



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP

Delegação Regional do Norte

Centro de Formação Profissional de Viana do Castelo

**UFCD  
0350**

# **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL - COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**

## **Manual de Apoio ao Formando**

**Formadora: Sofia Novo**  
**outubro de 2015**



**GOVERNO DE  
PORTUGAL**

MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE,  
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL



PO ISE  
INICIATIVA DE EMPREGO  
e EMPREENHABILIDADE

PORTUGAL  
**2020**



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPÚBLICA  
PORTUGUESA

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>2</b>
Objetivos .....	2
Metodologia da ação .....	3
1.Processo de Comunicação e Perfis Comunicacionais.....	3
1.1. Função e importância dos elementos que intervêm no processo de comunicação .....	3
1.2. Comunicação verbal e não-verbal .....	7
1.3. Diferentes perfis comunicacionais .....	10
2.Comunicação Assertiva .....	18
2.1. Particularidades e vantagens do perfil assertivo.....	18
2.2. Empatia .....	20
2.3. Escuta ativa/ escuta dinâmica .....	21
2.4. Conceito de contexto comum .....	24
3.Barreiras à comunicação .....	28
3.1. Barreiras gerais do processo de comunicação .....	28
3.2. Barreiras típicas das diferentes fases do processo de comunicação.....	30
4.Processamento interno da informação.....	33
4.1. Processamento fonético .....	33
4.2. Processamento literal (significado).....	34
4.3 Processamento reflexivo (empático).....	36
5. Tipo de perguntas no processo de comunicação.....	36
5.1. Perguntas abertas.....	37
5.2. Perguntas fechadas .....	38
5.3. Perguntas de retorno .....	39
5.4. Reformulação .....	40
6.Jogos pedagógicos .....	40
<b>Bibliografia .....</b>	<b>53</b>

## Introdução

A comunicação é indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas. A comunicação é um fenómeno espontâneo e natural, que usamos sem darmos conta e esconde um processo muito complexo, que envolve a troca de informações e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim.

Todos já desenvolvemos a nossa maneira particular de comunicarmos, que foi sendo moldada e condicionada pelas nossas experiências de vida e pelas pessoas que se cruzaram no nosso caminho.

Pretende-se que esta seja uma oportunidade para repensar essas experiências, as nossas formas de interagir com os outros e com o mundo, no sentido de as questionar e eventualmente legitimar, corrigir e aperfeiçoar.

O presente manual foi concebido como instrumento de apoio à UFCD (unidade de formação de curta duração) nº 0350 – **Comunicação interpessoal - comunicação assertiva**, de acordo com o **Catálogo Nacional de Qualificações**. Este manual deverá ser encarado como um guia, em termos de organização sequencial e lógica dos assuntos, um apoio, como forma de complementar a informação veiculada na sessão de formação.

## Objetivos

No final desta Unidade de Formação de Curta Duração deverá ser capaz de:

- Compreender a importância da imagem que comunicamos enquanto pessoas;
- Compreender que existem diversas formas de comunicar para expressar o mesmo ponto-de-vista e que cada uma tem um impacto diferente nas outras pessoas;
- Reconhecer a importância da adaptação ao contexto e da obtenção de feedback;
- Compreender e reconhecer o papel das competências interpessoais para a realização pessoal;
- Desenvolver a comunicação assertiva.
- Identificar e aplicar técnicas de comunicação assertiva.

- Identificar e transpor as barreiras que surgem nas diferentes fases do processo de comunicação.
- Realizar os diversos tipos de processamento interno da informação.
- Aplicar os diferentes tipos de perguntas no processo de comunicação.
- Desenvolver a empatia e a escuta ativa.

## Metodologia da ação

Esta unidade, dada a sua natureza é desenvolvida com recurso a uma metodologia ativa com base em técnicas de animação de grupo, na exploração e análise das experiências de vida de cada participante. A metodologia a privilegiar é de natureza ativa sendo preocupação dominante que os formandos participem na procura e constituição do “saber”, procurando “saber-fazer”.

### Critérios de Avaliação:

- Considera-se aprovado um formando quando obtiver um resultado igual ou superior a 50% de sucesso na avaliação de todos os temas desenvolvidos ao longo da ação e na avaliação final.
- Será tido em conta para a avaliação final o comportamento do formando, atitude perante a acção e evolução, bem como a sua assiduidade.

## 1. Processo de Comunicação e Perfis Comunicacionais

### 1.1. Função e importância dos elementos que intervêm no processo de comunicação

---

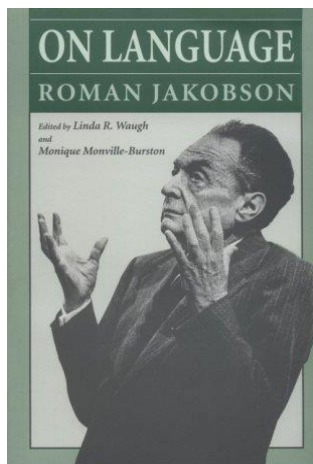
A palavra “comunicação” deriva do latim “communicare”, que significa pôr em comum, associar, entrar em relação, estabelecer laços, tornar comum, partilhar. Troca de ideias, opiniões e mensagens, sendo que contempla o intercâmbio de informação entre sujeitos ou objectos.

É um fenómeno espontâneo e natural, que usamos sem darmos conta que esconde um processo muito complexo, que envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar.

A comunicação é indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas. Temos de comunicar, entre outras razões:

- Para trocarmos informações;
- Para nos entendermos e sermos entendidos;
- Para entretermos e sermos entretidos;
- Para nos integrarmos nos grupos e comunidades, nas organizações e na sociedade;
- Para satisfazermos as necessidades económicas que nos permitem pagar a alimentação, o vestuário e os bens que, de uma forma geral, consumimos;
- Para interagirmos com os outros, conseguindo amigos e parceiros, tendo sucesso pessoal, sexual e profissional, algo fundamental para a nossa auto-estima e equilíbrio.

O emissor e o receptor representam as partes envolvidas na comunicação (quem emite e quem recebe a mensagem). A mensagem e o meio - representam as principais ferramentas de comunicação. A Codificação, descodificação, reposta e feedback são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si. O último elemento – ruído – corresponde a todos os factores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir.



Esquema da Comunicação de Roman Jakobson



Para haver comunicação é necessária a intervenção de pelo menos dois indivíduos, um que emita, outro que receba; algo tem que ser transmitido pelo emissor ao receptor; para que o emissor e o receptor comuniquem é necessário que esteja disponível um canal de comunicação; a informação a transmitir tem que estar "traduzida" num código conhecido, quer pelo emissor, quer pelo receptor; finalmente todo o acto comunicativo se realiza num determinado contexto e é determinado por esse contexto.

Uma das melhores maneiras de entender a natureza do processo de comunicação consiste em prestar atenção a alguns princípios ou tendências - que podemos designar por leis da comunicação:

- A comunicação é um processo de dois sentidos (biunívoca);
- A mensagem recebida pelo receptor nunca é igual à que enviamos.
- O significado que as pessoas atribuem às palavras depende das suas próprias experiências e percepções;
- Existem situações em que corremos o risco de fornecer excessiva informação às pessoas, criando-lhes dificuldades;
- Comunicamos sem estarmos conscientes disso, porque comunicamos também (e sobretudo) através de linguagem gestual e corporal;
- O emissor deve ser congruente com a mensagem a transmitir;

- A comunicação é tão mais difícil quanto maior for o número de receptores e a sua heterogeneidade (muitos e diferentes receptores);
- Quanto mais simples for uma mensagem, mais fácil será a sua compreensão e memorização;
- O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é transmitida de uma pessoa para outra.

### 1.1.1.Emissor/Receptor (quem diz? (a quem?))

#### Emissor

- Aquele que emite ou transmite a mensagem; é o ponto de partida de qualquer mensagem.
- Deve ser capaz de perceber quando e como entra em comunicação com o (s) outro (s).
- Deve ser capaz de transmitir uma mensagem compreensível para o receptor.

#### Receptor

- Aquele para o qual se dirige a mensagem.
- Deve estar sintonizado com o emissor para entender a sua mensagem.

### 1.1.2. Canal (através de que meio?)

É todo o suporte que serve de veículo a uma mensagem, sendo o mais comum o ar. Existe uma grande variedade de canais de transmissão, cada um deles com vantagens e inconvenientes, destacam-se os seguintes:

- Ar (no caso do emissor e receptor estarem frente a frente)
- Sonoro: telefone, rádio.
- Escrita: jornais, diários e revistas.
- Audiovisual: televisão, cinema.
- Multimédia: diversos meios simultaneamente.
- Hipermedia: TV digital e internet

### 1.1.3.Mensagem/Código (o quê?)

#### Mensagem



MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE,  
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL



- É o conteúdo da comunicação. É o conjunto de sinais com significado.

### **Código**

- São sinais com certas regras, que todos entendem, como por exemplo a língua.
- O emissor codifica a mensagem e o receptor interpreta a mensagem, decodificando-a.

