensagem.
<b>3 - Emissor</b>	c - Conjunto de sinais com significado.
<b>4 - Receptor</b>	d - Produz e emite a mensagem.
<b>5 - Canal</b>	e - A quem se dirige a mensagem.
<b>6 - Mensagem</b>	f - Descodificação da mensagem.

### TESTE 3

Faça corresponder a cada letra, um número, de modo a construir uma associação verdadeira

<b>Percepção</b>	<b>a</b>
<b>Emissor</b>	<b>b</b>
<b>Mensagem</b>	<b>c</b>
<b>Canal</b>	<b>d</b>
<b>Receptor</b>	<b>e</b>
<b>Feed-back</b>	<b>f</b>

<b>1</b>	<b>Descodificar</b>
<b>2</b>	<b>Sentidos</b>
<b>3</b>	<b>Codificar</b>
<b>4</b>	<b>Meio de transmissão</b>
<b>5</b>	<b>Código</b>
<b>6</b>	<b>Informação de retorno</b>

## TESTE 4

Indique o carácter Verdadeiro (V) ou Falso (F) das afirmações que se seguem.

1		Os silêncios nada comunicam.
2		Os gestos prejudicam a comunicação.
3		O gesto, só por si, não tem um significado preciso.
4		Os gestos têm um significado cultural.
5		A expressão facial está sempre de acordo e reforça a mensagem verbal
6		O modo como as palavras são pronunciadas interfere na interpretação da mensagem.
7		A distância não interfere na comunicação entre eles.



## TESTE 5

De entre as afirmações que se seguem indique com um **x** as que são Barreiras à comunicação.

1		Auto-conceito positivo.
2		Diferença de valores e de crenças.
3		Diversidade de experiências e de vivências.
4		Clareza de pensamento.
5		Evidenciar o saber.
6		Referir as diferenças sociais e culturais.

## TESTE 6

Das quatro afirmações que se seguem, assinale com um **x** a que considera mais correcta.

**Comunicar é:**

<b>1</b>	<input type="checkbox"/>	Transmitir uma informação a alguém.
<b>2</b>	<input type="checkbox"/>	Ouvir o que o outro diz.
<b>3</b>	<input type="checkbox"/>	Repetir o que disse.
<b>4</b>	<input type="checkbox"/>	Partilhar ideias, sentimentos e experiências..

## TESTE 7

Identifique, comparativamente, as características dos quatro comportamentos, assinalando SIM ou NÃO.

CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS			
	Passivo	Manipulador	Agressivo	Afirmativo
<b>1 - RESPEITO POR SI E PELO OUTRO</b> - Tem em conta os direitos, as necessidades e os sentimentos dos outros.				
- Tem em conta os seus direitos, necessidades e sentimentos e não deixa que os outros optem por si.				
<b>2 - COMUNICAÇÃO</b> - Comunica clara e directamente necessidades e sentimentos.				
- Comunica as suas necessidades e sentimentos de forma apropriada e no momento apropriado de modo a haver entendimento.				
<b>3 - EFICÁCIA DO COMPORTAMENTO</b> - É eficaz quando pretende atingir determinado fim.				
<b>4 - SENTIMENTOS QUE PROVOCA</b> - Produz um estado de bem estar sem ansiedade, sem depressão ou agressividade.				
- Produz também um estado de bem estar nos outros.				

## TESTE 8

Em relação a cada uma das perguntas seguintes, são apresentadas 4 (quatro) respostas das quais apenas 1 (uma) está correcta. Para cada exercício indique a resposta que considera correcta, colocando uma cruz (X) no quadradinho respectivo

1 – A constituição da equipa pressupõe que:

- a) A chefia desempenhe um papel dinamizador da actividade ..... ☐
- b) Os seus elementos estejam à priori com o mesmo grau de motivação ..... ☐
- c) Exista o mesmo grau de competência entre os seus membros ..... ☐
- d) O esforço seja uma opção individual ..... ☐

2 – Comportamentos que dificultam o trabalho de equipa:

- a) Agressão e egoísmo ..... ☐
- b) Cooperação e bom senso ..... ☐
- c) Sensatez e assertividade ..... ☐
- d) Escuta activa e empatia ..... ☐

3 – As principais fases de constituição de uma equipa são:

- a) Insatisfação, produção, resolução e discussão ..... ☐
- b) Discussão, resolução, orientação e animação..... ☐
- c) Orientação, insatisfação, resolução e produção ..... ☐
- d) Angariação, discussão, produção e animação..... ☐

4 – Temos uma visão positiva dos conflitos quando:

- a) Eles se traduzem em factores prejudiciais ao relacionamento interpessoal ..... ☐
- b) Eles são sinal de tomada de consciência dos problemas ..... ☐
- c) Eles são reveladores da frustração dos trabalhadores ..... ☐
- d) Eles são sinal de incompetência e desorganização ..... ☐

## CORRIGENDA DO PRÉ-TESTE E PÓS-TESTE

PRÉ-TESTE	
Nº da questão	Resposta correcta
1	<input checked="" type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input checked="" type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>

TESTE 1	
Nº da questão	Resposta correcta
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input checked="" type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>
9	<input checked="" type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
11	<input checked="" type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
13	<input checked="" type="checkbox"/>

TESTE 2	
1 - Emissor	b ou d
2 - Receptor	e ou f
3 - Emissor	b ou d
4 - Receptor	e ou f
5 - Canal	a
6 - Mensagem	c

