

# MULTICOMPETÊNCIAS<sup>®</sup>

## Formação e Consultoria

### Manual de Apoio: Módulo 1: Comunicação e Relações Interpessoais

#### FORMAÇÃO INICIAL PARA OBTENÇÃO DE CMTVDE



Área: 840 - Serviços de Transporte

Carga Horária: 10 horas

Edição: Multicompetências, Portugal 2018

## ÍNDICE

OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	3
1. INTRODUÇÃO .....	3
2. Sistemas da Comunicação .....	3
3. Diferentes formas de comunicação .....	5
4. Barreiras / Obstáculos à comunicação .....	6
5. Atitudes Comunicacionais .....	7
5.1. Atitude de Avaliação .....	7
5.2. Atitude de Orientação .....	7
5.3. Atitude de Apoio .....	8
5.4. Atitude de Interpretação .....	8
5.5. Atitude de Exploração .....	8
5.6. Atitude de Compreensão ou Empática .....	8
6. Estilos de Comunicação .....	9
6.1. Estilo Passivo .....	9
6.1.1. Características principais: .....	10
6.1.2. Consequências a longo prazo .....	10
6.2. Estilo Agressivo .....	10
6.2.1. Características Principais .....	10
6.2.2. Consequências a longo prazo .....	11
6.3. Estilo Manipulador .....	11
6.3.1. Características principais .....	11
6.3.2. Consequências a longo prazo .....	12
6.4. O Estilo Assertivo .....	12
6.4.1. Características principais .....	12
6.4.2. Consequências a longo prazo .....	13
7. A importância da interação social no desenvolvimento individual .....	14
8. Análise transacional: Os diferentes estados do Eu .....	16
9. Processos básicos das relações interpessoais .....	18
10. As relações interpessoais e a sociedade .....	22
Princípios de escuta ativa: .....	24
11. BIBLIOGRAFIA .....	26

## OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

1. Identificar os elementos que compõem o processo comunicacional;
2. Compreender a existência de diversas formas de comunicar para expressar o mesmo ponto-de-vista;
3. Reconhecer a importância da adaptação ao contexto;
4. Compreender e reconhecer o papel das competências interpessoais para a realização pessoal;
5. Conhecer os vários estilos de comunicação;
6. Identificar e transpor as barreiras que surgem nas diferentes fases do processo de comunicação;
7. Realizar os diversos tipos de processamento interno da informação;
8. Desenvolver a empatia e a escuta ativa.

## 1. INTRODUÇÃO

O estabelecimento da relação interpessoal é feito através do processo de comunicação, portanto, a maneira como nos relacionamos depende da nossa maneira de comunicar.

A comunicação é indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas. É um fenómeno espontâneo e natural, que usamos sem dar conta, escondendo 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.

Comunicar é então a habilidade de transmitir mensagens. *“Comunicar é trocar ideias, sentimentos e experiências com outras pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz”* (citado por Fachada, 1991).

A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Toda a comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que a recebe (Chiavenato, 1997).

## 2. Sistemas da Comunicação

A comunicação constitui um processo composto por vários elementos fundamentais:

- **Emissor ou fonte** - é aquele que emite a mensagem para um ou mais recetores, por exemplo, uma pessoa, um grupo de indivíduos, uma empresa, entre outros.
- **Recetor** - denominado de interlocutor ou ouvinte, o recetor é quem recebe a mensagem emitida pelo emissor.
- **Mensagem** - é o objeto utilizado na comunicação, de forma que representa o conteúdo, o conjunto de informações transmitidas pelo locutor.
- **Canal** - corresponde ao local (meio) onde a mensagem é transmitida, por exemplo através de jornal, livro, revista, televisão, telefone, entre outros.
- **Informação de Retorno** - A resposta do recetor à mensagem enviada pelo emissor
- **Contexto** - Também chamado de referente, trata-se da situação comunicativa em que estão inseridos o emissor e recetor.
- **Código** - Conjunto de elementos com significado, aceites pelo emissor e pelo recetor
- **Codificação** - Capacidade de construir mensagens de acordo com um código
- **Descodificação** - Capacidade de interpretar uma mensagem
- **Ruído na Comunicação** - ocorre quando a mensagem não é decodificada de forma correta pelo interlocutor, por exemplo, o código utilizado pelo locutor desconhecido pelo interlocutor; barulho do local; voz baixa; entre outros.

O seguinte esquema reflete o processo de comunicação e no qual decorrem um conjunto de fenómenos na Figura 1:

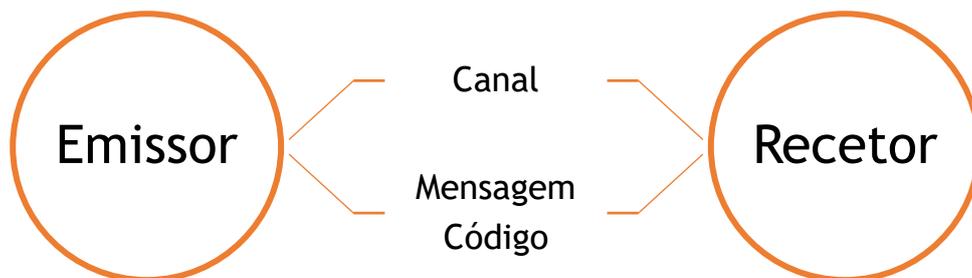


Figura1

Contudo, durante este processo, decorrem fatores que prejudicam a comunicação e que originam perdas de mensagem (Figura 2).

