

# Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	17
COMO UTILIZAR ESTA OBRA	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	32
Objetivo 6. Identificar os elementos da comunicação	34
Objetivo 7. Definir linguagem verbal e linguagem não verbal	36
Objetivo 8. Avaliar a importância da comunicação não verbal	37
Objetivo 9. Explicar a importância do silêncio no processo de comunicação	40
Objetivo 10. Avaliar a importância dos gestos na interação	41
Objetivo 11. Avaliar a importância das expressões faciais na interação pessoal	43
Objetivo 12. Avaliar a importância dos movimentos corporais na comunicação interpessoal	44
Objetivo 13. Avaliar a importância da roupa e dos adornos no processo de comunicação e interação	45
Objetivo 14. Avaliar a importância do «toque» nas relações interpessoais	46
Objetivo 15. Avaliar a importância do tempo nas relações interpessoais	47
Objetivo 16. Avaliar a importância do espaço e da distância na comunicação interpessoal	48
Objetivo 17. Avaliar a importância da paralinguística na comunicação interpessoal	50
Objetivo 18. Enumerar os princípios da comunicação face a face	51
Objetivo 19. Definir e identificar as barreiras à comunicação	52

Objetivo 20. Identificar os meios através dos quais se processa a comunicação	55
Objetivo 21. Identificar e caracterizar os fatores que intervêm na fidelidade da comunicação	57
Objetivo 22. Descrever as funções da comunicação	59
Objetivo 23. Analisar a importância do comportamento na relação interpessoal	60
Objetivo 24. Interpretar os princípios gerais do comportamento	62
Objetivo 25. Melhorar o seu processo de comunicação interpessoal	63
Objetivo 26. Identificar as características e consequências da comunicação positiva	64
Objetivo 27. Reconhecer a importância da escuta ativa	67
Objetivo 28. Interpretar os paradigmas da comunicação	68
QUESTIONÁRIOS	
Questionário 1	70
Questionário 2	71
ATIVIDADES	
Atividade 1	72
Atividade 2	74
Atividade 3	74
Atividade 4. Distorção da Comunicação	75
Atividade 5. Distorção da Comunicação	76
Atividade 6	77
Atividade 7	79
Atividade 8	80
Atividade 9. O risco da comunicação	80
Atividade 10. O modo como as palavras nos afetam	81
Atividade 11	82
Atividade 12	82
Atividade 13	83
Atividade 14. Escuta/concentração	85
RESPOSTAS	
Pré-teste	87
Questionário 1	88
Questionário 2	89
Atividade 1	89
Atividade 14	90
BIBLIOGRAFIA	91

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

FINALIDADES	94
PRÉ-TESTE	95
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Identificar o processo de construção da percepção do mundo pelo sujeito	97
Objetivo 2. Relacionar a linguagem utilizada com a percepção	102
Objetivo 3. Interpretar o desenvolvimento humano e a formação do EU em função da interação social	104
Objetivo 4. Relacionar a qualidade das relações interpessoais com o desenvolvimento do indivíduo	107
Objetivo 5. Identificar os fatores que determinam os diferentes tipos de relações interpessoais	108
Objetivo 6. Identificar o processo de tomada de perspectiva social do indivíduo	111
Objetivo 7. Definir os diferentes níveis de estratégias de negociação interpessoal	113
Objetivo 8. Definir autoconceito e especificar a sua formação	116
Objetivo 9. Definir autoestima e especificar a sua formação	120
Objetivo 10. Relacionar o autoconceito e a autoestima com o desempenho nas tarefas	123
Objetivo 11. Relacionar o fenômeno das atribuições com o desenvolvimento da autoestima e do autoconceito	125
Objetivo 12. Relacionar o efeito expectativa com o autoconhecimento	131
Objetivo 13. Explicar a importância da confirmação e da infirmação da mensagem no autoconhecimento	133
Objetivo 14. Identificar a importância das primeiras impressões no relacionamento interpessoal	135
Objetivo 15. Identificar os fatores que contribuem para formar as primeiras impressões	137
Objetivo 16. Relacionar a formação das primeiras impressões com o fenômeno da categorização	140
Objetivo 17. Identificar as disfunções da categorização	143
QUESTIONÁRIOS	
Questionário 1	145
Questionário 2	146
Questionário 3	147
Questionário 4	148