### **1.1.4.Contexto**

Situação específica onde se processa a transmissão da mensagem.

O contexto varia consoante o tipo de canal de transmissão utilizado e consoante as características do emissor e do(s) recetor(es), consoante o local onde se processa a situação, da escolha do canal de transmissão e do tipo de codificação.

### **1.1.5.Feedback**

Depois do receptor receber e interpretar a mensagem transmitida, emite uma informação de retorno à mensagem recebida, sendo esta acção designada por feedback.

## **1.2.Comunicação Verbal e Não-Verbal**

---

Embora os tipos de comunicação interpessoal sejam inúmeros, podem ser agrupados em comunicação verbal e comunicação não-verbal.

### **Comunicação Verbal**

Quanto à comunicação verbal, que inclui a comunicação escrita e a comunicação oral, é a mais utilizada na sociedade em geral e nas organizações em particular, sendo a única que permite a transmissão de ideias complexas e um exclusivo da espécie humana.





## Comunicação Escrita

A principal característica da comunicação escrita é o facto de o receptor estar ausente tornando-a, por isso, num monólogo permanente do emissor. Esta característica obriga a alguns cuidados por parte do emissor.

O emissor deve ainda possuir um perfeito conhecimento dos temas e deve tentar prever as reacções/feedback à sua mensagem.

### Principais vantagens da comunicação escrita:

- É duradoura e permite uma maior atenção à organização da mensagem sendo, por isso, adequada para a transmitir políticas, procedimentos, normas e regras.
- Adequa-se também a mensagens longas e que requeiram uma maior atenção e tempo por parte do receptor tais como relatórios e análises diversas.

### Principais desvantagens da comunicação escrita:

- Ausência do receptor o que impossibilita o feedback imediato;
- Não permite correções ou explicações adicionais;
- Obriga ao uso exclusivo da linguagem verbal.

## Comunicação Oral

A sua principal característica é a presença do receptor.

A voz é a grande ferramenta para a comunicação verbal, e quando usada de forma inadequada, pode trazer prejuízos, na medida em que um emissor com má voz (rouco, cansado ou com tom abafado), poderá causar desinteresse ou até irritabilidade no receptor.

### Principais vantagens da comunicação oral:

- Permite o feedback imediato,
- Permite a passagem imediata do receptor a emissor e vice-versa,
- Permite a utilização de comunicação não-verbal como os gestos, a mímica e a entoação.

### Principais desvantagens da comunicação oral:

- Não permite qualquer registo
- Não se adequa a mensagens longas e que exijam análise cuidada por parte do receptor.

## Comunicação Não-Verbal

As pessoas não se comunicam apenas por palavras. Os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares, a entoação são também importantes: são os elementos não-verbais da comunicação.

Os significados de determinados gestos e comportamentos variam muito de uma cultura para outra e de época para época.

A comunicação verbal é plenamente voluntária; o comportamento não-verbal pode ser uma reacção involuntária ou um acto comunicativo propositado.



Alguns psicólogos afirmam que os sinais não-verbais têm as funções específicas de regular e encadear as interacções sociais e de expressar emoções e atitudes interpessoais.

### **Expressão facial**

Não é fácil avaliar as emoções de alguém apenas a partir da sua expressão fisionómica. Por vezes os rostos transmitem espontaneamente os sentimentos, mas muitas pessoas tentam inibir a expressão emocional.

### **Movimento dos olhos**

Desempenha um papel muito importante na comunicação. Um olhar fixo pode ser entendido como prova de interesse, mas noutro contexto pode significar ameaça, provocação. Desviar os olhos quando o emissor fala é uma atitude que tanto pode transmitir a ideia de submissão como a de desinteresse.

### **Movimentos da cabeça**

Tendem a reforçar e sincronizar a emissão de mensagens.

### **Postura e movimentos do corpo**

Os movimentos corporais podem fornecer pistas mais seguras do que a expressão facial para se detectar determinados estados emocionais. Por ex.: inferiores hierárquicos adoptam posturas atenciosas e mais rígidas do que os seus superiores, que tendem a mostrar-se descontraídos.

### **Comportamentos não-verbais da voz:**

A entoação (qualidade, velocidade e ritmo da voz) revela-se importante no processo de comunicação. Uma voz calma geralmente transmite mensagens mais claras do que uma voz agitada.

### **A aparência**

A aparência de uma pessoa reflecte normalmente o tipo de imagem que ela gostaria de passar. Através do vestuário, penteado, maquilhagem, apetrechos pessoais, postura, gestos, modo de falar, etc.

As pessoas criam uma projecção de como são e de como gostariam de ser tratadas. As relações interpessoais serão menos tensas se a pessoa fornecer aos outros a sua projecção particular e se os outros respeitarem essa projecção.

### 1.3.Diferentes Perfis Comunicacionais

Os estilos de comunicação relacionam-se com a forma que escolhemos para exprimirmos o nosso ponto-de-vista. Podemos fazê-lo de uma forma:

- 1- **Direta** (de forma explícita) ou indirecta (de forma implícita e que dá lugar a várias interpretações);
- 2- **Diplomática** (expressar o ponto-de-vista próprio e respeitar que o outro tenha um diferente) ou persuasiva (procurar convencer o outro a adoptar o nosso próprio ponto-de-vista).

Todos os indivíduos têm formas mais ou menos estáveis de comunicar, podendo considerar-se que existem vários estilos comunicacionais: o agressivo, o passivo, o manipulador e o assertivo. Se habitualmente diz aos outros tudo o que pensa, num tom de voz alto, sem se preocupar com o efeito das suas palavras no seu interlocutor, então o seu estilo comunicacional é predominantemente agressivo.

Se quando fala procura evitar conflitos a todo o custo, tem medo de importunar os outros, deixa que os outros abusem de si e dificilmente diz não, quando lhe pedem alguma coisa, porque quer agradar a todos, o seu estilo é passivo.

O seu estilo comunicacional é predominantemente manipulador se fala por meias palavras e é especialista em rumores e “diz-que-disse”, tira partido das leis e das regras adaptando-as aos seus interesses, apresenta-se sempre cheio de boas intenções, emprega frequentemente o “nós” e não o “eu”.

Se é capaz de defender os seus direitos e interesses e de exprimir os seus sentimentos, pensamentos e necessidades de forma aberta, direta e honesta, está aberto ao compromisso e negociação, aceita que os outros pensem diferente de si e não deixa que o pisem então tem um estilo de comunicação assertivo.

#### **SER ASSERTIVO É DIZER AOS OUTROS O QUE PENSAMOS DE FORMA CLARA E EDUCADA!**

O comportamento assertivo pode ser aprendido, por isso, não perca tempo, pois à medida que for agindo de forma assertiva vai conquistando progressivamente o respeito dos

outros e vai sentir-se mais satisfeito consigo próprio... **“limpar as palavras”** pode ser o primeiro grande passo para melhorar o seu interpessoal.

Em suma, podemos identificar quatro estilos principais de comunicação:

- Passivo;
- Agressivo;
- Manipulador;
- Assertivo.



### 1.3.1.Passivo

É uma atitude de evitamento perante as pessoas e acontecimentos. Em vez de se afirmar tranquilamente, o passivo afasta-se ou submete-se, não age.

Porque não se afirma, ele torna-se, geralmente, numa pessoa ansiosa. Não age porque tem medo das decepções. É normalmente tímido e silencioso.

#### Expressão corporal:

- Mínimo contacto visual.
- Quieto, voz hesitante.
- Fala confusa.
- Atitude defensiva, postura encolhida.
- Mexendo as mãos, inquieto.

**Acção:**

- Culpa-se de tudo.
- Odeia o assunto
- Evita a abordagem directa.
- Justificação excessiva
- Solicita aprovação.
- Cede facilmente.
- Gera simpatia
- Faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas.

**Consequências nefastas desta atitude:**

1. Desenvolve ressentimentos e rancores porque ao longo da sua existência vai sentindo que está a ser explorado e diminuído.
2. Estabelece uma má comunicação com os outros porque não se afirma e raramente se manifesta. Os outros não conhecem os seus desejos, interesses e necessidades.
3. Utiliza mal a sua energia vital. A sua inteligência e afectividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações. Seria muito mais produtivo se investisse essas energias em acções e soluções construtivas para si e para os outros.
4. Perda do respeito por si próprio, porque frequentemente faz coisas que não gosta muito e que não consegue recusar.
5. A pessoa sofre.

Em suma,

- Comunica uma mensagem de inferioridade: ao sermos passivos permitimos que os desejos, necessidades e direitos dos outros sejam mais importantes que os nossos.
- Alguém que se comporte de forma passiva perde, ao mesmo tempo que permite aos outros ganhar.
- Seguir este caminho leva a ser-se uma vítima e não um vencedor.

### 1.3.2. Agressivo

A agressividade observa-se através dos comportamentos de ataque contra as pessoas e os acontecimentos. O agressivo prefere submeter os outros a fazê-los aceitar. Fala alto, interrompe e faz barulho enquanto os outros se exprimem. Desgasta psicologicamente as pessoas que o rodeiam.

