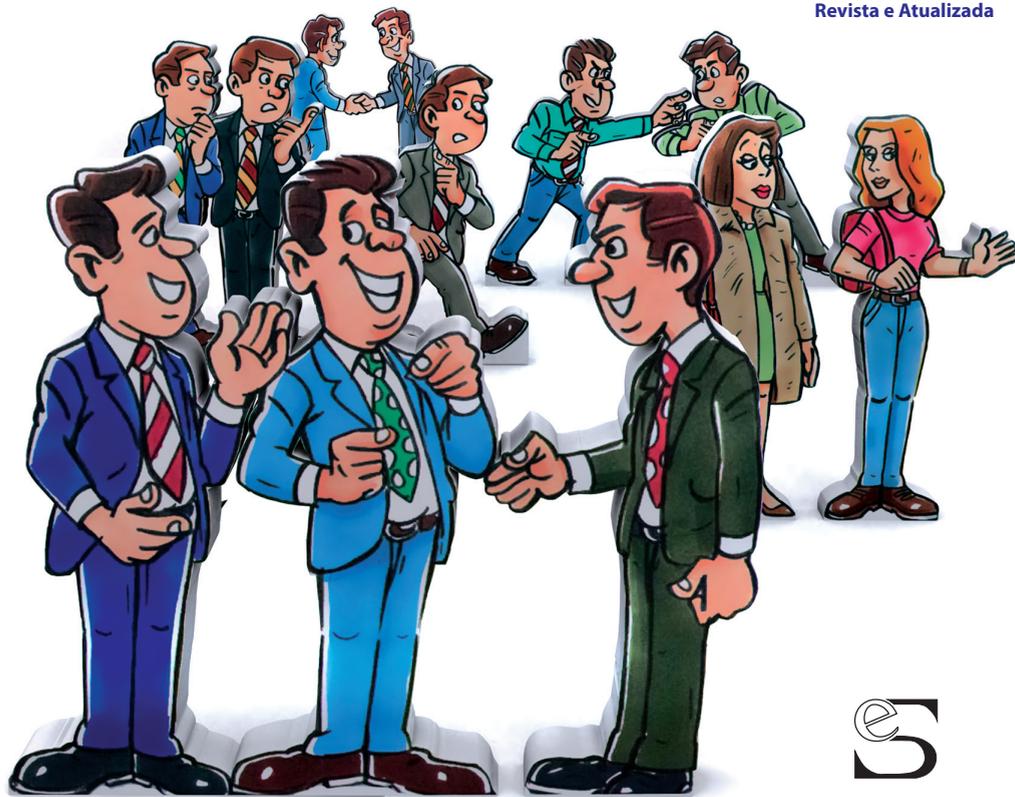


M. ODETE FACHADA

# Psicologia das Relações Interpessoais

3ª Edição  
Revista e Atualizada



eS

EDIÇÕES SÍLABO

## *AGRADECIMENTOS:*

Este livro resume muitos dos temas e abordagens realizadas nas várias Organizações onde a OFConsultores desenvolve a sua atividade formativa e de consultoria, quer em Portugal, quer nos vários Países onde sempre somos tão bem acolhidos.

Por isso, em primeira instância, os nossos agradecimentos vão para todos os grandes Líderes com que tivemos e temos o privilégio de trabalhar e que confiaram em mim e na minha equipa para desenvolver e potenciar o seu Capital Humano nos vários domínios e contextos de trabalho, nomeadamente o das Relações Interpessoais e Desenvolvimento Pessoal. Foi gratificante confirmar, ao longo da prática profissional e nos contextos de trabalho, o impacto dos conhecimentos e da aplicação das estratégias interativas, quer no crescimento do cada colaborador, quer na construção de ambientes altamente positivos e produtivos.

Sempre me empenhei e me orgulhei de ter uma equipa de profissionais de excelência que, diariamente, nos múltiplos contextos vivenciais partilham os conteúdos, os temas, os conhecimentos e as práticas contidas neste livro. A toda a equipa o meu profundo agradecimento pelo empenho, pela aprendizagem, pela resiliência e criatividade que sempre imprimem em todos os projetos profissionais. Em particular o meu obrigado à companheira de tantos anos de trabalho, Sónia Alho, pelo seu exemplo de profissionalismo, eficiência e capacidade de trabalho. À Cristina Sousa pela dedicação e pela forma como cria sinergias com toda a equipa e se entrega ao nosso projeto de desenvolvimento de Pessoas.

Dado que a vida Profissional sempre esteve associada à vida Pessoal e que a dimensão de cada uma se foi modificando à medida que as exigências e os contextos variavam, é imprescindível agradecer a quem sempre permitiu que esta convivência fosse harmoniosa e equilibrada.

Por isso é importante agradecer à Ana Sofia e ao André que são um exemplo expresso de como a vida e o relacionamento interpessoal podem ser fonte de superação constante e harmonia, construída de forma sustentada. Por último gostaria de dedicar este livro aos meus três netos, Maria Inês, Rafael e Margarida que nos dão a esperança de um futuro promissor em termos de gerar Valor para si Próprios e para a Sociedade.

# Psicologia das Relações Interpessoais

M. ODETE FACHADA

---

3.<sup>a</sup> EDIÇÃO

Revista e Atualizada

---



É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

#### FICHA TÉCNICA:

Título: Psicologia das Relações Interpessoais

Autora: M. Odete Fachada

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1.ª Edição – Lisboa, janeiro de 2010