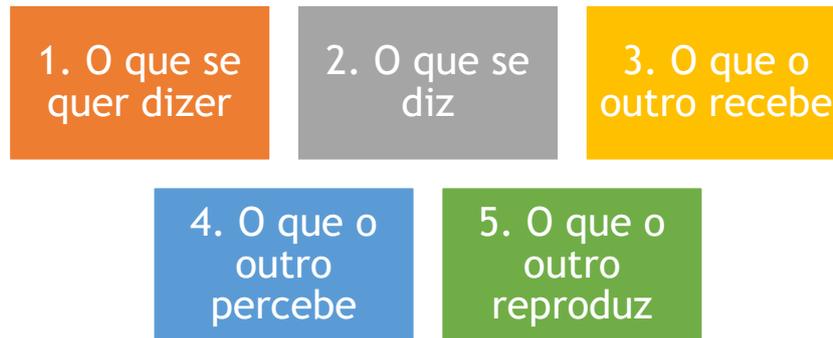


Figura2

Estes fenómenos podem, conseqüentemente, prejudicar o relacionamento interpessoal e originar conflitos entre as pessoas, resultantes das falhas de comunicação.

### 3. Diferentes formas de comunicação

Existem vários tipos de comunicação, sendo que as principais são: verbal, não verbal.

#### Comunicação Verbal

A comunicação verbal abrange a comunicação escrita (cartas, jornais, livros...) e a comunicação oral (diálogo, telefone, rádio...). É a forma de comunicação mais utilizada devido à sua capacidade de transmitir ideias de grande complexidade. Está inserida no nosso dia a dia, em diversas situações de convívio social. Para que seja eficaz, a comunicação verbal deve ocorrer na forma passiva e ativa. A primeira é quando recebemos a mensagem (recetor), enquanto que na forma ativa somos o emissor da mensagem.

#### Comunicação Não Verbal

A comunicação não verbal ocorre por meio de gestos, sinais, códigos sonoros, expressões faciais ou corporais, imagens ou outros códigos representativos.

Essa comunicação pode ser utilizada de forma isolada, a exemplo dos sinais de trânsito, da mímica, linguagem de sinais para deficientes auditivos.

Além disso, através da comunicação não-verbal transmitimos muitas emoções e sentimentos que se traduzem nas nossas expressões faciais e/ou movimentos.

Quando comunicamos, o nosso corpo também fala através das expressões fisiológicas e dos movimentos corporais. A maneira como olhamos e somos olhados comunica muitas coisas. Através do olhar sentimos empatia ou antipatia, por parte das pessoas. Quando duas pessoas se

encontram, mesmo que não falem, não podem deixar de comunicar porque todo o seu comportamento tem uma dimensão comunicativa (Fachada, 1991).

*“A Dinâmica comunicacional é um diamante humano, multifacetado, cujos reflexos resultam da circulação, de mão em mão, dos signos, dos valores, dos afetos, dos saberes, das ações e de tudo o que fundamenta o humano”* (cit por Cabral, 2002)

#### 4. Barreiras / Obstáculos à comunicação

Quando a comunicação é mal interpretada ou não se realiza entre as pessoas, existe uma “barreira” no processo, que pode apresentar-se das seguintes maneiras:

- A mensagem comunicada é recebida apenas em parte.
- A mensagem é distorcida ou mal interpretada.
- A mensagem não é captada e a comunicação é interrompida.

Cada um de nós tem uma história pessoal, com um sistema de crenças, valores e uma visão do mundo própria, que faz de cada um de nós um ser diferente do outro e, conseqüentemente, isso vai influenciar o nosso processo de comunicação. É possível identificar dois tipos de barreiras à comunicação, que depois acabam por dificultar o processo de relacionamento interpessoal:

➤ **Barreiras externas**

- A distância;
- As condições físicas de um local;
- Ruídos.

➤ **Barreiras internas**

- As características pessoais;
- As experiências de vida;
- Os valores;
- As crenças;
- As expectativas;
- O tipo de linguagem diferente;
- A ambigüidade do discurso (discrepância entre o conteúdo verbal e o significado não verbal);
- Os papéis sociais;

- Estados de cansaço, ou doença que levam a dificuldades de concentração e diminuição da atenção;
- O canal utilizado ou meio utilizado para suportar a mensagem, nem sempre é o mais adequado.

Mas sobretudo as **características psicológicas dos indivíduos**, como é o caso da inflexibilidade, rigidez, introversão, preconceitos baseados em pré-juízos de valor, (...) representam fatores que podem bloquear a relação. Pensar somente em si próprio (egocentrismo) é também uma situação a evitar uma vez que impede que aceitemos a relatividade das nossas ideias e tomadas de posição. É fundamental reconhecer que diferentes perspetivas poderão ser tão válidas como as nossas e que, como ela, podemos crescer enquanto pessoas.

*“A Comunicação é fundamental em qualquer sociedade; todos os povos comunicam apesar das diferenças existentes nos meios e processos de comunicação”*

(cit por Fachada, 1991)

## 5. Atitudes Comunicacionais

Podemos definir a atitude comunicacional como o conjunto de palavras ou atos que revelam, de forma explícita ou implícita, uma intencionalidade em relação ao interlocutor.

Segundo Porter podem ser identificadas as seguintes categorias comunicacionais: Atitude de Avaliação, Atitude de Orientação, Atitude de Apoio, Atitude de Interpretação, Atitude de Exploração e Atitude de Compreensão Empática.

### 5.1. Atitude de Avaliação

Consiste em emitir (clara ou implicitamente) um juízo de valor acerca do comportamento (verbal ou não) manifestado pelo nosso interlocutor. Exemplos: *“Fez bem...” “Fez mal...” “Não devia ter feito...” “A razão que apresenta não justifica que ...”*. Esta atitude encerra, ainda que subconscientemente, uma intenção de controlo do comportamento do outro. Pode causar diferentes tipos de efeito na outra pessoa: choque, aumento de tensão, aumento da agressividade, ativação dos mecanismos defensivos, aumento da probabilidade de recusa, aumento da resistência em relação à mensagem, endurecimento de posições e forte redução da capacidade de comunicar.

### 5.2. Atitude de Orientação

Caracteriza-se por dar (implícita ou explicitamente) instruções ao outro acerca da forma como queremos que ele se comporte. Exemplos: *“Cale-se e escute!”* *“Deve fazer isto até ao fim.”* *“No seu lugar eu faria...”* *“Na minha opinião devias...”*. Pretende controlar o comportamento do interlocutor e pode originar: sensação de autoridade, aumento de tensão, tendência a perceber a mensagem como fundamentada, aumento da resistência às mensagens, redução da capacidade de comunicar.