O agressivo pensa que é sempre ganhador através do seu método, mas não entende que, se o fosse, não necessitava de ser agressivo.

#### **Expressão corporal:**

- Máximo contacto visual.
- Voz alta; seco.
- Postura evasiva.
- Aperta os dedos e aponta.
- Imediatamente põe a culpa nos outros.

#### **Acção:**

- Critica as pessoas, e não o seu comportamento.
- Interrompe com frequência.
- Autoritário.
- Usa de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão.
- Solicitações parecem-lhe ordens.

Em suma,

- Comunica sempre uma impressão de superioridade e de falta de respeito.
- Ao sermos agressivos colocámos sempre os nossos desejos e direito acima dos outros, violando os direitos dos outros.
- As pessoas agressivas podem ganhar, ao assegurar-se que os outros perdem.

### 1.3.3. Manipulador

O manipulador não se implica nas relações interpessoais. Esquiva-se aos encontros e não se envolve directamente com as pessoas e com os acontecimentos.

O seu estilo de interacção caracteriza-se por manobras de distração ou manipulação dos sentimentos dos outros. O manipulador não fala claramente dos seus objectivos. É uma pessoa muito “teatral”.

É um comportamento frequentemente encontrado em pessoas que se querem afirmar sem terem poder para tanto.

**Expressão corporal:**

- Mínimo contacto visual, mas olha para frente mais que para o chão.
- Postura fechada.

**Acção:**

- Suspira de impaciência.
- Exasperado, usa expressões como “não acredito no que estou a ouvir”.
- Dá respostas indirectas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante.
- Faz “acertos de contas” indirectamente.

**Consequências da atitude de manipulação:**

1. O manipulador perde a sua credibilidade à medida que os seus «truques» forem descobertos.
2. Uma vez descoberto, o manipulador tende a vingar-se dos outros e, se tem poder, utiliza-o para isso.
3. Difícilmente recupera a confiança dos outros.

**1.3.4. Assertivo**

São pessoas capazes de defender os seus direitos e interesses e de exprimir os seus sentimentos, os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, directa e honesta.

A pessoa afirmativa tem respeito por si própria e pelos outros, está aberta ao compromisso e à negociação. Aceita que os outros pensem de forma diferente da sua: respeita as diferenças e não as rejeita.



**Expressão corporal:**

- Contacto visual suficiente para dar a entender que ele/ela está a ser sincero (a).
- Tom de voz moderado, neutro.
- Postura comedida e segura.
- Expressão corporal condizente com as suas palavras.

**Acção:**

- Ouve bastante, procura entender.
- Trata as pessoas com respeito.
- Aceita acordos; soluções.
- Aceita declarar ou explicar suas intenções.
- Vai directo ao assunto, sem ser áspero.
- Insiste na busca do seu objectivo.

Em suma,

- Comunica uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros
- Ao sermos assertivos encaramos os nossos desejos, necessidades e direitos como iguais aos dos outros
- Uma pessoa assertiva ganha influenciando, ouvindo e negociando de tal forma que os outros escolhem cooperar de livre vontade
- Este comportamento leva ao sucesso e encoraja relacionamentos honestos e abertos.

**Quadro Síntese:**

ATITUDES	PASSIVO	AGRESSIVO	MANIPULADOR	ASSERTIVO
<b>COMO SE SENTE COMO RECEPTOR</b>	Irritado	Pequenino	Irritado	Esclarecido
	Confuso	Desprotegido	Magoado	Valorizado
	Aborrecido	Assustado	Confuso	Respeitado
	Inseguro	Abusado	Sem perceber o que se passa	Escutado
	Frustrado		Desiludido	
	Pouco importante		Culpabilizado	
<b>COMO SE SENTE SOBRE SI PRÓPRIO</b>	Desapoiado	Descontrolado	Frustrado	Confiante
	Sem poder	Temporariamente superior	Amargo	Calmo
	Inadequado	Ameaçador	Desapontado	Ideias claras
	Ignorado	Inseguro	Esperto	Elevada auto estima
	Frustrado	Baixa auto estima	Impotente	Com sentido de poder interior
	Pouco importante		Baixa auto estima	
	Baixa auto estima			
<b>RECOMPENSAS</b>	Evita responsabilidades	Poder	Autoproteção	Ter resultados
	Evita riscos	Domínio	Evita confronto directo	Ser claro
	Evita rejeição	Não ter necessidade de explicar, negociar ou escutar os outros	Evita ser rejeitado directamente	Agarrar oportunidades
	Evita ser culpabilizado		Influencia os outros porque eles não se apercebem o que se está a passar	Desenvolvimento de relações honestas
	Evita tomar decisões			Aumento do auto-respeito
<b>CONSEQUÊNCIAS A LONGO PRAZO</b>	Outros não sabem qual a sua posição	Isolamento	Stress	Mover-se clara e seguramente para as metas estabelecidas
		Rejeição	Amizades destruídas	
	Mal-entendidos	Perda de influência	Perda de confiança nos outros	Construção de relações sólidas
	Aumento do isolamento	Perda de respeito		
	Aumenta sentimento de rejeição	Perda de auto respeito	Zanga face a si próprio e face aos outros	Construção de respeito mútuo
	Baixa de Auto-estima			

## 2.Comunicação Assertiva

### 2.1.Particularidades e vantagens do perfil assertivo

---

O comportamento assertivo é o mais eficaz e saudável nas relações interpessoais. Este tipo de comportamento não nasce connosco, é apreendido.

Este estilo de comunicação é mais recomendado na relação face a face e com o público, porque implica um indivíduo confiante em si próprio, que não teme a relação com os outros, expressando directamente as suas opiniões e convicções, sentimentos, desejos e necessidades.

Concentrando a nossa atenção neste tipo de estilo comunicacional, observemos um método pragmático que permite o desenvolvimento da atitude de auto-afirmação.

Este método pressupõe a negociação como base do entendimento e permite reduzir as tensões entre as pessoas. Bower (1976) desenvolveu esse método que permite o treino e o desenvolvimento da atitude assertiva ou de autoafirmação.

Esta técnica de autoafirmação é denominada de **D.E.E.C.**:

☐ **D – Descrever** - O Senhor A descreve o comportamento do Senhor B de uma forma tão precisa e objetiva quanto possível.

**E – Expressar** - O Senhor A transmite ao Senhor B o que pensa e sente em relação ao seu comportamento: sentimentos, preocupações, desacordos ou críticas.

☐ **E – Especificar** - 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.

Esta atitude assertiva é útil, nomeadamente quando:

- É preciso dizer algo desagradável a alguém;
- Se pretende pedir qualquer coisa de invulgar;
- É necessário dizer não àquilo que alguém pede;

- Se é criticado;
- Se pretende desmascarar uma manipulação.

O indivíduo que age de forma afirmativa mantém o seu equilíbrio psicológico e favorece o bom clima.

Esta autenticidade do sujeito que se auto-afirma, implica, na sua vida social:

- Abster-se de julgar e fazer juízos de valor apressados sobre os outros;
- Não utilizar linguagem corporal ou entoações de voz opostas ao que diz por palavras;
- Descrever as suas reacções mais que as reacções dos outros;
- Facilitar a expressão dos sentimentos dos outros, não os bloqueando.

É um estilo de relacionamento interpessoal que poderá ser extremamente recompensante, uma vez que proporciona maior proximidade entre as pessoas e maior satisfação na comunicação das nossas emoções. Ou, dito simplesmente, é possível que se goste mais de uma pessoa quando ela age assertivamente.

**Um aspecto que é importante em conta é que NINGUÉM é 100% assertivo com todas as pessoas e em todas as situações.**

Para cada pessoa, a facilidade que tem em comportar-se de forma assertiva depende muito da pessoa a quem esse comportamento se dirige (pais, professores, amigos, familiares, etc.) e da situação em que se encontra (auto-afirmação, expressão de sentimentos positivos, etc.).

## Vantagens da Comunicação Assertiva

Assumir uma postura assertiva na comunicação, isto é, ser directo/a, honesto/a e respeitoso/a permite às pessoas serem mais construtivas na relação que desenvolvem com os outros:

- Aumenta a autoconfiança e o respeito próprio diminuindo, ao mesmo tempo, a insegurança, vulnerabilidade e dependência de aprovação para aquilo que as pessoas fazem.
- Aumenta as reacções positivas dos outros que passam a sentir mais respeito e admiração.
- Diminui a ansiedade em situações sociais e as queixas somáticas de que sofrem algumas pessoas (ex.: dores de cabeça, dores de estômago, insónias).
- Favorece a comunicação interpessoal, pois possibilita uma maior proximidade entre as pessoas e uma maior satisfação com a expressão das suas emoções.

## 2.2. Empatia

---

A Empatia tem sido normalmente definida como a capacidade psicológica que permite, de uma forma aprofundada e íntima, a compreensão de ideias, sentimentos e motivações de outras pessoas.