3.ª Edição – Lisboa, setembro de 2018

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 443785/18

ISBN: 978-972-618-963-3



**EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

Nota introdutória	17
Como utilizar este livro	19

## Módulo 1

---

### **A importância da comunicação nas relações interpessoais**

Finalidades	22
Pré-teste	23
Objetivos	
Objetivo 1. Identificar a importância do estudo da comunicação	24
Objetivo 2. Reconhecer a inevitabilidade e a universalidade da comunicação	25
Objetivo 3. Caracterizar a comunicação como um processo contínuo	27
Objetivo 4. Interpretar a comunicação como uma partilha de significações entre os indivíduos	29
Objetivo 5. Explicar o papel determinante da comunicação no sistema social	33
Objetivo 6. Identificar os elementos da comunicação	35
Objetivo 7. Definir linguagem verbal e linguagem não verbal	37
Objetivo 8. Avaliar a importância da comunicação não verbal	38
Objetivo 9. Explicar a importância do silêncio no processo de comunicação	42
Objetivo 10. Avaliar a importância dos gestos na interação	43
Objetivo 11. Avaliar a importância das expressões faciais na interação pessoal	45
Objetivo 12. Avaliar a importância dos movimentos corporais na comunicação interpessoal	47
Objetivo 13. Avaliar a importância da roupa e dos adornos no processo de comunicação e interação	49
Objetivo 14. Avaliar a importância do «toque» nas relações interpessoais	50
Objetivo 15. Avaliar a importância do tempo nas relações interpessoais	51
Objetivo 16. Avaliar a importância do espaço e da distância na comunicação interpessoal	52
Objetivo 17. Avaliar a importância da paralinguística na comunicação interpessoal	54
Objetivo 18. Enumerar os princípios da comunicação face a face	55
Objetivo 19. Definir e identificar as barreiras à comunicação	56
Objetivo 20. Identificar os meios através dos quais se processa a comunicação	59

Objetivo 21. Identificar e caraterizar os fatores que intervêm na fidelidade da comunicação	61
Objetivo 22. Descrever as funções da comunicação	63
Objetivo 23. Analisar a importância do comportamento na relação interpessoal	64
Objetivo 24. Interpretar os princípios gerais do comportamento	66
Objetivo 25. Melhorar o seu processo de comunicação interpessoal	67
Objetivo 26. Identificar as características e consequências da comunicação positiva	68
Objetivo 27. Reconhecer a importância da escuta ativa	73
Objetivo 28. Interpretar os paradigmas da comunicação	75
Objetivo 29. Compreender o papel da comunicação virtual	77
<b>Questionários</b>	
Questionário 1	80
Questionário 2	81
<b>Atividades</b>	
Atividade 1. Interação: objetivo da comunicação humana	82
Atividade 2. Sociedade Tecnológica	84
Atividade 3. Transmissão oral de uma mensagem	84
Atividade 4. Distorção da comunicação	85
Atividade 5. Distorção da comunicação	86
Atividade 6. Escutar com atenção	87
Atividade 7. Cumprimento das regras	89
Atividade 8. Eficácia na comunicação	90
Atividade 9. O risco da comunicação	90
Atividade 10. O modo como as palavras nos afetam	91
Atividade 11. Significados dos gestos	92
Atividade 12. A carta	92
Atividade 13. Abrigo subterrâneo	93
Atividade 14. Escuta/concentração	95
Atividade 15. Ditado gráfico	97
Atividade 16. Reprodução de imagem	98
Atividade 17. Comunicação virtual	99
<b>Respostas</b>	
Pré-teste – Resposta	100
Questionário 1 – Resposta	101
Questionário 2 – Resposta	102
Atividade 1 – Interação: objetivo da comunicação humana – Resposta	102
Atividade 14 – Escuta/concentração – Resposta	103
Atividade 15 – Ditado gráfico – Resposta	103
<b>Bibliografia</b>	104

## Módulo 2

---

# O processo de desenvolvimento interpessoal. A formação do *eu* e o conhecimento do *outro*

Finalidades	106
Pré-teste	107
Objetivos	
Objetivo 1. Identificar o processo de construção da percepção do mundo pelo sujeito	109
Objetivo 2. Relacionar a linguagem utilizada com a percepção	115
Objetivo 3. Compreender o contributo da programação neurolinguística (PNL) na construção da percepção subjetiva	117
Objetivo 4. Interpretar o desenvolvimento humano e a formação do EU em função da interação social	120
Objetivo 5. Relacionar a qualidade das relações interpessoais com o desenvolvimento do indivíduo	123
Objetivo 6. Identificar os fatores que determinam os diferentes tipos de relações interpessoais	124
Objetivo 7. Identificar o processo de tomada de perspectiva social do indivíduo	127
Objetivo 8. Definir autoconceito e especificar a sua formação	129
Objetivo 9. Definir autoestima e especificar a sua formação	133
Objetivo 10. Relacionar o autoconceito e a autoestima com o desempenho nas tarefas	136
Objetivo 11. Relacionar o fenómeno das atribuições com o desenvolvimento da autoestima e do autoconceito	138
Objetivo 12. Relacionar o efeito expectativa com o autoconhecimento	144
Objetivo 13. Explicar a importância da confirmação e da infirmação da mensagem no autoconhecimento	147
Objetivo 14. Identificar a importância das primeiras impressões no relacionamento interpessoal	149
Objetivo 15. Identificar os fatores que contribuem para formar as primeiras impressões	151
Objetivo 16. Relacionar a formação das primeiras impressões com o fenómeno da categorização	153
Objetivo 17. Identificar as disfunções da categorização	156
Objetivo 18. Reconhecer a importância do elogio e da valorização para o desenvolvimento do eu	157
Questionários	
Questionário 1	161
Questionário 2	162
Questionário 3	163
Questionário 4	164
Atividades	
Atividade 1. Estimulação dos sentidos	165
Atividade 2. A peça de teatro	166