### 5.3. Atitude de Apoio

É uma resposta *“simpática”* visando criar um clima de relacionamento afetivamente concordante entre o emissor e o recetor. Exemplos: *“Deixa lá, tem calma...”* *“Também já passei por isso...”* *“Ótimo, parabéns...”* *“Tem toda a razão...”*. Apesar da sua intenção positiva, esta atitude pode, nalgumas situações, revelar-se negativa na comunicação se, por exemplo, se verificar a não existência duma intenção clara e inequívoca de prestar ajuda, daí pode provocar uma manutenção do estado afetivo existente, aumento da tendência para a conformidade, entraves à análise do comportamento ou aumento da dependência psicológica.

### 5.4. Atitude de Interpretação

Consiste na explicitação das razões que julgamos subjacentes ao comportamento do interlocutor. Exemplos: *“O que tu sentes é inveja...”* *“O que diz revela um complexo de inferioridade...”* *“Deves julgar-te a única pessoa competente”*.

Trata-se sempre de um julgamento subjetivo sobre o conteúdo da comunicação expressa pelo nosso interlocutor, distinguindo-se da avaliação por não se centrar no que o outro diz ou faz, mas interpretar o que o levou a dizer ou a fazer tal coisa. Pode criar choque, aumento brusco do nível de análise, aumento da resistência à mensagem, provável aumento da agressividade e dissonâncias a nível cognitivo.

### 5.5. Atitude de Exploração

É um pedido de informação sobre o que foi expresso pelo outro. Exemplos: *“O que é que aconteceu depois?”* *“Qual é o problema que o trás por cá?”* *“O que quer dizer com...”*. Revela uma necessidade de receber uma informação, mostrando interesse e desejo de compreender. Contribui para a clarificação da comunicação e pode provocar um aumento da profundidade da comunicação ou sua redução e um aumento da capacidade de análise.

### 5.6. Atitude de Compreensão ou Empática

Consiste em reformular as palavras e atos do interlocutor com o fim de confirmar ou estruturar o que ele pensou ou sentiu. Exemplo: *“Preocupa-o pensar que o esforço que está a realizar ao*

*tirar esta formação realmente lhe será útil?”*. Aqui relativiza-se a situação, centra-se no outro, procurando compreendê-lo profundamente. Deve-se, contudo, evitar a expressão dos nossos próprios sentimentos sob a forma de apoio, avaliação ou interpretação. Implica um movimento de adesão por parte do outro, redução do estado afetivo, aumento da capacidade de análise, aumento da profundidade da comunicação e da racionalidade.

### 5.7.A Empatia

Consiste em tentar compreender sentimentos e emoções, procurando experimentar de forma objetiva e racional o que sente o outro indivíduo. A empatia leva as pessoas a ajudarem-se umas às outras. Está intimamente ligada ao altruísmo - amor e interesse pelo próximo - e à capacidade de ajudar. Quando um indivíduo consegue sentir a dor ou o sofrimento do outro ao colocar-se no seu lugar, desperta a vontade de ajudar e de agir seguindo os seus princípios morais.

A capacidade de se colocar no lugar do outro, que se desenvolve através da empatia, ajuda a compreender melhor o comportamento em determinadas circunstâncias e a forma como o outro toma as decisões.

Ser empático é ter afinidades e se identificar com outra pessoa. É saber ouvir os outros, compreender os seus problemas e emoções. Quando alguém diz “houve uma empatia imediata entre nós”, isso significa que houve um grande envolvimento, uma identificação imediata. O contato com a outra pessoa gerou prazer, alegria e satisfação. Houve compatibilidade.

A empatia é diferente da simpatia, porque a simpatia é maioritariamente uma resposta intelectual, enquanto a empatia é uma fusão emotiva. Enquanto a simpatia indica uma vontade de estar na presença de outra pessoa e de agradá-la, a empatia faz desenvolver uma vontade de compreender e conhecer outra pessoa.

## 6. Estilos de Comunicação

Na transmissão da mensagem são diferentes os estilos de comunicação que podem ser adotados, sendo esta escolha influenciada pelas características de personalidade e de funcionamento de cada indivíduo, verificando-se uma tendência para um mesmo indivíduo adotar maioritariamente um determinado estilo de comunicação, que pode revelar-me ou mais ou menos adequado, consoante a situação com que o indivíduo se depara.

Podem enumerar-se **quatro** estilos de comunicação:

### 6.1. Estilo Passivo

O estilo passivo é caracterizado pela prevalência dos direitos dos outros em detrimento dos do próprio, não se verificando deste modo uma expressão dos seus pensamentos e necessidades, como por exemplo, através do evitamento de conflitos ou divergências;

#### 6.1.1. Características principais:

- É quase sempre um explorado e uma vítima;
- Raramente está em desacordo e fala como se nada pudesse fazer por si próprio e pelos outros;
- Tende a ignorar os seus direitos e os seus sentimentos;
- É tímido e silencioso;
- Afasta-se e submete-se aos outros, não age;
- Sente-se bloqueado e paralisado quando lhe apresentam um problema;
- Tem medo de avançar e decidir porque receia a decepção, como se adivinhasse uma catástrofe;
- Utiliza mal a sua energia vital. A sua inteligência e afetividade são frequentemente utilizadas para se defender e “fugir” às situações;
- Utiliza expressões do tipo: “Não quero dramatizar”; Não gosto de atacar moinhos”; “Admito que os outros sejam diretos comigo, mas eu tenho receio de os ferir”;

Neste tipo de comunicação existe **alto respeito pelo outro e baixa transparência na linguagem.**

#### 6.1.2. Consequências a longo prazo

- Os outros não sabem qual a sua posição
- São mal-entendidos
- Aumento do isolamento
- Aumenta o sentimento de rejeição Baixa de autoestima