Muitas vezes, é caracterizada como a capacidade de “se colocar no lugar do outro”.

Como a maior parte das características pessoais, a empatia tem tanto de natural como de aprendizagem. Na realidade, nem todos possuímos inatamente esta característica e, mesmo entre quem a tem, poucos a sabem utilizar a seu favor. No entanto, qualquer um a pode desenvolver. E para uma empatia de qualidade, que conduz a resultados concretos e ao sucesso, requer-se sempre treino. Assim, com alguma prática e persistência, poderemos desenvolver esta capacidade de modo a que depois possa funcionar de forma automática.

**A empatia é uma ferramenta poderosa que permite com que duas ou mais pessoas interajam de forma proveitosa. No fundo, é através da empatia que se criam as pontes de comunicação entre duas pessoas.**

Nem sempre a forma que escolhemos para transmitir uma ideia é suficiente para que ela seja perfeitamente entendida pelo nosso destinatário.

Assim, a empatia tem tudo a ver com as palavras que escolhemos e a forma como as organizamos para comunicar as nossas ideias. Se temos algo a dizer, é essencial sabermos escolher a forma de, não só transmitir a ideia, mas fazê-la ser bem compreendida por quem nos ouve.

A arte da empatia, mais do que a simpatia é o grande segredo de uma boa comunicação.

No processo de comunicação:

- Veja o problema do ponto de vista do outro;
- Identifique as questões-chave e as preocupações envolvidas;
- Determine que resultados constituiriam uma solução plenamente aceitável;
- Identifique novas opções possíveis para alcançar tais resultados.

### 2.3. Escuta Ativa/Escuta Dinâmica

---

A escuta ativa encoraja o interlocutor a explicitar as suas necessidades, ao mesmo tempo que dá ao emissor a certeza de estar a compreender o que ele está a dizer.

De facto, temos a tendência para ouvir o que queremos ouvir e ver o que queremos ver. Devido a este facto, a mensagem recebida por nós é muitas vezes completamente diferente daquela que o emissor desejava transmitir.

As melhores ocasiões para recorrer à escuta activa são quando não estamos certos de ter compreendido o emissor ou quando é transmitida uma mensagem fortemente emocional (uma reclamação, por exemplo).

Quando usamos a escuta activa, estamos a enviar um sinal ao interlocutor de que confiamos nele, de que damos importância às suas palavras e de que o estamos a ouvir. Isto faz com que este se sinta mais confiante.

O ouvir, de forma eficaz, ocorre quando o recetor é capaz de discernir e compreender o significado da mensagem do emissor. Escutar os outros representa uma atividade que todos consideram saber fazer. A verdade é que as pessoas não estão habituadas a dedicar atenção ao outro.

Escutar ativamente constitui uma técnica que é preciso aprender e praticar, principalmente, por todos aqueles que, em decorrência de sua profissão, mais lidam com o público.

### **No que consiste então a escuta activa? Quais as atitudes e acções a tomar para escutar activamente?**

1. Gostar de escutar quando alguém está a falar.
2. Incentivar os outros para que falem.
3. Ouvir mesmo que não simpatize com a pessoa.
4. Escutar com a mesma atenção quer seja homem, mulher, criança ou idoso.
5. Escutar com a mesma atenção quer seja amigo, conhecido ou desconhecido.
6. Deixar tudo o que se está a fazer enquanto alguém fala.
7. Olhar para a pessoa que fala.
8. Concentrar-se no que ouve, ignorando todas as distrações em seu redor.
9. Sorrir ou mostrar que está a compreender o que ouve.
10. Reflectir sobre o que a outra pessoa está a dizer.
11. Tratar de compreender o que dizem.
12. Tentar descortinar porque o dizem.
13. Não interromper quem fala.
14. Quando alguém que está a falar hesitar em dizer algo, encorajá-lo para que prossiga.
15. Abster-se de julgar as ideias até que o interlocutor as termine de expor.
16. Fazer um resumo do que foi dito e perguntar se foi isso que o interlocutor pretendeu comunicar.
17. Escutar o interlocutor sem se deixar influenciar demasiado pela sua maneira de falar, voz, vocabulário, gestos e aparência física.
18. Escutar mesmo que consiga antecipar o que vai ser dito.
19. Fazer perguntas para ajudar o outro a exprimir-se melhor.
20. Pedir, se necessário, que o interlocutor explique em que contexto está a utilizar determinada(s) palavra(s).

### **Devemos:**

- Estabelecer contacto ocular
- Fazer regularmente perguntas
- Mostrar interesse

- Ser compreensivo
- Identificar os problemas e as causas
- Encorajar
- Estar calado quando necessário
- Procurar o objectivo e o comprimento de onda do interlocutor

### **Princípios Escuta Ativa/Escuta Dinâmica**

- ❖ Saber falar;
- ❖ Colocar-se em empatia com o outro;
- ❖ Centrar-se no que é dito;
- ❖ Manter os canais de comunicação abertos;
- ❖ Eliminar juízos imediatos;
- ❖ Não interromper o outro;
- ❖ Controlar as emoções pessoais;
- ❖ Reformular as mensagens;
- ❖ Utilizar as capacidades de intuição, memória e percepção;

### **“O bom ouvinte colhe, enquanto aquele que fala semeia”**

#### **Não devemos:**

- Desviar o olhar do interlocutor
- Discutir
- Interromper ou falar ao mesmo tempo
- Tirar conclusões prematuras
- Dar conselhos sem nos pedirem
- Deixar-nos influenciar demasiado pelas emoções
- Utilizar gestos de distração
- Falar com colegas ao mesmo tempo
- Fazer promessas que não se possam cumprir



## 2.4. Conceito de Contexto Comum

Comunicar torna-se, assim, uma arte de bem gerir mensagens, enviadas e recebidas, nos processos de interação. Mas não só.

O tempo, o espaço, o meio físico envolvente, o clima relacional, o corpo, os factores históricos da vida pessoal e social de cada indivíduo em presença, as expectativas e os sistemas de conhecimento que moldam a estrutura cognitiva de cada actor social condicionam e determinam o jogo relacional dos seres humanos.

### 2.4.1. Sintaxe

A Sintaxe é a parte da gramática que estuda a disposição das palavras na frase e a das frases no discurso, bem como a relação lógica das frases entre si. Ao emitir uma mensagem verbal, o emissor procura transmitir um significado completo e compreensível. Para isso, as palavras são relacionadas e combinadas entre si.

A complexidade da linguagem humana não se reduz às regras lógicas, pois o discurso pode ser analisado segundo diferentes perspectivas. Podemos analisá-lo do ponto de vista da sua estrutura. É a sintaxe que analisa as relações entre os signos independentemente do que eles designam.

**Um conjunto de letras postas ao acaso não é uma palavra; «lvroi» não é uma palavra. Para que se torne numa palavra do nosso código linguístico, a língua portuguesa, as letras terão de ser estruturadas segundo uma certa ordem: «livro».**

Do mesmo modo, uma série de palavras só se constitui como uma frase quando as palavras se apresentam relacionadas de um certo modo desempenhando cada uma delas diferentes funções.

As seguintes palavras «bom ler ando livro a um» só se constitui como uma frase se as palavras se apresentarem na ordem certa «ando a ler um bom livro». Também o discurso

exige uma sequência de enunciados relacionados entre si de acordo com uma determinada ordem (sequencial, causal...).

**Esta articulação obedece a regras; estabelecer e analisar tais regras é o objecto da sintaxe.** Assim chamamos sintaxe a esta análise das regras que regem o encadeamento dos signos no interior dos diversos actos de fala ou de discurso.

A sintaxe de uma língua, por exemplo, estabelece as regras que definem:

- O lugar das palavras para a construção das frases;
- As relações de articulação entre as frases de modo a garantir a coerência do discurso.

A conexão sintáctica é assegurada por uma série de termos de ligação, sem os quais não poderíamos relacionar diferentes proposições mas apenas construir proposições isoladas do tipo «o livro é bom» ou «o livro aborda o tema da linguagem», a que os lógicos chamam proposições atómicas por ligarem átomos linguísticos.