Atividade 3. Discussão/reflexão	166
Atividade 4. O caso do Ernesto	167
Atividade 5. As profissões que admiro	168
Atividade 6. Vamos refletir...	169
Atividade 7. As percepções (individual)	170
Atividade 8. Descrições (individual)	171
Atividade 9. Reflexão sobre nós	172
Atividade 10. Quem sou eu	172
Atividade 11. Autoconhecimento (individual)	173
Atividade 12 «A janela de Johari»	174
Atividade 13. O processo de categorização: os homens e as mulheres (individual ou de grupo)	177
Atividade 14 «Meter-se no papel de...»	178
Atividade 15. O caso do Luís	179
Atividade 16. O proprietário do hotel	180
Atividade 17. Autoestima	182
Atividade 18. Interpretar os paradigmas das relações interpessoais	183
Atividade 19. Interação psicológica	184
Atividade 20. Identidade pessoal	185
Atividade 21. Julgamento do outro	186
Atividade 22. Estereótipos	187
Atividade 23. Gerar emoção	187
<b>Respostas</b>	
Pré-teste – Resposta	188
Questionário 1 – Resposta	189
Questionário 2 – Resposta	190
Questionário 3 – Resposta	190
Questionário 4 – Resposta	191
Atividade 2 – A peça de teatro – Resposta	191
Atividade 6 – Vamos refletir... – Resposta	191
Atividade 7 – As percepções – Resposta	192
Atividade 18 – Interpretar os paradigmas das relações interpessoais – Resposta	192
Atividade 19 – Interação psicológica – Resposta	193
Atividade 20 – Identidade pessoal – Resposta	193
<b>Bibliografia</b>	194

## Módulo 3

---

# O papel da gestão das emoções no relacionamento interpessoal

Finalidades	198
Pré-teste	199
Objetivos	
Objetivo 1. Compreender o conceito de Inteligência Emocional	201
Objetivo 2. Identificar os paradigmas da Inteligência Emocional	203
Objetivo 3. Identificar as 4 dimensões da Inteligência Emocional	205
Objetivo 4. Identificar as 4 dimensões da Inteligência Emocional	207
Objetivo 5. Reconhecer a importância da autogestão no processo da Gestão Emocional	209
Objetivo 6. Reconhecer a importância da Consciência Social no processo da Gestão Emocional	210
Objetivo 7. Reconhecer a importância da Gestão de Relações no processo da Gestão Emocional	212
Objetivo 8. Reconhecer a importância do autocontrole na gestão das emoções	214
Objetivo 9. Avaliar a importância da empatia no relacionamento interpessoal	218
Objetivo 10. Avaliar a importância da confiança no relacionamento interpessoal	220
Objetivo 11. Avaliar a importância do otimismo no relacionamento interpessoal	225
Objetivo 12. Compreender o conceito de resiliência	227
Objetivo 13. Avaliar a importância da resiliência na gestão das emoções	229
Questionários	
Questionário 1	233
Atividades	
Atividade 1. Exercício de autoanálise: Inteligência Emocional	234
Atividade 2. A empatia	235
Atividade 3. A atitude: positiva e negativa	236
Atividade 4. Resiliência: Michael Jordan	236
Atividade 5. A resistência	237
Respostas	
Questionário – Resposta	238
Atividade 1 – Exercício de autoanálise: Inteligência Emocional – Resposta	238
Atividade 2 – A empatia – Resposta	239
Atividade 3 – A atitude: positiva e negativa – Resposta	239
Atividade 4 – Resiliência: Michael Jordan – Resposta	240
Atividade 5 – A resistência – Resposta	240
Bibliografia	241

## Módulo 4

---

# A gestão de conflitos

<b>Finalidades</b>	244
<b>Pré-teste</b>	245
<b>Objetivos</b>	
Objetivo 1. Distinguir a visão tradicional da visão atual do conflito	246
Objetivo 2. Indicar os vários tipos de conflitos	247
Objetivo 3. Caracterizar os conflitos intrapessoais	248
Objetivo 4. Caracterizar os conflitos interpessoais	249
Objetivo 5. Caracterizar o conflito organizacional	251
Objetivo 6. Identificar as diversas etapas da evolução dos conflitos	255
Objetivo 7. Identificar as diferentes formas de lidar com os conflitos	256
Objetivo 8. Identificar as habilidades para tratar um conflito	259
Objetivo 9. Definir os diferentes níveis de Estratégias de Negociação Interpessoal	263
Objetivo 10. Compreender a importância da Técnica Interrogativas na prevenção de conflitos	266
<b>Questionários</b>	
Questionário 1	271
<b>Atividades</b>	
Atividade 1. Conflito Intrapessoal	272
Atividade 2. Negociação Interpessoal	273
Atividade 3. O conflito	273
Atividade 4. Jogo de papéis na resolução de conflitos	275
Atividade 5. Personagens preferenciais (obter consensos)	276
Atividade 6. Seleção do candidato (obter consensos)	277
Atividade 7. Ganhe o mais que puder	279
Atividade 8. Estudo de caso	281
Atividade 9. O caso da fotocopadora (obter consensos)	282
Atividade 10. Estudo de Caso (conflito Organizacional)	283
Atividade 11. Estudo de caso (conflito Organizacional)	284
Atividade 12. Prevenção de conflitos: técnica RAVEC	285
<b>Respostas</b>	
Pré-teste – Resposta	286
Questionário 1 – Resposta	287
Atividade 1 – Conflito Intrapessoal – Resposta	288
Atividade 2 – Negociação Interpessoal – Resposta	288
Atividade 3 – O conflito – Resposta	289
Atividade 8 – Estudo de Caso – Resposta	289
Atividade 12 – Prevenção de conflitos: Técnica RAVEC – Resposta	290
<b>Bibliografia</b>	291

## Módulo 5

---

### **Análise transaccional aplicada à dinâmica interativa**

Finalidades	294
Pré-teste	295
Objetivos	
Objetivo 1. Definir análise transaccional	296
Objetivo 2. Caracterizar a comunicação transaccional	297
Objetivo 3. Conhecer as três instâncias da estrutura do Eu	298
Objetivo 4. Compreender a análise funcional dos três estados	300
Objetivo 5. Articular os três Estados do Eu	303
Objetivo 6. Conhecer os diferentes tipos de transações	305
Objetivo 7. Relacionar os diferentes estados do Eu com situações profissionais	311
Objetivo 8. Conhecer os diferentes propulsores do comportamento do sujeito	314
Objetivo 9. Identificar, em contexto de formação os comportamentos do formador/ /professor em função dos diferentes propulsores dos formandos	316
Atividades	
Atividade 1. O Estado do Eu	318
Atividade 2. Tipos de transação	320
Atividade 3. Os três Estados do Eu	321
Atividade 4. Egograma	322
Atividade 5. Diferentes estados do Eu	326
Respostas	
Pré-teste – Resposta	327
Atividade 1 – O Estado do Eu – Resposta	327
Atividade 2 – Tipos de transação – Resposta	328
Atividade 3 – Os três Estados do Eu – Resposta	329
Bibliografia	330