### 6.2. Estilo Agressivo

O Comportamento agressivo é mais complexo, podendo ser ativo ou passivo. É caracterizado pela expressão de pensamentos e necessidades de uma forma hostil ou dominadora face aos outros, não respeitando assim os direitos destes na expressão de opiniões divergentes;

#### 6.2.1. Características Principais

- Interrompe e faz barulho com os seus afazeres enquanto os outros se exprimem;
- Pensa que é sempre vencedor através do seu método, sem perceber a sua fragilidade;
- Tende a agir como uma pessoa reivindicativa face aos outros;

- Tem grande necessidade de se mostrarem superiores perante os outros;
- O seu objetivo principal é ganhar sobre os outros, de dominar e forçar os outros a perder;
- Valorizam-se à custa dos outros;
- Ignoram e desvalorizam sistematicamente o que os outros fazem e dizem;
- Utilizam expressões do tipo: “Neste Mundo +e preciso um homem saber impor-se”; “Prefiro ser lobo a ser cordeiro”; “Os outros são todos imbecis”; “As pessoas gostam de ser guiadas por alguém com temperamento forte”;

Neste tipo de comunicação existe **baixo respeito pelo outro e alta transparência na linguagem**

### 6.2.2. Consequências a longo prazo

- Isolamento
- Rejeição
- Perda de influência
- Perda de respeito
- Perda de auto-respeito

## 6.3. Estilo Manipulador

O indivíduo manipulador considera-se hábil nas relações interpessoais, apresentando discursos diferentes consoante os interlocutores a quem se dirige. Pautado pela dissimulação daqueles que são os reais objetivos, procurando alcançá-los através de meios que podem passar pela pressão ou “chantagem” dos outros;

### 6.3.1. Características principais

- Consegue atingir os seus objetivos sem se afirmar abertamente e sem que os outros percebam que estão a ser utilizados;
- Desvaloriza os outros;
- Não se pronuncia quando há debate, fala baixo e por “segredinhos”;
- Pensa sempre como os outros e apresenta discursos diferentes conforme o interlocutor;
- É mais hábil em criar conflitos do que em reduzir tensões existentes;
- Tem como consequência a perda de credibilidade e, a longo prazo, o fracasso pois perde a capacidade de estabelecer relações com os outros na base da confiança recíproca;
- Utiliza expressões do tipo “Longe de mim tal ideia” “Não diria isto a mais ninguém”;
- Pode assumir a forma de sarcasmo, chantagem, lisonja, insinuação;

Neste tipo de comunicação existe **baixo respeito pelo outro e baixa transparência na linguagem.**

### 6.3.2. Consequências a longo prazo

- Stress
- Amizades destruídas
- Perda de confiança nos outros
- Zanga face a si e face aos outros

### 6.4.0 Estilo Assertivo

É caracterizado pela expressão clara dos pensamentos e necessidades do próprio, respeitando igualmente os dos outros, inclusive quando estes são divergentes. Exemplos de uma comunicação assertiva são a capacidade de estabelecer limites nas relações com os outros, como seja discordar de alguém, expressando esta divergência de opiniões e necessidades, ou responder a uma crítica de forma não defensiva ou agressiva, expressando aquele que é o seu ponto de vista com clareza e segurança.

A comunicação assertiva revela-se assim uma importante competência social que pode ser aprendida e desta forma otimizar o modo como o indivíduo se relaciona com os outros e consigo mesmo.

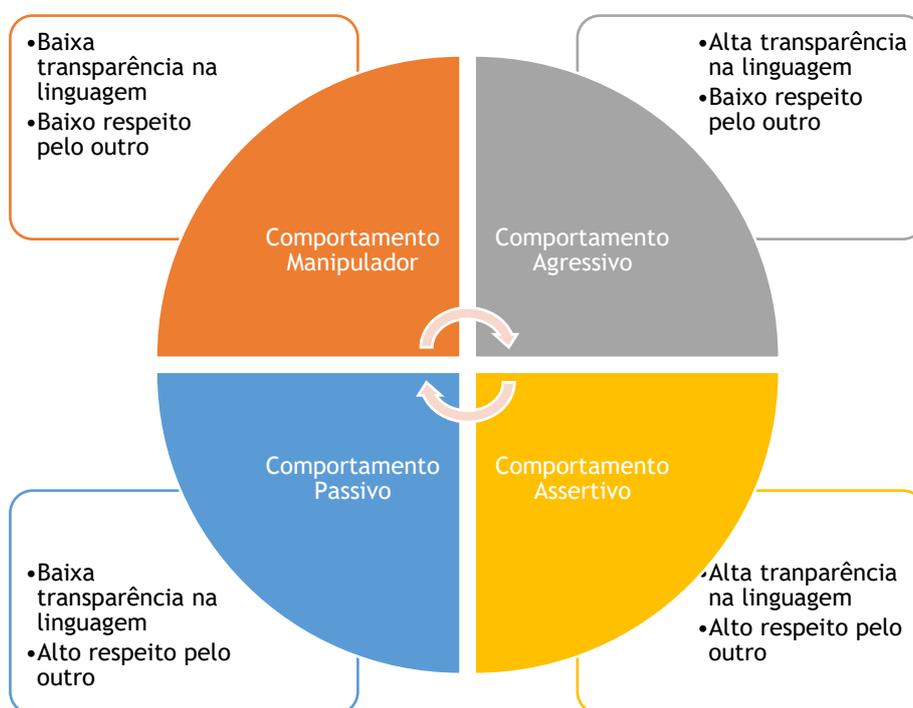
#### 6.4.1. Características principais

- Pessoas capazes de defender os seus direitos, interesses e de exprimir os seus pensamentos, sentimentos e as suas necessidades de forma aberta, direta e honesta;
- Tem respeito por si próprio e pelos outros;
- Está aberta ao compromisso e à negociação;
- Aceita que os outros pensem de forma diferente de si, respeita as diferenças e não as rejeita;
- Fala de forma serena e construtiva;
- Está à vontade na relação cara a cara;
- É verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não simulando sentimentos;
- Coloca as coisas muito claramente às pessoas;
- É autêntico;
- É útil quando:
  - É preciso dizer qualquer coisa desagradável a alguém;

- Se pretende pedir qualquer coisa invulgar;
- É necessário dizer não àquilo que alguém pede;
- Se é criticado;
- Se pretende desmascarar uma manipulação

Um indivíduo assertivo mantém o seu equilíbrio psicológico e favorece o bom ambiente, quer no trabalho, quer na família;

Neste tipo de comunicação existe **alto respeito pelo outro** e **alta transparência na linguagem**.