TESTE 3	
a	1
b	2
c	3
d	4
e	5
f	6

TESTE 4	
1	F
2	F
3	V
4	V
5	F
6	V
7	F

TESTE 5	
1	
2	X
3	X
4	
5	X
6	X

TESTE 6	
1	
2	
3	
4	X

TESTE 8	
1	a)
2	a)
3	c)
4	b)

TESTE 7				
CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS			
	Passivo	Manipulador	Agressivo	Afirmativo
<b>1 - RESPEITO POR SI E PELO OUTRO</b> - Tem em conta os direitos, as necessidades e os sentimentos dos outros.	Sim	Não	Não	Sim
- Tem em conta os seus direitos, necessidades e sentimentos e não deixa que os outros optem por si.	Não	Sim	Sim	Sim
<b>2 - COMUNICAÇÃO</b> - Comunica clara e directamente necessidades e sentimentos.	Não	Não	Sim	Sim
- Comunica as suas necessidades e sentimentos de forma apropriada e no momento apropriado de modo a haver entendimento.	Não	Não	Não	Sim
<b>3 - EFICÁCIA DO COMPORTAMENTO</b> - É eficaz quando pretende atingir determinado fim.	Não	Sim	S / N	Sim
<b>4 - SENTIMENTOS QUE PROVOCA</b> - Produz um estado de bem estar sem ansiedade, sem depressão ou agressividade.	Não	Sim	Não	Sim
- Produz também um estado de bem estar nos outros.	S / N	Não	Não	Sim

# **ANEXOS**





# EXERCÍCIOS PRÁTICOS

## EXERCÍCIO 1

### DISTORÇÕES - O ECLIPSE DO SOL

***Capitão ao sargento ajudante:***

- Sargento! Dando-se amanhã um eclipse do Sol, determino que a companhia esteja formada, com uniforme de campanha, no campo de exercício, onde darei explicações em torno do raro fenômeno que não acontece todos os dias. Se por acaso chover, nada se poderá ver e, neste caso, a companhia fica dentro do quartel.

***Sargento-ajudante ao sargento de dia:***

- Sargento, por ordem do meu capitão, amanhã haverá um eclipse do Sol, em uniforme de campanha. Toda a companhia terá de estar formada no campo de exercício, onde o capitão dará as explicações necessárias, o que não acontece todos os dias. Se chover, o fenômeno será mesmo dentro do quartel!

***Sargento de dia ao cabo:***

- Cabo, o nosso capitão fará amanhã um eclipse do Sol, no campo de exercício. Se chover, o que não acontece todos os dias, nada se poderá ver. Em uniforme de campanha o capitão dará a explicação necessária, dentro do quartel.

***Cabo aos soldados:***

- Soldados, amanhã para receber o eclipse que dará a explicação, necessária sobre o nosso capitão, o fenômeno será em uniforme de exercício. Isto, se chover dentro do quartel, o que não acontece todos os dias.

## EXERCÍCIO 2

### Objectivo:

Mostrar que os valores e as crenças adoptados e inerentes a cada sujeito, determinam não só a sua acção mas também as suas opções. Os valores diferem não só de grupo para grupo mas também de pessoa para pessoa.

Os vários elementos do grupo discordam, muitas vezes, porque os seus valores e as suas crenças diferem.

### *Abrigo subterrâneo:*

Imagine uma cidade que está sob a ameaça de um bombardeiro. Um homem pede-lhe que tome uma decisão imediata. Existe um abrigo subterrâneo que só pode acomodar seis pessoas. Há doze que pretendem entrar.

A seguir, apresenta-se uma relação das doze pessoas que estão interessadas em entrar no abrigo. Refira apenas as 6 pessoas que, na sua opinião, deveriam entrar no abrigo.

- ☐ Um violinista com 40 anos de idade, viciado em narcóticos.
- ☐ Um advogado com 25 anos de idade.
- ☐ A mulher do advogado com 24 anos de idade, que acaba de sair do manicómio. Ambos preferem, ou ficar juntos no abrigo ou ficar fora dele.
- ☐ Um sacerdote com 75 anos de idade.
- ☐ Uma prostituta com 34 anos de idade.
- ☐ Um ateu com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos.
- ☐ Uma universitária que fez votos de castidade.
- ☐ Um físico com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo a sua arma.
- ☐ Um declamador fanático com 21 anos de idade.

- ☐ Uma menina com 12 anos de idade e baixo Q.I.
- ☐ Um homossexual com 47 anos de idade.
- ☐ Uma débil mental, com 32 anos de idade, que sofre de ataques epilépticos.

***Compare a sua selecção com a dos seus colegas.***

## EXERCÍCIO 3

<b>FALAR POSITIVAMENTE</b> <b>Seguem-se afirmações expressas negativamente.</b> <b>Queira formulá-las de maneira positiva.</b>	
1 - Não percebo o que está a dizer.	
2 - A sua ideia não é má.	
3 - Hoje não podemos dar-lhe essa informação.	
4 - Assim a interromper-me não consigo pensar.	
5 - Isso é impossível	
6 - Terá de voltar noutro dia.	
7 - Tem de aguardar, estou ocupado	
8 - Não leu o aviso?	
9 - Tem de confirmar por escrito.	
10 - É completamente desajustada a sua reclamação.	
11 - Isso não é comigo.	
12 - Adeus ... bom dia!	
13 - Não percebeu nada do que acabei de lhe dizer.	
14 - É tudo?	



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



Ministério do Trabalho  
e da Solidariedade Social

---

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS),  
co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu  
e Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social