## Módulo 6

---

### **A motivação humana: força geradora do comportamento**

Finalidades	332
Pré-teste	333
Objetivos	
Objetivo 1. Interpretar o comportamento como uma atividade dirigida	335
Objetivo 2. Definir motivação	336

Objetivo 3. Identificar algumas dificuldades inerentes ao estudo dos motivos humanos	337
Objetivo 4. Justificar a aplicação do modelo homeostático à motivação	338
Objetivo 5. Identificar e caracterizar os diferentes tipos de motivos	339
Objetivo 6. Identificar a sequência motivacional	345
Objetivo 7. Relacionar a motivação com a frustração	347
Objetivo 8. Caracterizar as diferentes respostas à frustração	348
Objetivo 9. Identificar as características essenciais da teoria motivacional de Maslow	350
Objetivo 10. Caracterizar o 1.º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades fisiológicas	351
Objetivo 11. Caracterizar o 2.º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades de segurança	352
Objetivo 12. Caracterizar o 3.º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades sociais	353
Objetivo 13. Caracterizar o 4.º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades de estima	354
Objetivo 14. Caracterizar o 5.º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades de autorrealização	355
Objetivo 15. Identificar as fontes de satisfação e insatisfação inerentes a cada uma das necessidades da pirâmide	356
Objetivo 16. Caracterizar a teoria motivacional de Herzberg	356
Objetivo 17. Comparar as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg	359
Objetivo 18. Caracterizar a motivação para a realização/sucesso	360
Objetivo 19. Conhecer os 3 tipos de necessidade identificados por McClelland	362
Objetivo 20. Caracterizar a teoria X e Y de McGregor	363
Objetivo 21. Caracterizar a abordagem cognitiva da motivação: a teoria das expectativas-instrumentalidade-Valência (V.I.E)	365
Objetivo 22. Caracterizar a teoria motivacional da definição de objetivos	367
Objetivo 23. Identificar as características das pessoas com elevada necessidade de realização	368
Objetivo 24. Identificar as condições psicológicas que conduzem a comportamentos desmotivantes	369
Objetivo 25. Identificar os comportamentos mobilizadores da motivação	370
Objetivo 26. Conhecer a técnica de reavaliação como estrutura de comunicação motivante	370
Objetivo 27. Conhecer a técnica de reavaliação como estrutura de comunicação motivante	372
<b>Questionários</b>	
Questionário 1	375
Questionário 2	376
<b>Atividades</b>	
Atividade 1. A motivação	377
Atividade 2. Identificar situações motivantes	378
Atividade 3. O serão frustrado	379

Atividade 4. Pirâmide de Maslow	381
Atividade 5. O prazo de resolução de um problema	383
Atividade 6. Condições ao ato motivacional	385
Atividade 7. A confiança	386
Atividade 8. Imposições paradoxais	387
Atividade 9. A iniciativa	388
Atividade 10. Reavaliar positivamente	389
<b>Respostas</b>	
Pré-teste – Resposta	390
Questionário 1 – Resposta	390
Questionário 2 – Resposta	392
Atividade 1 – A motivação – Resposta	392
Atividade 2 – Identificar situações motivantes – Resposta	393
Atividade 3 – O serão frustrado – Resposta	394
Atividade 4 – Pirâmide de Maslow – Resposta	394
Atividade 9 – A iniciativa – Resposta	395
Atividade 10 – Reavaliar positivamente – Resposta	396
<b>Bibliografia</b>	397

## Módulo 7

### **O grupo: domínio privilegiado das relações interpessoais**

<b>Finalidades</b>	400
<b>Pré-teste</b>	401
<b>Objetivos</b>	
Objetivo 1. Definir o grupo	405
Objetivo 2. Caracterizar as relações interpessoais no grupo e o espírito que nele se desenvolve	406
Objetivo 3. Avaliar o número ideal de membros de um grupo de trabalho	408
Objetivo 4. Avaliar a importância da coesão do grupo	409
Objetivo 5. Enumerar as vantagens que o grupo apresenta	412
Objetivo 6. Enumerar as desvantagens do grupo	415
Objetivo 7. Caracterizar a teoria de campo de Kurt Lewin	416
Objetivo 8. Interpretar a dinâmica do grupo em função da teoria do campo de Kurt Lewin	418
Objetivo 9. Enumerar as consequências da identificação do objetivo do grupo com as necessidades individuais	419
Objetivo 10. Explicar a importância da ideologia do grupo	421
Objetivo 11. Caracterizar o grupo eficaz e eficiente	423

Objetivo 12. Identificar e caracterizar os métodos de estudo da estrutura e do funcionamento dos grupos	425
Objetivo 13. Identificar os comportamentos de um bom participante no grupo	431
Objetivo 14. Identificar as barreiras que impedem a comunicação no grupo	433
Objetivo 15. Avaliar a importância da comunicação no grupo	434
Objetivo 16. Identificar e caracterizar os vários comportamentos negativos do indivíduo, quando inserido no grupo	436
Objetivo 17. Caracterizar o grupo produtivo e maduro	439
Objetivo 18. Caracterizar o grupo e a equipa	440
<b>Questionários</b>	
Questionário 1	441
Questionário 2	442
Questionário 3	443
Questionário 4	444
<b>Atividades</b>	
Atividade 1. Dinâmica de grupo: jogo dos quadrados	445
Atividade 2. Problemas que desafiam o raciocínio sequencial	446
Atividade 3. A mulher desprezada	447
Atividade 4. O menino mal comportado	449
Atividade 5. Criatividade grupal	450
Atividade 6. A solução inteligente	452
Atividade 7. Eficiência do trabalho em grupo	453
Atividade 8. Problema da NASA (Hall e Watson 1979)	455
<b>Respostas</b>	
Pré-teste – Resposta	457
Questionário 1 – Resposta	457
Questionário 2 – Resposta	458
Questionário 3 – Resposta	459
Questionário 4 – Resposta	460
Atividade 2 – Problemas que desafiam o raciocínio sequencial – Resposta	461
Atividade 6 – A solução inteligente – Resposta	461
Atividade 7 – Eficiência do trabalho em grupo – Resposta	461
Atividade 8 – Problema da NASA (Hall e Watson 1979) – Resposta	463
<b>Bibliografia</b>	464