#### 6.4.2. Consequências a longo prazo

- Mover-se clara e seguramente para as metas estabelecidas;

- Construção de relações sólidas;
- Construção de respeito mútuo;

(Fonte: Desenvolvimento de Competências Pessoais, Edições IEFP (1997)).

## 7. A importância da interação social no desenvolvimento individual

O relacionamento interpessoal não é independente da perceção de si próprio. A forma como cada um organiza e integra a sua experiência de relacionamento com os outros varia com o seu próprio desenvolvimento e, é através da interação social que vamos crescendo, desenvolvendo capacidades mentais e físicas, aprendendo normas e regras em sociedade, desenvolvendo sistemas de motivação cada vez mais complexos projetando-nos assim para o futuro.

Cada um de nós pensa, raciocina e interpreta a realidade de modo diferente, de acordo com o seu próprio desenvolvimento e a sua história pessoal. Nós vamos sabendo quem somos, por meio de um processo de comunicação interpessoal. O que pensamos acerca de nós mesmos é uma consequência do modo como os outros nos veem.

O modo como cada um se vê ou descreve a si próprio - **AUTOCONCEITO** - tem a ver com:

- A apreciação que os outros fazem de nós, ou seja, a forma como a pessoa se descreve e pensa é construída em função do modo como os outros a veem e pensam. As pessoas bem aceites pelos outros desenvolvem um autoconceito valorizado e têm maior facilidade nos relacionamentos interpessoais;
- Os diferentes papéis e a forma como cada um os desempenha;
- Os quadros de referência.

O **Autoconceito** pode ser definido como a perceção que o indivíduo tem de si próprio e o conceito que, devido a isso, forma de si. Ajuda a compreender aspetos importantes do comportamento humano, como a uniformidade, a consciência e a coerência da conduta observável, a noção de identidade e a manutenção de certos estereótipos de ação na continuidade do tempo. O autoconceito pode ser classificado em diversos tipos, como os autoconceitos académico, emocional, social ou físico. Cada qual liga-se a aspetos diferentes do comportamento humano. Entre os constituintes intrínsecos do autoconceito realça-se a autoestima. Esta deriva dos processos de avaliação que o indivíduo faz das suas qualidades, desempenhos ou virtudes. Ocupa, por isso, um lugar proeminente na compreensão e na explicação dos transtornos emocionais. O autoconceito, é indispensável para lidar com um conflito, para assegurar que os seus próprios conteúdos não contaminem as interpretações das manifestações dos outros.

A Janela de Johari é uma representação das dinâmicas das relações interpessoais e dos processos de aprendizagem. Criada por Joseph Luft e Harrington Ingham, tem como objetivo auxiliar na comunicação interpessoal e nos relacionamentos com um grupo.

O conceito tem um modelo de representação que permite revelar o grau de lucidez nas relações interpessoais.



**EU ABERTO** - Constitui o nosso comportamento em muitas atividades conhecidas por nós e por qualquer um que nos observe. Este comportamento varia de acordo com a nossa estimativa do que é correto num ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. Esta área limita-se ao que os nossos familiares e amigos estão conscientes e ao que consideramos óbvio, tais como as nossas características, a nossa maneira de falar, a nossa atitude geral.

**EU CEGO** - Representa as nossas características de comportamento que são facilmente percebidas pelos outros, mas das quais, geralmente, não estamos cientes. Por exemplo, alguma manifestação nervosa, os nossos comportamentos sob tensão, as nossas reações agressivas, o nosso desprezo perante aqueles que discordam de nós. Podemos perguntar-nos porque é que estes padrões de comportamento permanecem desconhecidos por nós e, no entanto, são óbvios para os outros.

Há evidências que nesta área, frequentemente, somos mais críticos com o comportamento dos outros sem percebermos que nos estamos a comportar da mesma forma.

**EU SECRETO** - Representa tudo o que conhecemos sobre nós mesmos, mas que escondemos dos outros. Podem variar desde assuntos com menor relevância até aos de maior importância.

Numa situação fechada, ou relativamente autoritária, é provável que haja muito mais este comportamento do que numa situação aberta. A pessoa que conta tudo sobre si mesma a alguém totalmente desconhecido, ou a um vizinho, pode agir assim por incapacidade de comunicação satisfatória com pessoas que significam afetivamente muito para ela.

**EU DESCONHECIDO** - Inclui tudo o que não estamos conscientes, nem os outros. Constitui-se de memórias de infância, potencialidades latentes e aspetos desconhecidos da dinâmica intrapessoal.

Algumas coisas estão muito escondidas e talvez nunca se tornem conscientes, outras estão mais superficiais e com o aumento da abertura e feedback poderão tornar-se conscientes (Monteiro, e tal., 1997)

Numa relação recente, quando dois interlocutores (duas janelas) iniciam o seu primeiro contacto, a interação apresenta:

- áreas livres muito reduzidas
- áreas cegas relativamente grandes
- áreas secretas igualmente extensas
- áreas inconscientes intactas

## 8. Análise transaccional: Os diferentes estados do Eu

O conhecermo-nos, implica conhecer e avaliar as nossas competências e limitações - capacidades, interesses, valores, atitudes, necessidades, motivações... Quanto mais uma pessoa se conhece, tanto mais poderá superar as suas limitações e desenvolver capacidades e competências, contribuindo assim para manter relações construtivas com os outros.