#### 2.4.2. Semântica

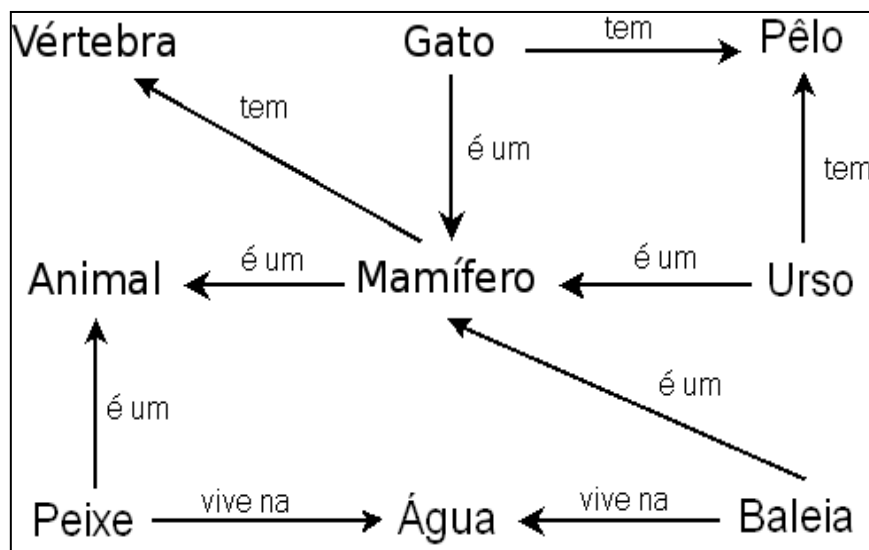
É a ciência que visa estudar os problemas postos pela interpretação do significado dos signos, ou seja, estuda o significado das palavras.

Podemos analisar a relação dos signos com os seus referentes, isto é, com os objectos por eles designados, ou com outros signos com idêntico ou diverso significado; esta análise que visa estudar os problemas postos pela interpretação do significado dos signos é a semântica e trata, portanto, da significação ou do valor de verdade e/ou falsidade das proposições.

Ora, para podermos saber o que quer dizer o emissor, impõe-se conhecer o contexto da enunciação, isto é, quem disse, em que circunstâncias, com que intenção.

Para compreendermos o que um amigo nos diz numa conversa, o que o professor diz numa aula, o que um político diz na televisão ou um jornalista num artigo de jornal não basta dominar o código.

O domínio da língua é necessário mas não suficiente para se compreender a mensagem emitida pelo emissor. Os sujeitos que participam no acto de comunicação afectam o significado do que é enunciado. Este significado depende, em grande parte da experiência que a pessoa tem e do modo como as expressões são usadas. A compreensão do significado de um enunciado depende das circunstâncias do seu uso.



## 2.5.Paralinguagem

A forma como comunicamos com a voz, corpo e expressão facial é a que traduz de modo mais fiel as nossas emoções; se porventura conseguimos manipular com facilidade as palavras com que nos exprimimos (de forma, a por vezes, omitir o ponto-de-vista verdadeiro), é mais difícil esconder as nossas emoções ou conseguir mostrar sentimentos que não são reais (ex.: o caso do famoso "sorriso amarelo").

No entanto, apesar da sua importância, a informação emocional que retiramos da outra pessoa não é frequentemente processada a nível verbal.

Num dado momento, detectamos um sinal não-verbal, num outro podemos inclusive reagir "automaticamente", mas não dizemos na altura a nós próprios o que esse sinal significa em palavras (i.e., não há tradução da informação não-verbal em verbal), e rapidamente esse sinal é esquecido.

**No caso de haver inconsistências entre a mensagem verbal e a não-verbal (contradição entre o significado da mensagem verbal e não-verbal), há uma tendência para uma sobreposição da última sobre a primeira;** ou seja, no caso de mensagem verbal versus não-verbal, o resultado é "ganhar" a mensagem não-verbal.

Uma dificuldade da comunicação não-verbal é o facto de também dar azo a mal-entendidos e a interpretações diversas; o significado de um gesto ou expressão facial pode ser muito diverso em função do contexto; uma expressão facial séria e contida pode ser sinal de:

- 1- Aborrecimento e desinteresse** (ex.: contexto de um formando numa acção de formação);
- 2- Ansiedade e insegurança** (ex.: contexto de um candidato numa entrevista de selecção de emprego);
- 3- Zanga e revolta** (ex.: contexto de um cliente que pede o livro de reclamações num restaurante).

## Assertividade na Paralinguagem:

### Contacto visual

- O olhar deve estar direccionado para o interlocutor enquanto este fala.
- Recomenda-se que mantenha o contacto visual pelo menos durante 50% da conversação.
- Mas atenção, um olhar demasiado fixo pode ser interpretado como hostil.

### Afeto

- O tom deve ser firme e convincente, mas nunca hostil. Deve ser adaptado à situação do momento.

**Voz**

- O volume deve ser audível, nem demasiado elevado nem baixo. A articulação das palavras deve ser clara, sem hesitações. O ritmo deve ser tranquilo.

**Pausas**

- Deve fazer-se uma pausa maior para dar entender ao interlocutor que é a sua vez de falar.

**Gestos**

- Podem fazer-se gestos com a cabeça, a cara, os braços e as mãos que enfatizem o discurso.
- Deve ter em atenção que estes gestos devem ser naturais, sem forçar a mensagem.
- Devem evitar-se gestos como apontar o dedo indicador que pode ser atendido como uma ameaça, e em geral qualquer outro que possa transmitir hostilidade.

**Postura corporal**

- O corpo deve estar direito mas relaxado. A cabeça erguida, olhando para o interlocutor.

## 3.Barreiras à Comunicação

### 3.1.Barreiras gerais do processo de comunicação

---

Quando transmitimos uma mensagem, oral ou escrita, é fundamental sabermos não só o significado que atribuímos às coisas, aos nossos gestos (comunicação não-verbal), às palavras e expressões, mas também às possíveis significações que as outras pessoas, com quem comunicamos, possam dar-lhe. Caso contrário, poderão surgir barreiras à comunicação.

Se os colaboradores de uma empresa querem desenvolver o seu desempenho comunicacional, devem compreender os modos através dos quais a comunicação se processa, assim como os obstáculos que podem ocorrer.

Chamamos a estes obstáculos Barreiras à Comunicação Eficaz, que se repercutem obviamente em mal-entendidos e perdas de tempo. Superá-las facilitará a comunicação e o nosso desempenho profissional.

### 3.1.1.Barreiras Internas

#### Subjectivas

Pode acontecer durante os processos de codificação e decodificação da mensagem, podendo assim situar-se:

##### **Ao nível do emissor**

- Quando não assimilou os conteúdos que deve transmitir, devido à má percepção das motivações do receptor.
- Pelo seu egocentrismo, associado a uma incapacidade para se colocar no lugar do seu receptor.
- Pela utilização de um código inadequado, em que os factores conotativos da mesma língua podem revelar-se significativos.
- Deficiente elaboração mental da mensagem.
- Deficiente escolha dos meios e/ou do local onde se estabelece a comunicação.

##### **Ao nível do receptor**

- Falta de interesse para captar a mensagem.
- Antecipação da resposta, por não saber escutar activamente.
- Competição entre interlocutores, que em casos extremos gera monólogos colectivos.
- Preconceitos em relação ao emissor, com hipóteses de valorização ou desvalorização da imagem do emissor e da mensagem recebida.
- Posição que ocupa na rede de comunicação.
- Estado psicológico - emoções, situação actual, etc.

#### Objectivas

São constituídas pelas limitações presentes nos símbolos com que comunicamos, já que estes podem possuir significados diferentes.

- Não adequação da linguagem aos papéis sociais.
- Conotações não entendidas à luz do grupo social de que o indivíduo faz parte (ex: meio rural/meio citadino).
- Não correspondência da linguagem verbal à linguagem não-verbal.

### 3.1.2.Barreiras Externas

Interferem ao nível do canal onde se desenvolve a comunicação.

- Ruídos ou barulhos - no exterior, conversas de terceiros, etc.
- Desproporção do volume de informação em relação aos meios de comunicação.
- Avarias ou deficiências nos meios escolhidos para enviar a mensagem.

## 3.2.Barreiras típicas das diferentes fases do processo de comunicação

---

### 3.2.1. Construção, adaptação, envio, recepção e interpretação da mensagem

#### Na fase de construção da mensagem

##### **Sobrecarga de Informações:**

- Quando temos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.

##### **Atitude para consigo**

- 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.

#### Na fase de adaptação da mensagem

##### **Tipos de informações:**

- As informações que se encaixarem com o nosso autoconceito tendem a ser recebidas e aceites muito mais prontamente do que dados que venham a contradizer o que já sabemos. Em muitos casos negamos aquelas que contrariam nossas crenças e valores.

##### **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.

### **Na fase de envio da mensagem**

#### **Fonte de informações:**

- Como algumas pessoas contam com mais credibilidade do que outras (status), temos tendência a acreditar nessas pessoas e desconfiar de informações recebidas de outras.

#### **Atitude para com o assunto**

- 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.

### **Na fase de recepção da mensagem**

#### **Localização física:**

- A localização física e a proximidade entre transmissor e receptor também influenciam a eficácia da comunicação.
- A probabilidade de duas pessoas comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas.

#### **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.



### **Na fase de interpretação da mensagem**

#### **Defensividade:**

- Uma das principais causas de muitas falhas de comunicação ocorre quando um ou mais dos participantes assume a defensiva.
- Indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tenderão a reagir de maneiras que diminuem a probabilidade de entendimento mútuo.