## Módulo 8

---

# O relacionamento interpessoal no contexto Organizacional

Finalidades	466
Pré-teste	467
Objetivos	
Objetivo 1. Definir organização	470
Objetivo 2. Definir Cultura Organizacional	471
Objetivo 3. Distinguir eficácia e eficiência da Organização	475
Objetivo 4. Interpretar a Organização como um sistema aberto	477
Objetivo 5. Reconhecer a importância das pessoas nas Organizações	478
Objetivo 6. Caracterizar o estudo do comportamento organizacional	479
Objetivo 7. Identificar a Organização como um sistema de papéis	482
Objetivo 8. Caracterizar a abordagem clássica da Administração Organizacional	484
Objetivo 9. Identificar e caracterizar a teoria das Relações Humanas aplicada à Organização	489
Objetivo 10. Relacionar a teoria do Desenvolvimento Organizacional com as alterações do Meio e as novas concepções acerca da natureza Humana	493
Objetivo 11. Definir liderança	495
Objetivo 12. Problematizar o caráter inato ou aprendido das características do líder	496
Objetivo 13. Caracterizar a teoria dos três estilos de liderança	497
Objetivo 14. Caracterizar a teoria de liderança situacional de Tannenbaum e Schmidt (1958)	500
Objetivo 15. Caracterizar o sistema de liderança de Rensis Likert	502
Objetivo 16. Identificar o processo de avaliação do estilo de liderança, de acordo com a matriz (grid) gerencial de Robert Blake e Jane Mouton	505
Objetivo 17. Caracterizar o modelo contingencial da liderança de Fiedler	506
Objetivo 18. Caracterizar o processo de liderança segundo o modelo situacional de Paul Hersey e Blanchard	508
Objetivo 19. Caracterizar uma Organização onde existe o Empowerment	514
Objetivo 20. Reconhecer a importância do Cliente Interno no contexto Organizacional	516
Objetivo 21. Conhecer o papel e responsabilidades do líder no contexto da Organização e na relação com os liderados	519
Objetivo 22. Distinguir a responsabilidade do Líder nas valências da Gestão e da Liderança	521
Objetivo 23. Identificar as boas práticas da Liderança	524
Questionários	
Questionário 1	526
Questionário 2	527
Questionário 3	528

Questionário 4	529
Questionário 5	530
<b>Atividades</b>	
Atividade 1. Hierarquia de comportamento	531
Atividade 2. Análise das dimensões	532
Atividade 3. Estilo de liderança e estrutura de tarefa	534
Atividade 4. Problemas internos: desempenho da equipa	534
Atividade 5. Gestão e Liderança	535
Atividade 6. Comportamentos do líder	536
Atividade 7. O desafio da garrafa	537
<b>Respostas</b>	
Pré-teste – Resposta	538
Questionário 1 – Resposta	538
Questionário 2 – Resposta	539
Questionário 3 – Resposta	539
Questionário 4 – Resposta	540
Questionário 5 – Resposta	541
Atividade 1 e 2 – Hierarquia de comportamento e Análise das dimensões – Resposta	541
Atividade 3 – Estilo de liderança e estrutura de tarefa – Resposta	545
Atividade 4 – Problemas internos: desempenho da equipa – Resposta	545
Atividade 5 – Gestão e Liderança – Resposta	545
Atividade 6 – Comportamentos do líder – Resposta	546
<b>Bibliografia</b>	
	547

# Nota introdutória

Gostaria de agradecer a todos quanto contribuíram para tornar possível a 3.<sup>a</sup> Edição deste livro. A nova Edição contém um novo Módulo, «O Papel da Gestão das Emoções no relacionamento Interpessoal» em substituição do Módulo «As Principais Orientações e Comportamentos no relacionamento Interpessoal».

A pertinência do tema deste novo Módulo é significativa no processo das Relações Interpessoais e é determinante para o processo interativo. Por outro lado, foram revistos alguns conteúdos e introduzidos novos objetivos, com vista a uma maior clarificação dos temas abordados nos diferentes Módulos.

Foram também introduzidas novas atividades para reforçar o processo de aprendizagem e o treino de competências a desenvolver.

Continua a ser objetivo deste livro, promover o auto conhecimento, através da análise e tomada de consciência dos fatores que condicionam o desenvolvimento pessoal. Quanto mais e melhor o indivíduo se conhecer, maior é a possibilidade de conhecer os outros e desenvolver relações positivas, construídas em estruturas mentais, emotivas e psicológicas geradoras de ambientes positivos e produtivos.

É também objetivo deste livro, facilitar e promover a autoformação e o autodesenvolvimento.

A construção positiva do Eu decorre da tomada de consciência do impacto do comportamento no domínio das interações e das aprendizagens que poderão beneficiar esse mesmo comportamento e essas interações.

A forma como se comunica, por exemplo, desempenha um papel privilegiado na interação; a comunicação é uma habilidade que pode melhorar progressivamente, desde que haja disponibilidade e abertura para que cada um se dê ao Outro de forma verdadeira e autêntica, visando o seu enriquecimento, o enriquecimento das pessoas com quem interage e, em última instância, da sociedade.