Porém, a complexidade do Ser Humano, não permite que cada um de nós tenha uma imagem exata de si mesmo, devido a alguns obstáculos que impedem um conhecimento mais aprofundado.

A análise transaccional é uma forma de análise do funcionamento humano, desenvolvida por Eric Berne, que nos permite compreender de forma simples como cada um dos nossos “eu” se comporta em diversos contextos. A análise transaccional promove o autoconhecimento e permite a compreensão dos comportamentos, comunicação, pensamentos e sensações em relação aos outros indivíduos.

Berne, constrói a sua teoria a partir de três verdades: a que qualquer pessoa já foi criança, viveu com os seus pais ou com quem o educou, e hoje é tem a capacidade de avaliação da realidade. Cada pessoa possui três tipos de sistemas de emoções ou personalidade, chamados de estados de ego: pai, adulto e criança. Cada um destes perfis atua como se fosse uma pessoa a trabalhar dentro da mente humana, pois representam diferentes maneiras de raciocinar, sentir e de se comportar diante das mais diversas situações do dia a dia.

**O estado de Ego Pai** representa a influência que é recebida dos pais, familiares e professores, nos hábitos e costumes aprendidos durante a infância. Trata-se da parte do cérebro em que estão armazenadas as condutas, valores e comportamentos que são aprendidas e adquiridas com aqueles que exerceram algum tipo de influência durante a educação do indivíduo.

**O estado de Ego Adulto** é a parte da personalidade que é responsável por analisar e pensar racionalmente, antes de tomar alguma decisão. Este tipo de ego não age pelas emoções, e baseia-se na razão, avaliando o certo e errado.

**O estado de Ego Criança**, por fim, é a parte infantil da personalidade. Nela, está representada a maior parte dos sentimentos, tais como felicidade, angústia, tristeza, amor, alegria e entusiasmo. É por meio dela que são sentidas as emoções, positivas ou não.

Por meio da análise transacional, é possível identificar e reconhecer pensamentos, emoções e comportamentos que impedem o indivíduo de evoluir em diferentes aspetos de sua vida e de adotar atitudes que proporcionem uma vida mais saudável e feliz.

#### Benefícios da análise transacional:

Alteração de comportamentos;

Transformação de sentimentos e emoções negativas;

Eliminação de obstáculos e comportamentos limitantes;

Desenvolvimento emocional;

Conquista de autoconhecimento e autodesenvolvimento contínuo;

Desenvolvimento de personalidade;

Eliminação de traumas e cargas negativas;

Desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos;

Evolução do Eu pessoal;

Melhor controlo da vida;

Melhor aceitação de si mesmo e dos outros;

Melhora na autoestima.

## 9. Processos básicos das relações interpessoais

### 9.1. Relacionamento interpessoal

Podemos definir relacionamento como a capacidade de relacionar-se ou conviver com outras pessoas, comportamento pessoal e social. As relações interpessoais acontecem por meio da interação entre duas ou mais pessoas. As interações não ocorrem no vazio, acontecem em diversos contextos, sejam eles organizacionais, educacionais, familiares ou comunitários.

Essas situações sociais, independente de contextos onde ocorrem, são geridas por costumes e normas de acordo com cada cultura. Nesses múltiplos ambientes existe a interação humana, que por sua vez, influencia o rumo das atividades, e também os resultados destas organizações.

Ou seja, a nossa existência é marcada a todo o instante por relacionamentos.

Num relacionamento interpessoal existe influência recíproca. Se o ambiente é agradável, harmonioso e produtivo, certamente as pessoas envolvidas nesse processo contribuem para isso. Da mesma forma, as pessoas envolvidas também colaboram para estabelecer um clima tenso, com constantes conflitos, deterioração nos relacionamentos e conseqüentemente queda no desempenho das atividades.

Neste sentido, o contato entre duas ou mais pessoas é a chamada “primeira impressão”.

### 9.2. A formação das impressões

Este é um processo que temos no primeiro contacto com alguém que não conhecemos, construímos uma ideia/imagem, sobre essa pessoa a partir de algumas características. A produção da impressão é mútua (o outro também tem impressões); assim, a minha impressão afeta o meu comportamento e, portanto, afetará também o comportamento do outro para comigo.

Um dos aspetos mais importantes das impressões é a relação interpessoal que se estabelecerá no futuro. Se, alguma das primeiras impressões for modificada, temos tendência a rejeitar a nova informação, mantendo a que ficou no primeiro encontro.

Na base da formação das impressões está a interpretação. A maneira como formamos uma impressão tem como base quatro indícios:

**Físicos** - aparência, expressões sociais e gestos.

**Verbais** - o modo como a pessoa fala.

**Não - verbais** - vestuário, o modo como a pessoa se senta ou gesticula enquanto fala.

**Comportamentais** - conjunto de comportamentos. O modo como os comportamentos são interpretados remete para as experiências passadas. Daí que o mesmo comportamento possa ter significados diferentes para diferentes pessoas.

Em jeito de conclusão, torna-se importante referir que a primeira informação é a que tem maior influência sobre as nossas impressões. Portanto, a ordem com que conhecemos as características de uma pessoa não é indiferente para a formação de impressões sobre ela.

Uma das características das primeiras impressões é a sua persistência, dado que, a partir de algumas informações constituímos uma ideia geral sobre a pessoa, sendo, por isso, difícil alterarmos a nossa perceção, mesmo que, posteriormente, recebamos informações que contradizem a nossa impressão inicial.

### 9.3. O processo motivacional segundo Maslow e Herzberg

A motivação relaciona-se com a compreensão da razão do comportamento das pessoas para poder prever e influenciá-lo. Neste sentido, foram desenvolvidas, duas teorias da motivação por parte de Maslow e Herzberg.

A motivação, para esses autores, é considerada como:

***“as forças internas, conscientes ou inconscientes, que levam o indivíduo a determinado comportamento. Essas forças são denominadas necessidades ou motivos.”***

O psicólogo americano Abraham H. Maslow concluiu que um indivíduo procura satisfazer as suas necessidades através de uma espécie de hierarquia, em que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem suficientemente satisfeitas.