#### **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.

**Para que a comunicação seja eficaz, necessitamos que o receptor esteja “connosco”, a fim de evitar a indiferença e a contestação.**

**Em qualquer situação, é importante que quem o vai ouvir, não só esteja atento, como também sinta que valeu a pena estar ouvir.** Para que tal aconteça, deve mostrar ao receptor que ele é importante. Podemos demonstrá-lo através de:

#### **Evitar contradizer o outro abertamente**

Quando surgirem opiniões diferentes das suas, procure explorar a razões do outro (“Porque pensa assim?”) e justifique o seu ponto de vista de forma objectiva e sem juízos de valor.

#### **Dar espaço a outras ideias**

Dê a oportunidade para os outros exprimirem as suas ideias e necessidades, demonstrará preocupação e consideração por eles. Ao procurar conhecer as opiniões dos outros, poderá

estabelecer pontos em comum e demonstrar envolvimento (“Sei que tem alguma opinião sobre...”).

#### **Não falar ao mesmo tempo, nem interromper**

É importante esperar pelo momento apropriado para dar a sua opinião. Se cortar a palavra do seu interlocutor, dará a impressão de que não considera válido o que ele tem para dizer.

## **4.Processamento Interno da Informação**

Há diferentes fases, no sistema de comunicação verbal entre duas pessoas, ao nível do processamento do acto comunicativo. Numa primeira fase, o emissor produz uma mensagem, aquilo que quer transmitir, ao receptor. Esta primeira fase processa-se no Sistema Nervoso Central transmitindo este as instruções necessárias, através do Sistema Nervoso Periférico, para que os órgãos responsáveis pela fala produzam os sons correspondentes à mensagem a transmitir.

O sinal emitido, a fala, propaga-se no meio até atingir o receptor que recebe o sinal acústico através do sistema auditivo, que, por sua vez, transmite pelo Sistema Nervoso Periférico a codificação da mensagem até ao Sistema Nervoso Central, onde é codificado na mensagem linguística.

Este processo de comunicação, tão complexo, está permanentemente presente no sistema de comunicação verbal entre duas pessoas e implica vários níveis de codificação e decodificação de naturezas diversas.

### **4.1.Processamento Fonético**

---

A Fonética da linguística é a disciplina que se dedica ao estudo das propriedades físicas (acústicas e articulatórias) dos sons da fala, desde a forma como são reproduzidos pelo aparelho fonador à forma como são percebidos e processados pelo ouvido humano.

À Fonética importa todas as alterações subjacentes à realização dos sons da fala independentemente do seu valor significativo e comunicativo.

A Fonética divide-se em três áreas de estudo:

- Fonética Articulatória - Descreve e observa a forma como os sons da fala são articulados pelo aparelho fonador
- Fonética Acústica - Dedicar-se às propriedades acústicas dos sons da fala, analisando o tipo de ondas sonoras que a compõem.
- Fonética Percetiva - Dedicar-se ao estudo dos processos de audição da fala humana, e do processamento das suas características pelo cérebro humano.

A Fonologia ao contrário da Fonética, estuda apenas as realizações físicas que estabelecem significado na língua e que possuem por isso valor significativo.

Concluimos então que o Processamento Fonético, é o processo pelo qual a linguística passa de forma a transformar os sons (fonética) em significados (fonologia).

## 4.2.Processamento Literal (significado)

O Processamento do Significado pelo cérebro baseia-se na semântica cognitiva usando a categorização e os protótipos.

### Significado

- Termo que possui muitas interpretações consoante a área em que é tratado, sendo porém um conceito fundamental em semântica linguística.

### Podemos falar de significado:

- **De um fonema em fonologia** - o fonema é o som em si mesmo a letra é a representação gráfica desse som. É bastante comum que um mesmo fonema seja representado por diferentes letras, como o caso do fonema /z/ que no português pode ser representado pelas letras S (CASA), Z (ZERO) ou X (EXAME). Também acontece de uma mesma letra representar mais de um fonema, isso acontece por

exemplo, com a letra X que no português pode ter o som (fonema) de /z/ (EXEMPLO), /chê/ (ENXAME), /s/ (APROXIMAR) e /ks/ (FIXO).

- **De um morfema em morfologia** - Em morfologia, um morfema (gramatical) é um monema dependente, isto é, o fragmento mínimo capaz de expressar significado ou a menor unidade significativa que se pode identificar. As palavras, ao contrário do que pode parecer, não correspondem às menores unidades gramaticais da língua. Uma palavra como *infelicidade*, por exemplo, resulta da combinação de três elementos menores:

1. o prefixo *In*
2. o radical *Felic-*
3. o sufixo *-idade*

Cada um desses elementos é um morfema da língua portuguesa, e nenhum deles pode ser fragmentado, do ponto de vista morfológico: todos são unidades mínimas do ponto de vista da linguística estrutural. Cada um desses morfemas é usado para construir outras palavras.

- **De uma frase em sintaxe;**
- **De um texto em análise do discurso.**

O significado é assim um conceito transversal a todos os planos do conhecimento linguístico. É a imagem psíquica mental do significante. É uma representação mental de uma entidade ou classe de entidades tornada consciente nas mentes do emissor e receptor.

Trata-se de uma representação psíquica constante, embora não necessariamente coincidente entre todos os falantes. É suficientemente genérica que engloba não apenas um objecto particular mas a classe ou espécie de objectos em que esse objecto particular se insere.

Podemos concluir então que o processamento literal é a percepção que cada indivíduo tem da realidade.

### 4.3.Processamento Reflexivo (empático)

---

O Processamento Reflexivo consiste:

- Na entrada de informação;
- Compreensão e organização da informação;
- Transformação desta informação em conhecimento;
- Armazenamento do conhecimento;
- Na saída de informação dando-se o feedback (informação de retorno).

#### Requisitos para a reflexão:

##### Competências:

- Capacidade de recolher dados;
- Capacidade de interpretar dados;
- Capacidade de pensar as consequências do trabalho desenvolvido e de aplicar os resultados futuros.

##### Atitudes:

- Mentalidade aberta para escutar e respeitar diferentes perspectivas, ter em conta possíveis alternativas e reconhecer a possibilidade de erro;
- Responsabilidade considerar as consequências do trabalho desenvolvido tanto no curto como no médio prazo;
- Entusiasmo, predisposição para questionar, curiosidade para procurar, energia para mudar.

O conhecimento acumulado não deve ser guardado mas sim utilizado e partilhado, através de um sistema de entrada, processamento reflexivo e saídas.

### 5.Tipos de Perguntas no Processo de Comunicação

O saber perguntar facilita a relação interpessoal, desde que essas perguntas sejam delicadas, oportunas e discretas, respeitando o outro.

As perguntas, quando formuladas correctamente:

- Ajudam a obter informação importante das pessoas;
- Ajudam as pessoas a chegar àquilo que pensavam que não sabiam;
- Ajudam a perceber o que é preciso fazer para melhorar.

Qualidades das boas perguntas:

- Breves;
- Claras;
- Focadas;
- Relevantes;
- Construtivas;
- Neutras (não expressam juízos de valor);
- Abertas.

Deve ter-se sempre em conta que perguntar permite:

- Ultrapassar objecções
- Obter informações
- Analisar detalhes
- Suscitar necessidades ou desejos
- Mostrar consideração e respeito.

De uma maneira geral, as melhores perguntas são aquelas que conduzem a respostas que, por sua vez, requerem mais perguntas, estimulando desta forma a comunicação entre as partes.

## 5.1.Perguntas Abertas

---

As perguntas abertas são aquelas cuja resposta exige mais do que um monossílabo ou uma oração curta. Servem para evitar as ideias pré-estabelecidas e os estereótipos que todas as pessoas têm.

Visam uma resposta simpática, contribuindo para criar um clima de relacionamento afectivamente concordante entre emissor e receptor.

O objectivo deste tipo de perguntas é iniciar um assunto, explorar novos caminhos e estabelecer empatia com o interlocutor. São ainda um bom meio de promover o diálogo e muito úteis na resolução de problemas.

As perguntas abertas têm como resposta muitas alternativas e permitem-nos obter mais informações do que as perguntas fechadas, que só têm como resposta sim ou não. Como não oferecem alternativa de resposta, consequentemente, o interlocutor dá a resposta livremente.

Geralmente as perguntas abertas começam com:

- Qual;
- Quem;
- Como;
- Porque;
- Quando;
- O que...

Ex:

“Como posso ajuda-lo?”

“Qual a sua opinião?”

## 5.2. Perguntas Fechadas

---

As perguntas fechadas são aquelas que contestam com um monossílabo ou pelo menos com duas ou três palavras.

Este tipo de perguntas geralmente começa com:

- É;
- Não é;
- Será;

- Não será;
- Está;
- Não está...

São úteis para verificar determinados pontos ou informações, e também para verificar a compreensão do interlocutor nos momentos finais da conversação e para confirmar pequenos detalhes.

Sempre que exista uma dúvida, deve-se verificar através de uma pergunta fechada sobre a concordância do nosso interlocutor. Este aspecto é particularmente importante para o estabelecimento de determinados compromissos ou pontos a serem acertados.