É preciso que cada Indivíduo perceba e interiorize que o seu desenvolvimento estruturante e harmonioso advém da qualidade das Relações que estabelece com os Outros. É através deles que a pessoa se realiza e satisfaz as suas necessidades de afecto, de estima e de autorrealização. É através dos Outros que medimos o nosso desempenho e desejamos atingir metas cada vez mais elevadas; é através dos Outros que medimos o risco da nossa existência e aprendemos a admitir e a aceitar diferentes pontos de vista e diferentes modos de ser.

Porém, se os Outros são importantes para nós, o inverso também é verdadeiro. É da tomada de consciência do valor e da qualidade da nossa comunicação e da nossa interação com os Outros, que deve nascer o desejo e a necessidade de refletir sobre a problemática das relações interpessoais e contribuir para que estas se tornem cada vez mais dinâmicas e enriquecedoras.

O que podemos fazer para reforçar a qualidade das Interações com os Outros? O que podemos fazer para sermos mais e melhor aceites e compreendidos pelos outros?

O que podemos fazer para crescermos na relação com os outros? Qual o contributo que podemos dar para tornar os Outros mais felizes?

Quais as estratégias e as melhores práticas que podemos utilizar para termos sucesso nas Relações Interpessoais?

A melhor forma de estarmos de bem connosco e com o Outro, passa pelo reconhecimento de que os Outros são importantes, têm valor e perspetivas tão válidas quanto as nossas, ainda que sejam diferentes.

Mostrar interesse genuíno pelos Outros, escutá-los, incentivá-los a mostrar o seu valor, reconhecer esse mesmo valor e obter consensos são práticas fundamentais para promover Relações Interpessoais Positivas, Harmoniosas e Valiosas.

No conjunto dos Módulos, este livro permite algumas reflexões e identifica atividades, capazes de favorecer os mecanismos de desenvolvimento pessoal e de Relacionamento Interpessoal.

**«Se quer que os outros gostem de si, se quiser desenvolver amizades verdadeiras, se quiser ajudar os outros e ao mesmo tempo ajudar-se a si próprio, guarde este princípio em mente: Interesse-se genuinamente pelas outras pessoas.»**

Dale Carnegie

# Como utilizar este livro

Este livro é composto por 8 módulos, estando definidos, em relação a cada um deles, a sua finalidade e os objetivos específicos.

No início de cada módulo, é proposta a realização de um pré-teste, para que o leitor identifique o seu nível e grau de conhecimento relativamente aos diferentes conteúdos e temas que vão ser trabalhados ao longo do módulo.

Se realizar o pré-teste, pode comparar as suas respostas com as que se encontram no final do módulo.

No final do desenvolvimento dos objetivos, em cada um dos módulos, são apresentadas atividades e questionários referentes aos temas abordados. Através da realização destas atividades e dos respetivos questionários, pretende-se que o leitor avalie a aprendizagem realizada, face aos objetivos propostos. Trata-se de uma metodologia que permite controlar progressivamente a sua aprendizagem.

As respostas aos questionários e atividades são apresentadas na parte final de cada um dos módulos. As atividades podem ser realizadas individualmente ou em grupo.

Centre a leitura desta obra em si e nas diferentes relações que estabelece com os outros.

Leia, reflita e pratique. Relacione o conteúdo dos diferentes módulos com os seus conhecimentos, a sua experiência e a prática interativa que desenvolve no seu dia-a-dia.

As ideias desta obra deverão ser analisadas, relacionadas com a sua situação atual e enriquecidas com a sua experiência.

Questione permanentemente «De que modo esta ideia, conhecimento ou atividade pode ajudar a melhorar o meu estado pessoal ou as minhas interações?»

Faça uma leitura criativa deste livro.

## Esquema de cada um dos Módulos

Módulo X	Identificação do módulo/Título
<b>Finalidades</b>	Descrição do que se pretende atingir com o desenvolvimento dos conteúdos.
<b>Pré-Teste</b>	Permite conhecer o que o leitor sabe acerca dos temas/ /conteúdos que constam nos diferentes objetivos específicos.
<b>Objetivos específicos</b>	Descrição do que se pretende que o leitor aprenda ao longo do módulo.
<b>Questionários</b>	Conjunto de questões que permitem através das respostas, validar o que o leitor captou, interiorizou e assimilou acerca dos conteúdos abordados.
<b>Atividades</b>	Conjunto de tarefas que são propostas ao leitor para praticar e validar os conhecimentos e as técnicas desenvolvidas ao longo dos objetivos.
<b>Respostas ao Pré-teste, aos Questionários, e às Atividades</b>	Conjunto de soluções e resoluções de todas as propostas de trabalho feitas ao longo do módulo para que o leitor possa comparar as suas respostas com as propostas.
<b>Bibliografia</b>	Referenciais para complementar o conhecimento dos conteúdos abordados ao longo do módulo.

## Módulo 1

# A importância da comunicação nas relações interpessoais

«O homem é um ser que se criou a si próprio  
ao criar uma linguagem. Pela palavra,  
o homem é uma metáfora de si próprio.»

Octávio Paz

## Finalidades

No final deste módulo deverá ser capaz de:

- Conhecer todas as formas de comunicar e interagir.
- Conhecer os seus pontos fortes e os aspetos a melhorar na comunicação.
- Avaliar a importância da comunicação nas interações pessoais.
- Caracterizar a importância do comportamento na relação interpessoal.

## Pré-teste

Antes de realizar este pré-teste, leia os objetivos descritos. Se pensa que os domina, faça o pré-teste e compare as suas respostas com as que se apresentam no final do módulo. Se verificar que não domina os objetivos, passe à leitura do módulo.



1. O que é comunicar?
2. Refira alguns dos meios através dos quais podemos comunicar.
3. A sabedoria popular, ao longo da experiência vivida e acumulada dos povos, criou certas máximas ou «ditos», os DITADOS POPULARES, acerca da comunicação, como por exemplo, «o silêncio é de ouro». Refira outros ditados que conheça, e que digam respeito à comunicação e à relação entre as pessoas.
4. Como explica que a comunicação seja fundamental para a sobrevivência do indivíduo?
5. Porque é que nós, «não podemos, não comunicar»?
6. A comunicação é um processo estático ou dinâmico? Justifique.
7. Dar significado às «coisas» é fundamental para que haja comunicação.
8. Quais são os elementos da comunicação?