A hierarquia de necessidades de Maslow sugere que as cinco necessidades básicas do ser humano estão organizadas em níveis de importância que se dividem em dois tipos:

**Primárias** - instintivas, comum aos animais, como as necessidades fisiológicas e de segurança;

**Secundárias** - típicas do ser humano e decorrentes de seu processo de aprendizagem e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades são:

**Fisiológicas** - relacionadas com os impulsos básicos de sobrevivência. Quando há insatisfação em todas as necessidades, são as fisiológicas que exercem maior pressão sobre o indivíduo.

**Segurança** - relacionadas com a necessidade de se sentir seguro e livre de ameaças. Quando insatisfeitas essas necessidades, o indivíduo entra num estado de emergência para satisfazê-las.

**Sociais** - necessidade de pertencer a um grupo social. Quando não estão satisfeitas, levam à solidão e à hostilidade para com os outros.

**Estima** - relacionadas ao status e a maneira como o indivíduo se vê. Quando insatisfeitas podem produzir sentimentos de inferioridade e fraqueza.

**Auto-realização** - é a necessidade interior que o indivíduo sente de atingir o seu potencial mais elevado. Refere-se à maximização das aptidões e capacidades.



O ponto de partida da teoria de Maslow é a indicação de que estas necessidades estão ordenadas em forma de pirâmide que indica a prioridade e o grau de importância de cada uma delas sobre as outras. Somente quando a necessidade de nível inferior estiver suficientemente satisfeita é

que a necessidade de nível mais elevado começa a motivar o comportamento. Logo, se uma pessoa não consegue suprir adequadamente suas necessidades de alimentação, não será motivada, por exemplo, pelas necessidades de estima ou de auto-realização. Assim uma necessidade de nível mais baixo deve ser relativamente satisfeita para que possa emergir uma necessidade de nível mais alto.

Maslow sugere que poucas pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide e serem fortemente motivadas pelas necessidades de nível mais alto como de auto-realização. Para ele muitas pessoas continuam movidas pelas suas necessidades primárias, sem conseguir satisfazê-las adequadamente.

Frederick Herzberg ficou conhecido com a "**Teoria dos Dois Fatores**" que aborda a motivação e satisfação das pessoas.

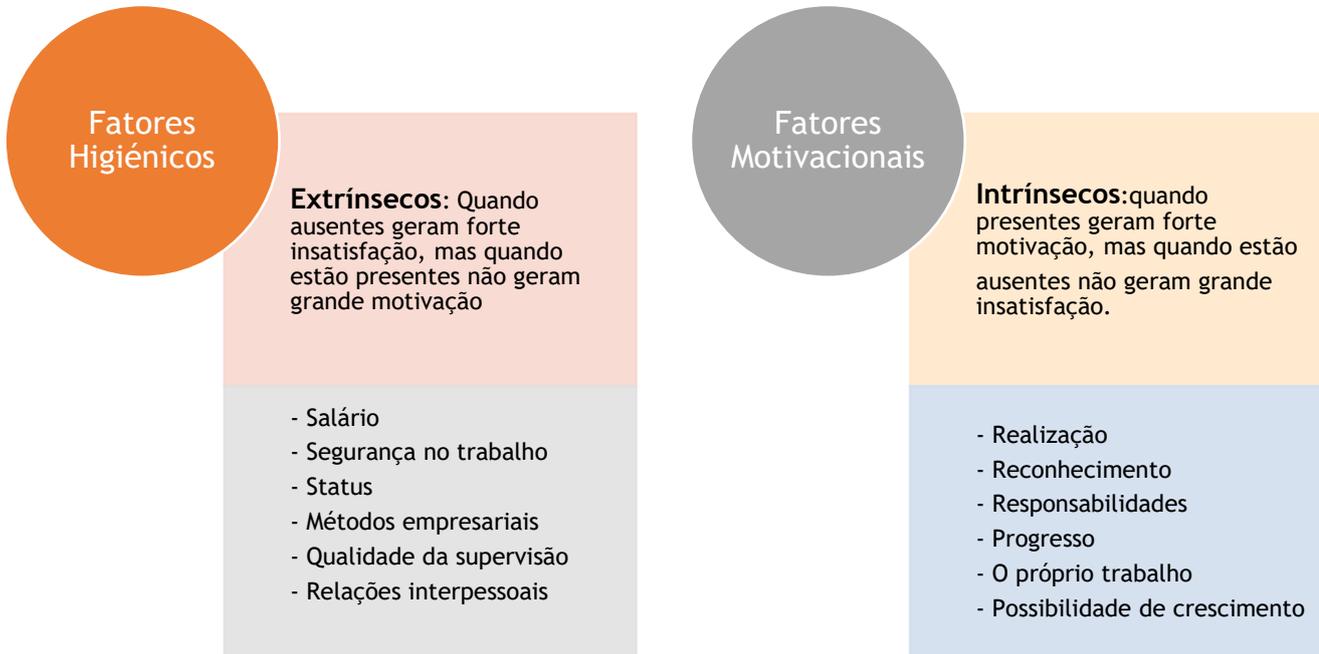
Alguns dos conceitos dessa teoria são:

**Fatores motivacionais** - referem-se às tarefas e ao cargo ocupado e refletem-se diretamente na produtividade do trabalhador. Isso porque está diretamente relacionado com características ligadas à satisfação e ao reconhecimento profissional.

**Fatores higiénicos** - são determinados pela organização e estão diretamente ligados à cultura organizacional, não estando sob controlo dos funcionários. Estão relacionados com o ambiente da empresa, bem como de todas as condições físicas do local de trabalho, podendo incluir salários, benefícios, políticas, etc.

Desta forma, a Teoria dos Dois fatores interfere diretamente na satisfação do colaborador em relação à sua vida profissional e os fatores motivadores e higiénicos devem estar em harmonia para um perfeito sucesso da função e motivação profissional.