Ex:

“Está sempre contactável neste número?”

“Será que me pode receber hoje?”

### 5.3. Perguntas de Retorno

---

As perguntas de retorno visam essencialmente obter feedback e servem para verificar se a mensagem foi percebida.

Traduz um pedido de informação sobre o que foi expresso pelo interlocutor (O que dizer com...), revela uma necessidade de receber uma informação, mostrando interesse e desejo de compreender, contribui para a clarificação da comunicação.

Ex.

“Estou a ser clara?”

“Fiz-me entender?”



## 5.4. Reformulação

---

A reformulação serve para resumir o que o interlocutor (pessoa que também participa do processo de comunicação) acabou de dizer e confirmar se a mensagem foi bem percebida pela pessoa. Esta técnica consiste em reformular claramente as palavras e actos do interlocutor com o fim de confirmar ou estruturar o que ele pensou ou sentiu, assegura o retorno da comunicação através da reformulação de uma pergunta.

Centra-se no interlocutor, procurando compreendê-lo profundamente. Deve-se, contudo, evitar a expressão dos nossos próprios sentimentos sob a forma de apoio, avaliação ou interpretação.

Ex:

“Está a dizer-me que...?”

“A ideia que me quer passar é...?”

## 6. Dinâmicas / Jogos Pedagógicos

---

Os Jogos pedagógicos representam um conjunto de técnicas que através da utilização de meios, mais ou menos elaborados, permite uma participação e envolvimento geral dos formandos a nível cognitivo e afectivo, implicando a linguagem oral, gestual e corporal, e que tem sempre um objectivo pedagógico. O animador deve proceder segundo cinco princípios básicos, isto é, dar o exemplo; motivar os talentos individuais; favorecer uma certa autonomia; facilitar a tomada de decisões; ajudar cada participante a tomar uma responsabilidade no grupo.

### Fases de um Jogo Pedagógico

1. Preparação do grupo, com indicação dos objectivos e das regras.
2. Execução do Jogo.
3. Análise e síntese conclusiva.

## Jogo nº 1

### QUEM CONTA UM CONTO...

#### Objectivos

- Mobilizar os participantes a perceberem o quanto é falha a comunicação verbal, e o quanto a mesma se presta a desvios, que comprometem o conteúdo de uma mensagem.
- Facilitar o relacionamento interpessoal
- Desenvolver competências ao nível da empatia e escuta activa.

#### Material necessário

- Enunciado, canetas e papel

#### Desenvolvimento

##### 1ª. ETAPA

- O formador divide o grupo em formandos do lado direito e formandos do lado esquerdo, imaginando uma linha divisória longitudinal na sala.
- O formador explica o objectivo do exercício e as regras de funcionamento: transmitir o texto oralmente, desde o primeiro colega até ao último de cada lado da divisória. Não podem tomar notas do que estão a ouvir, nem pedir para repetir mais do que uma vez. O emissor deve ser claro na transmissão.

##### 2ª ETAPA

- O formador lê o texto ao ouvido do primeiro formando do lado direito e depois ao primeiro formando do lado esquerdo.
- Cada um destes deve contar a história ao ouvido do colega do lado e assim sucessivamente até ao último colega do final da divisória
- Depois de terem transmitido a mensagem, cada participante deverá escrever aquilo que disse.
- O último formando da linha da direita, diz em voz alta a mensagem que lhe chegou. De igual forma, o último formando da linha da esquerda, diz o que lhe chegou.
- Discutem-se os resultados e indagam-se razões para este fenómeno de distorção.

## Jogo nº 2

### EU TENHO O DIREITO DE...

#### Objectivos

- Aprender a defender os direitos próprios
- Treinar a capacidade de comunicar de forma assertiva

#### Metodologia

- Pequenos grupos: 5 minutos
- Grande grupo: 45 minutos

#### Desenvolvimento

- O Animador divide a turma em pequenos grupos
- Entrega a cada grupo uma situação na qual existe violação dos direitos individuais.
- Pede ao grupo que analise a situação distribuída e que defina os papéis dos vários elementos.
- A mesma cena deverá ser representada assumindo os vários tipos de comportamento: assertivo, agressivo e passivo.
- No final da representação de cada grupo, abre-se a discussão à turma.

#### Discussão

- O que pensam da cena representada?
- Qual pensam que foi o modo mais correcto de resolver a situação?
- O que têm a dizer dos vários papéis representados pelo grupo?
- Que dificuldades sentiu o grupo na representação desta situação?
- Qual foi o tipo de comportamento mais fácil de representar?

### **SITUAÇÃO 1**

Está com os seus amigos numa fila para comprar bilhetes de cinema. Alguém tenta meter-se à sua frente. Como reage?

### **SITUAÇÃO 2**

Num restaurante sente-se incomodado pelo fumo de uma pessoa da mesa ao lado. Pedilhe para apagar o cigarro. Ela recusa, respondendo incorrectamente.

### **SITUAÇÃO 3**

Faltam 5 minutos para a repartição fechar. A funcionária recusa-se a atendê-lo dizendo para voltar no dia seguinte. Defenda o seu direito de ser atendido.

## Jogo nº 3

### JOGO DA CONFIANÇA

#### Objectivos:

- Experimentar a confiança nas relações interpessoais;
- Desenvolver a abertura ao “outro”;
- Estabelecer relações de confiança.

#### Duração do exercício:

20’-30’

#### Material necessário:

- 8 vendas de flanela (para vender os olhos).

A sala de formação não deve ter obstáculos (as mesas e cadeiras devem ser removidas ou encostadas às paredes). Como alternativa esta actividade poderá ser realizada num local amplo, livre de situações que possam criar riscos de acidentes (móveis com arestas, cabos de electricidade no chão, etc.).

#### Desenvolvimento do exercício:

- O grupo é dividido em duas partes ao acaso (a cada um dos grupos é pedido para se colocar num dos lados da sala) – devem ser grupos com o mesmo número de elementos;
- Aos que estão de um dos lados é fornecida uma venda (que servirá para tapar os olhos);
- Antes de taparem os olhos, o animador chama um dos elementos que vai ter os olhos vendados para usar como exemplo na apresentação das regras. O animador coloca a venda neste elemento, verificando e perguntando-lhe se este está vendado de forma a não conseguir ver nada;
- É explicado aos elementos do grupo, a quem não foram entregues vendas, que o papel que vão desempenhar é de guias daqueles que vão estar de olhos vendados;
- No cumprimento do papel de guias, estes devem usar apenas indicações verbais, não sendo permitidos “arrastões” ou “empurrões” (poderão ser dados pequenos toques, com a duração máxima de um segundo, para que se sintam acompanhados) excepto em situações em que os elementos vendados possam correr risco de acidente – o animador deve apelar ao cumprimento desta regra como condição para o sucesso da actividade, assim como o cuidado que os guias devem ter para

impedir choques com colegas ou com outros objectos que se encontrem no espaço onde a actividade vai ser realizada;

- O animador exemplifica como devem proceder no papel de guias;
- São definidos 5 pontos da sala onde todos os elementos de olhos vendados se devem deslocar com as orientações dos guias;
- É dado início à actividade, sendo concluída quando todos cumpriram a tarefa (nota: não se trata de uma competição para estabelecer a classificação com que os diferentes grupos cumpriram a tarefa, devendo também este aspecto ser mencionado);
- Pode repetir-se a actividade com a troca de papéis: quem anteriormente estava de olhos vendados passa a ter o papel de guia e vice-versa.

**Exploração do exercício:** (pode ser utilizado um flip-chart ou um quadro branco na exploração do exercício)

- Os participantes da actividade são questionados sobre os sentimentos que tiveram quando estava no papel de “elemento de olhos vendados” – são anotados no quadro branco os sentimentos verbalizados. Normalmente poderão ser apresentados sentimentos negativos de “desconfiança”, “medo”, “receio”, “desorientação”; podem também ser mencionados sentimentos positivos: “confiança no outro”, “à vontade” (sendo mais usual a primeira situação);
- São, posteriormente, questionados os elementos do grupo acerca das preocupações que tiveram quando assumiram o papel de guias;
- A resposta a esta questão poderá ser dada como fórmula para gerar confiança, ou reduzir a desconfiança:
- Proximidade física;
- Fornecer informação clara e desprovida de risos ou troça;
- Valorizar o alcance de tarefas intermédias (alcance de cada um dos cinco pontos definidos como resultado a obter com a actividade).
- Pode ainda ser explorada a linguagem corporal utilizada pelos elementos que estavam de olhos vendados (consoante esta significava confiança ou desconfiança/receio);
- Pode ainda ser explorada a diferença com que os indivíduos confiaram ou desconfiaram do seu guia, apelando-se à pluralidade de personalidades com que nos deparamos nas relações interpessoais (também enquanto líderes).

## Jogo nº 4

### TEATRO DA ASSERTIVIDADE

#### Objectivos:

- Treinar aptidões sociais;
- Desenvolver a flexibilidade atitudinal;
- Experimentar o desempenho de papéis sociais diversificados.