Em resumo, podemos afirmar que a comunicação emerge, do passado cultural da sociedade.

9. Quais são as diferentes formas de comunicação não verbal?
10. Refira a importância da linguagem não verbal para o processo de comunicação.
11. Defina barreiras à comunicação.
12. Dê exemplos de barreiras à comunicação.
13. Para que comunicamos nós?
14. O que entende por fidelidade da comunicação?
15. Refira alguns aspetos que contribuem para aumentar a fidelidade da comunicação do emissor.
16. Porque é que a maneira como nos comportamos perante os outros é fundamental para a relação interpessoal?

**«Comunicar implica uma relação e uma consciência dessa mesma relação.»**

## Objetivo 1

### Identificar a importância do estudo da comunicação



«60% dos problemas interativos são consequência de uma má comunicação.»

Peter Drucker

O modo como nos relacionamos com os outros, a maior ou menor eficácia no relacionamento, depende do nosso poder e da nossa habilidade na comunicação.

Grande parte do tempo da maioria das pessoas (75% do tempo, em média) é passado a relacionar-se com o outro.

A palavra comunicar provém do latim *comunicare* que significa «**pôr em comum**», «**entrar em relação com**».

Comunicar é, pois, trocar ideias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz. Isto significa que a comunicação é um processo que visa tornar comum, partilhando, pensamentos, ideias e sentimentos.

Pessoas diferentes, nesta partilha de comunicação, passam a experienciar a mesma imagem mental e o mesmo referencial. Comunicar é sempre um processo de comunhão, de partilha e de «entrar em relação».

As palavras são o veículo da comunicação, ou seja, são significantes. Têm um significado. Por outro lado, também a comunicação não-verbal tem significados que podem ser semelhantes ou diferentes para as pessoas que partilham a mesma cultura.

Comunicar é diferente de informar. Informar é um processo tendencialmente unilateral.

Comunicar é um processo interativo e pluridirecional.

«As palavras são como as folhas. Quando abundam, existe pouco fruto entre elas.»

Alexander Poper

«Para nos comunicarmos efetivamente, devemos compreender que somos todos diferentes na maneira como vemos o Mundo e usar esse entendimento como guia para a nossa comunicação com os outros.»

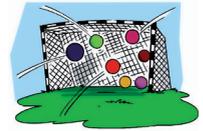
Anthony Robbins



A comunicação faz-se em múltiplas situações e é fundamental para o desenvolvimento individual e social.

## Objetivo 2

### Reconhecer a inevitabilidade e a universalidade da comunicação



«O desejo de ir em direção ao outro, de se comunicar com ele, ajudá-lo de forma eficiente, faz nascer em nós uma imensa energia e uma grande alegria, sem nenhuma sensação de cansaço.»

Dalai Lama

Comunicar é essencial para o ser humano porque se trata de um processo que faz do homem aquilo que ele é e permite que se estabeleça a relação interpessoal.

A comunicação é tão importante para o ser humano como a água o é para o peixe.

O homem utiliza um complexo sistema de símbolos para se relacionar com os outros:

- Sinais verbais.
- Sinais escritos.
- Sinais não verbais.

Através deste sistema de sinais, exprimimos o que queremos às outras pessoas e estabelecemos um sistema de relações.

Todos os seres humanos comunicam através de sinais. Estes correspondem às necessidades específicas de cada grupo social e cultural. Por isso, a comunicação difere entre os povos e entre os grupos sociais.

Qualquer que seja a linguagem ou o processo de comunicação utilizado pelos povos, estes correspondem às suas necessidades, está adaptado para responder às exigências específicas da sua vivência ou cultura, sendo, por isso, eficaz no seu contexto.

Todos os comportamentos vividos e assumidos são adquiridos e comunicados de modo a que cada indivíduo os adote e os torne seus. O modo de vestir, os cuidados pessoais, o que se faz e como se faz, é o resultado de um processo de interação, através do qual comunicamos com os outros.

Através do modo como nos vestimos e agimos, estamos a dizer algo aos outros, estamos a revelarmo-nos no processo de interação, a mostrarmos o que somos ou o que queremos parecer.

O vestuário que trazemos faz parte integrante da nossa comunicação com os outros, revelando muito de nós mesmos, nomeadamente os nossos gostos, as nossas possibilidades financeiras e os grupos com os quais nós queremos ser identificados.

Os nossos adornos, assim como a maneira como nos penteamos, traduzem muito do que somos e desencadeiam reações por parte dos outros, com os quais comunicamos.

Quando nos encontramos com uma pessoa, podemos escolher o comportamento a ter com ela: podemos falar-lhe ou não. Se optamos por lhe falar, selecionamos o tom de voz e a mensagem a transmitir. Podemos dizer:

— Bom dia, como está? – com um grande sorriso.

Ou simplesmente dizer:

— Bom dia – sem lhe dirigir qualquer sorriso.

Seja qual for o modo como nos dirigimos ao outro, veiculamos sempre, através do que dizemos e do modo como dizemos, uma mensagem.

Quando nos deslocamos pela rua, evitamos, regra geral, dar encontrões às pessoas, mas utilizamos um sistema de comunicação radar que nos permite desviar das pessoas o suficiente para não colidirmos com elas.

A nossa comunicação pode ser silenciosa e de tal modo automática que podemos não estar conscientes de que estamos a comunicar.

De facto, quando andamos pela rua, o modo como nos deslocamos, mais depressa ou mais devagar, e os locais onde paramos para observar, constitui um ato de natureza comunicativa.



Nós estamos a transmitir constantemente todo o tipo de mensagens àqueles que nos observam.