Assim, de forma ampla e ao mesmo tempo simplificada, podemos resumir a teoria de Frederick Herzberg da seguinte forma:



Assim a teoria dos dois fatores afirma que: a satisfação no cargo é função dos fatores motivadores, intrínsecos ao próprio trabalho; e a insatisfação no cargo é função dos fatores extrínsecos, que formam o contexto no qual o trabalho é realizado.

## 10. As relações interpessoais e a sociedade

O crescimento pessoal autêntico só existe quando o indivíduo estabelece relações interpessoais. “O convívio social é importante para o indivíduo porque, sem isso, ele perde a essência do que lhe caracteriza enquanto ser social, ou seja, é um ser que partilha valores, crenças e que atua sobre o meio em que está inserido”, explica o professor de Sociologia Ronaldo Formiga. Caso se isole do grupo social, a tendência é que se aliene, tornando-se incapaz de provocar transformações no contexto em que vive.

De facto, o relacionamento interpessoal faz parte do dia a dia de qualquer ser humano e, por isso, é essencial que essas relações aconteçam de forma positiva e construtiva. Além disso, é fundamental que as relações beneficiem todas as pessoas envolvidas - como funcionário/cliente.

### 10.1. O conceito de conflito nas relações interpessoais

Na interação entre um ou mais indivíduos dentro do mesmo ambiente, denominado racionamento interpessoal, o surgimento de conflitos é muito comum, e muitas vezes inevitável já que os indivíduos naturalmente ao relacionarem-se, divergem as opiniões, pensamentos e atitudes que os diferem uns dos outros, gerando assim um clima propício para o aparecimento de conflitos interpessoais.

O conflito quer queiramos quer não, fazem parte do nosso dia-a-dia e, por isso mesmo, é importante que aprendamos a lidar com eles.

Os conflitos podem ter o carácter positivo ou negativo, positivos quando desencadeiam mudanças pessoais, grupais e organizacionais que impulsionam o crescimento pessoal, e influencias negativas quando são mal geridas e interferem na motivação dos colaboradores.

Desta forma, o conflito influencia diretamente as relações interpessoais, podendo ter resultados construtivos ou destrutivos para ambas as partes envolvidas.

Estratégias de resolução de conflito: É muito importante compreender a dinâmica de um conflito para que ele seja bem resolvido. Podemos intervir de várias formas, sendo as mais comuns:

**Negociação** - Este processo tem como objetivo chegar a uma rápida solução de um conflito; no entanto, não quer dizer que ambas as partes sairão satisfeitas com a decisão final.

**Mediação** - Este processo também tem como objetivo chegar a uma solução para o conflito e tem como prioridade satisfazer ambas as partes envolvidas. Tem uma forte participação na análise dos fatos e conta com a presença de uma equipa externa para a resolução do conflito.

**Arbitragem** - Este é um processo hierárquico, onde o problema é apresentado diretamente a um agente, que significa alguém especializado em resoluções de conflitos. No entanto, ele irá decidir que caminho levará aquele conflito com os dados recebidos. Não é levada em consideração a satisfação de ambas as partes.

## 10.2. Estratégias no relacionamento interpessoal

Para melhorarmos a nossa forma de comunicação interpessoal quer como emissores, quer como recetores, podemos referir três atitudes que reforçam o sistema de comunicação:

- ✓ A estima por si próprio;
- ✓ A capacidade de ouvir;
- ✓ A capacidade de dar informação de retorno.

As atitudes mais adequadas para facilitar o relacionamento interpessoal são: O saber dialogar, o saber escutar, o saber perguntar e o saber falar.

**Saber Dialogar** - é importante haver clareza no discurso (Atitude Exploratória e Compreensiva/Empática), valorizar os pontos de acordo entre o Emissor e o Recetor e estar aberto (e não egocêntrico) para aceitar um ponto de vista diferente.

Este método facilita a compreensão do outro, aproxima as pessoas, gera confiança mútua e ajuda a resolver conflitos. *“É a falar que a gente se entende”*.

**Saber Escutar** - implica disponibilidade para ouvir, sem interromper, saber deixar falar (demonstra respeito pelo outro); mostrar interesse, compreensão e respeito pelo que é dito, como se se colocasse no lugar do outro; interpretar corretamente as palavras e reformular sempre que necessário, concentrando-se no que é dito e como é dito (a mesma palavra pode ter significados diferentes, consoante as regiões, culturas e até profissões); observar a linguagem corporal (não verbal) para complementar a linguagem falada e assim a comunicação interpessoal ser mais rica (os gestos, o olhar, a voz, as posições, os movimentos das mãos).

#### **Princípios de escuta ativa:**

- Saber deixar falar;
- Colocar-se em empatia com o outro;
- Centra-se no que é dito;
- Manter os canais abertos;
- Eliminar juízos imediatos;
- Não interromper o outro;
- Controlar as emoções pessoais;
- Resistir ao efeito de Halo;
- Reformular as mensagens;

**Saber Perguntar** - facilita a relação interpessoal, desde que essas perguntas sejam delicadas, oportunas e discretas, respeitando o outro.

Assim elas devem ser perguntas:

- abertas - permitindo a liberdade de expressão, quer no conteúdo, quer na forma. Como por exemplo “Como encara as suas dificuldades a nível profissional?”.
- positivas - dirigem-se ao que as pessoas sabem e ao que lhes dá gosto. Como por exemplo “Que tipo de atividades gosta mais de fazer”.

- sugestivas - permitem estimular o desenvolvimento de capacidades no outro. Como por exemplo “*Já pensou na hipótese de...*” “*E se optar ...*” “*Não seria melhor se...*”.

**Saber Falar** - envolve a utilização de palavras simples, seleccionar o essencial a transmitir, dizer muito em poucas palavras, mostrar bom humor, completar a palavra com um ritmo de fala moderado, tom de voz calmo, gestos expressivos.

(Fonte: Desenvolvimento de Competências Pessoais, edições IEFP (1997)).

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Desenvolvimento de Competências Pessoais, edições IEFP (1997)