#### Duração do exercício:

120'

#### Material necessário:

- Ficha do exercício (Teatro da Assertividade).

#### Desenvolvimento do exercício:

- Trata-se da realização de um teatro em que os participantes escrevem a peça, encenam e desempenham a teatralização.
- São constituídos grupos de 4 elementos;
- É distribuída a ficha do exercício (Teatro da Assertividade) onde é apresentada a sequência de actividades a desenvolver:
- Definir as personagens do teatro (pode haver total criatividade por parte dos formandos – o assunto pode estar relacionado com o trabalho, ou pode ser a mera teatralização de uma história conhecida) e as suas características (ASSERTIVO, AGRESSIVO, MANIPULADOR e PASSIVO);
- Redigir a peça de teatro (deve haver o cuidado do tempo disponível para cada grupo – 10' a 15' para desempenhar a teatralização);
- Definir que elementos do grupo vão desempenhar as diferentes personagens;
- Podem ser concedido 5' a 10' para se fazer um pequeno treino (poderá ser numa outra sala, para que o grupo não seja obrigado a revelar aos restantes colegas a história que criou);
- Após cada desempenho, o público tenta “adivinhar” quem é que são as personagens que têm as personalidades de ASSERTIVO, AGRESSIVO, MANIPULADOR e PASSIVO.

**Exploração do exercício:**

- Deve ser explorada a facilidade com que os diferentes formandos identificaram as personagens com as diferentes personalidades: ASSERTIVO, AGRESSIVO, MANIPULADOR e PASSIVO – esta exploração pode ser utilizada para aprofundamento das noções a elas subjacentes;
- Deve ser explorada a dificuldade que cada um tem em assumir personalidades muito diferentes daquela que é a sua postura habitual de – nesta exploração pode ser enfatizada a importância da flexibilidade comportamental, assim como o valor do teatro para conseguirmos conhecer “pessoas” diferentes de nós mesmos.

**Exercício:**

O objectivo deste exercício é treinar aptidões sociais. Para isso vão efectuar teatralizações tendo por base o Modelo da Assertividade. O empenho que colocarem neste exercício será recompensado com um momento de aprendizagem.

**1ª TAREFA:**

O grupo tem que criar 4 personagens que vão fazer parte de uma história. Essa história será a peça de uma teatralização que vão posteriormente colocar em cena.

NOTA: Cada uma destas personagens terá uma personalidade com as características do Modelo da Assertividade.

Personagem 1: \_\_\_\_\_ - Assertiva

Personagem 2: \_\_\_\_\_ - Manipuladora

Personagem 3: \_\_\_\_\_ - Agressiva

Personagem 4: \_\_\_\_\_ - Passiva



**2ª TAREFA:**

Desenvolva neste espaço o enredo da história:

**3ª TAREFA:**

O grupo deve decidir que elementos vão desempenhar os diferentes papéis.

Actor/Actriz 1: \_\_\_\_\_ - Assertiva

Actor/Actriz 2: \_\_\_\_\_ - Manipuladora

Actor/Actriz 3: \_\_\_\_\_ - Agressiva

Actor/Actriz 4: \_\_\_\_\_ - Passiva

**4ª TAREFA:**

O grupo vai agora realizar a teatralização que esteve a criar. Caso tenham condições, poderão fazer um pequeno treino. Uma vez que vão ter como público os restantes colegas, devem fazer um esforço pela qualidade dos vossos desempenhos.

**5ª TAREFA:**

Quando estiverem no papel de público, procurem identificar os colegas que desempenharam os diferentes papéis com os estilos do Modelo da Assertividade:

Atitudes Comportamentais	Agressivo	Assertivo	Manipulador	Passivo
GRUPO 1	(NOME)	(NOME)	(NOME)	(NOME)
GRUPO 2	(NOME)	(NOME)	(NOME)	(NOME)
GRUPO 3	(NOME)	(NOME)	(NOME)	(NOME)
GRUPO 4	(NOME)	(NOME)	(NOME)	(NOME)

## Jogo nº 5

### O PAI TIRANO

#### Objectivos:

- Reconhecer a importância da comunicação não-verbal como veículo de emoções;
- Analisar a dinâmica da interacção entre as duas personagens no que respeita aos estilos de comunicação utilizados;
- Aplicar a assertividade na expressão de sentimentos à resolução de conflitos nas relações de proximidade.

#### Pré-requisitos

- Formação de grupo mínimo de 8 e máximo de 15 jogadores;
- 2 voluntários, um do sexo masculino e outro feminino;
- Os jogadores, de preferência, devem conhecer-se previamente e sentirem-se à vontade uns com os outros;

#### Espaço e material necessário

- Deve-se criar um espaço na sala isolado, que servirá de palco. Aqui deve existir apenas uma mesa (secretária), com um rádio, documentos e papéis bem cima e uma cadeira para criar um ambiente de escritório;
- Os jogadores que fazem parte da plateia devem estar sentados com as cadeiras reunidas em semicírculo. Um dos elementos da plateia deve ficar responsável pelo controlo do tempo de duração do jogo

#### Desenvolvimento:

- Ao jogador voluntário do sexo masculino é atribuído o papel de Pai e ao do sexo feminino o papel de Filha.
- Cada um dos jogadores lê em silêncio as instruções para o seu papel (e não tem acesso às do outro).
- Os restantes jogadores ficam a assistir à cena, como plateia.

### INSTRUÇÕES PARA O PAPEL DE PAI

*Tem uma filha adolescente que está numa fase terrível em que quer sair quase todas as noites e chegar a casa a horas cada vez mais tardias. E que está sempre num desassossego a pressioná-lo para você a deixar sair. Você está desconfiado que, quanto mais a deixa ir, mais ela lhe sugere programas mais frequentes e arrojados.*

*Há uns dias, ela falou-lhe de uma festa importante que se passaria hoje à noite e você disse-lhe que, em princípio, ela poderia ir. Mas esta semana chegaram-lhe aos ouvidos uns boatos sobre as companhias menos aconselháveis da sua filha e sente que tem de lhe pôr um travão antes que seja tarde demais e perca o controlo da situação. Por isso, resolveu que hoje não a vai deixar sair à noite.*

### INSTRUÇÕES PARA O PAPEL DE FILHA

*Hoje à noite vai acontecer uma festa muito importante, onde vão estar todos os seus amigos. O seu pai tem-lhe dificultado as saídas, impondo restrições mais apertadas e exigindo cada vez mais coisas absurdas como condição para poder sair (da última vez, não a queria deixar sair porque não o tinha avisado com mais de uma semana de antecedência).*

*Desta vez, tomou todos os cuidados possíveis, avisou-o com a máxima antecedência e ele já lhe deu autorização para ir. Sabe que ainda vai ter que negociar com ele as horas de regresso. Mas tem procurado agradar-lhe e hoje, durante o dia, ele mostrou-se muito simpático. Por isso, está confiante de que ele a vai deixar chegar a horas mais tardias.*

*Neste momento, já está pronta para se ir embora, as suas amigas estão à sua espera à porta de casa, e vai ter com o seu pai ao escritório para lhe perguntar (e negociar) a que horas pode voltar.*

### INSTRUÇÕES PARA A CENA

*A cena passa-se no escritório, onde o pai está à secretária, com os pés em cima desta e a ouvir um relato de futebol com os auscultadores postos. A filha aparece à porta, já vestida para sair para a festa, a perguntar a que horas tem de regressar.*

*Cada um dos protagonistas deve ter alguns momentos para interiorizar o papel e deve sentir-se livre para o poder adaptar ao seu estilo e capacidade de improviso.*

A plateia deve permanecer em silêncio a observar a cena e tirar notas de todos os aspectos que lhe parecerem relevantes.

### **1ª Parte - Realização da Cena**

A cena deve durar cerca de 10 a 15 minutos.

### **2ª Parte - Discussão e Reflexão**

No final, cada um dos protagonistas deve discutir como foi a sua experiência e, em seguida, a plateia comenta livremente o que observou.

#### Questões Orientadoras da Reflexão

- Questão 1: Como foi a comunicação não-verbal das 2 personagens? Que emoções expressaram?
- Questão 2: Que estilos de comunicação utilizaram? Como foi a dinâmica de comunicação entre as 2 personagens?
- Questão 3: O que é que cada personagem teria dito se fosse assertiva na expressão de sentimentos?

## Bibliografia e Fontes

Dias, J.M. *A Comunicação Pedagógica*, 3ª ed., Coleção Formar Pedagogicamente, Ed. I.E.F.P, 1993

Leite, A., *Relações interpessoais e comunicação*, Ed. CECOIA, 2008

Marinho, E. *Qualidade no atendimento ao público* – Manual Técnico-Formando, Ed. Associação Diogo de Azambuja, s/d

Moreira, I. *A excelência no atendimento*, Ed. Lidel, 2010

Stuart, R., *Jogos para formadores: desenvolvimento de equipas*, Ed. Monitor, 2000