Por isso, **NÃO PODEMOS NÃO COMUNICAR** porque **ESTAMOS SEMPRE A COMUNICAR mesmo que disso não tenhamos consciência.**

Quando circulamos pela rua reagimos a uma série de sinais que nos pretendem transmitir uma série de mensagens, desde os sinais de trânsito até à publicidade exposta. Verificamos, pois, que a comunicação é um fenómeno que está constantemente presente em toda a parte.

«Tal como a língua fala para o ouvido,  
a mão fala para os olhos.»

Francis Bacon

### Objetivo 3

## Caraterizar a comunicação como um processo contínuo



«A palavra foi dada ao homem  
para explicar os seus pensamentos.

Os pensamentos são retratos das coisas da mesma forma  
que as palavras são retratos dos nossos pensamentos.»

Jean Molière

O modo como comunicamos tem raízes no passado. Aprendemos a comunicar de determinada maneira e a pensar de acordo com os hábitos das pessoas com quem convivemos.

Quando nasce, o ser humano apresenta potencialmente uma grande capacidade de meios de comunicação, mas o modo de comunicar e as linguagens específicas utilizadas, são-lhe transmitidas pelas pessoas que o rodeiam.

Sendo o modo como se comunica resultante de um processo de aprendizagem, cada ser humano integra-o na sua própria individualidade e desenvolvimento, em função das suas caraterísticas pessoais, necessidades e desejos.

O que pensamos, dizemos e o modo como dizemos resulta da nossa experiência. Falamos de forma simpática de uma determinada pessoa de acordo com a experiência de comunicação que com ela desenvolvemos.

Todas as nossas comunicações traduzem de algum modo um passado de atitudes, de valores, de princípios e de diversas experiências que constituem a marca do nosso comportamento presente.

No processo de comunicação é fundamental observar a reação daqueles a quem nos dirigimos. É através da retroação (*feedback*) que orientamos as nossas comunicações futuras, não só o que dizemos ou o que queremos exprimir mas também o modo como o fazemos.

Podemos verificar, comparativamente, se os efeitos reais que a comunicação exerce sobre os outros correspondem ou não àquilo que esperávamos.

Deste modo, o *feedback* permite-nos decidir quais os processos de comunicação que, posteriormente, deveremos utilizar e adotar, para obter o efeito esperado.

Por isso, o fenómeno da retroação ou confirmação da mensagem é essencial para o nosso contacto com os outros. A continuidade ou não da comunicação, depende da maneira como ela influenciou e foi recebida pelos outros.

Em resumo, podemos afirmar que a comunicação emerge, do passado cultural da sociedade onde estamos inseridos e que, por aprendizagem, passou a fazer parte da nossa vida e tende a ser adaptada e ajustada às múltiplas situações com que somos confrontados.



**A mãe transmitiu ao filho valores e princípios, associados à sua vivência passada, que irão influenciar a comunicação e estabelecer com a pessoa com quem estão relacionados esses valores ou princípios.**



**Odete Fachada**, natural de Coimbra, Licenciada em Filosofia pela Universidade de Coimbra em 1977, Pós-Graduada em Orientação Escolar e Profissional em 1983 e Licenciada em Psicologia na Área de Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA, em 1995. Exerceu funções de professora em Escolas Superiores de Educação e em Escolas do Ensino Secundário e funções de orientadora escolar e profissional. Desde 1998 é Diretora da Empresa OFCONSULTORES, liderando uma equipa de consultores e formadores. A sua atividade tem-se desenvolvido em Portugal, mas também em outros Países, nomeadamente Angola. A sua intervenção nas Organizações é essencialmente estratégica, criando e desenvolvendo percursos formativos especializados e customizados. Especialista em projetos de Mudança Organizacional, de construção e implementação de Cultura Organizacional, Avaliação de Desempenho e *Assessment*. A formação acentuadamente em contexto *On Job* incide nas valências funcionais de Liderança, Serviço ao Cliente, Vendas e Negociação, Organização Metodológica e Estratégica, Gestão e Implementação da Mudança, Auditorias Internas, entre outras. Desenvolve a sua função em diferentes setores de atividade, nomeadamente: Banca, Ministérios e Serviços Públicos, Saúde (Hospitais e Centros de Saúde), Seguros, Docência (Formação de Professores), Telecomunicações, entre outros que poderão ser consultados em [www.ofconsultores.com](http://www.ofconsultores.com).

Este livro, concebido de forma objetiva, simples e estruturada, dirige-se a todas as pessoas que pretendem reforçar o seu autoconhecimento e melhor conhecer os outros, desenvolvendo e aperfeiçoando as suas competências pessoais, sociais e interativas. Dirige-se também a Docentes e Formadores que têm como missão desenvolver, nos Outros, Atitudes, Competências e Comportamentos facilitadores da Relação Interpessoal e promotores do desenvolvimento pessoal.

É um livro que pode trazer contributos muito positivos para a construção de uma vivência pessoal e social de sucesso.

A gestão harmoniosa, produtiva e construtiva das interações é um desafio permanente que requer a aprendizagem e a prática de competências e de comportamentos específicos e contextualizados.

Trata-se de um livro que, tendo uma estrutura pedagógica orientada para a autoformação e auto desenvolvimento, proporciona ganhos e benefícios imediatos ao leitor no seu dia-a-dia pessoal e profissional.

É pressuposto desta obra que o sucesso do indivíduo depende da capacidade de perceber o ponto de vista do Outro e de ver as várias perspetivas, para além das suas. É importante evidenciar, na Relação com os Outros, comportamentos que mostrem o nosso genuíno interesse e reconhecimento pelo que fazem e dizem.

Ao longo dos oito Módulos são desenvolvidos temas e propostas atividades em múltiplos contextos relacionais e interativos onde o comportamento pode ser analisado, compreendido e melhorado. O importante é que, recorrendo a este livro, o leitor seja capaz de maximizar as competências individuais e o grau de satisfação pessoal e sócio profissional.

**Um manual para todos os que queiram perceber,  
desenvolver, treinar, dinamizar ou ensinar competências  
no domínio das Relações Interpessoais.**

**Leitura com ganhos imediatos,  
contribuindo para o seu êxito profissional e pessoal.**