ATIVIDADES	
Atividade 1	149
Atividade 2. Discussão/reflexão	149
Atividade 3	150
Atividade 4. As profissões que admiro	151
Atividade 5	152
Atividade 6	153
Atividade 7	154
Atividade 8	155
Atividade 9	155
Atividade 10. Autoconhecimento	156
Atividade 11. «A janela de Johari»	157
Atividade 12. O processo de categorização: os homens e as mulheres	160
Atividade 13. «Meter-se no papel de...»	161
Atividade 14	162
Atividade 15. O proprietário do hotel	163
Atividade 16	165
Atividade 17. Interpretar os paradigmas das relações interpessoais	166
Atividade 18	167
Atividade 19	168
Atividade 20	169
Atividade 21	170
RESPOSTAS	
Pré-teste	171
Questionário 1	172
Questionário 2	173
Questionário 3	173
Questionário 4	174
Atividade 1	174
Atividade 5	174
Atividade 6	175
Atividade 18	175
Atividade 19	176
BIBLIOGRAFIA	177

## **As principais orientações e comportamentos no relacionamento interpessoal**

FINALIDADES	180
PRÉ-TESTE	181
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Os diferentes estilos na relação interpessoal	182
Objetivo 2. Identificar e caracterizar o estilo agressivo	183
Objetivo 3. Identificar e caracterizar o estilo passivo	185
Objetivo 4. Identificar e caracterizar o comportamento manipulador	187
Objetivo 5. Identificar e caracterizar o estilo autoafirmativo	189
Objetivo 6. Identificar as vantagens da comunicação afirmativa	192
Objetivo 7. Avaliar a importância do ato de confiar na relação interpessoal	194
Objetivo 8. Caracterizar os <i>strokes</i> (toques) nas relações interpessoais	196
ATIVIDADES	
Atividade 1. Exercício de autodiagnóstico	199
Atividade 2. Situação de confiança	203
Atividade 3. Diferentes estilos de comunicação	204
Atividade 4	205
Atividade 5	206
Atividade 6. Aplicação da técnica D.E.E.C.	207
Atividade 7	208
Atividade 8	210
Atividade 9	211
RESPOSTAS	
Pré-teste	212
Atividade 2	213
Atividade 3	214
Atividade 4	214
Atividade 5	215
Atividade 6	215
BIBLIOGRAFIA	216

## **A gestão de conflitos**

FINALIDADES	218
PRÉ-TESTE	219
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Distinguir a visão tradicional da visão atual do conflito	220
Objetivo 2. Indicar os vários tipos de conflitos	221
Objetivo 3. Caracterizar os conflitos intrapessoais	221
Objetivo 4. Caracterizar os conflitos interpessoais	223
Objetivo 5. Caracterizar o conflito organizacional	224
Objetivo 6. Identificar as diferentes formas de lidar com os conflitos	225
Objetivo 7. Identificar as habilidades para tratar um conflito	228
QUESTIONÁRIOS	
Questionário 1	232
ATIVIDADES	
Atividade 1. Os conflitos organizacionais	233
Atividade 2. Os conflitos organizacionais	234
Atividade 3. Consenso do grupo	235
Atividade 4. Consenso do grupo	236
Atividade 5. Ganhe o mais que puder	238
Atividade 6. Estudo de caso	240
Atividade 7	241
Atividade 8. Estudo de caso	242
Atividade 9	243
RESPOSTAS	
Pré-teste	244
Questionário 1	245
Atividade 1	246
Atividade 6	246
BIBLIOGRAFIA	247

## **Análise transacional aplicada à dinâmica interativa**

FINALIDADES	250
PRÉ-TESTE	251
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Definir análise transacional	252
Objetivo 2. Caracterizar a comunicação transacional	253
Objetivo 3. Conhecer as três instâncias da estrutura do Eu	254
Objetivo 4. Compreender a análise funcional dos três estados	256
Objetivo 5. Articular os três estados do Eu	259
Objetivo 6. Conhecer os diferentes tipos de transações	261
Objetivo 7. Relacionar os diferentes estados do Eu com situações profissionais	267
Objetivo 8. Conhecer os diferentes propulsores do comportamento do sujeito	270
Objetivo 9. Identificar, em contexto de formação os comportamentos do formador/ /professor em função dos diferentes propulsores dos formandos	272
ATIVIDADES	
Atividade 1	274
Atividade 2	276
Atividade 3	277
Atividade 4. Egograma	278
Atividade 5. Diferentes estados do Eu	282
RESPOSTAS	
Pré-teste	283
Atividade 1	283
Atividade 2	284
Atividade 3	285
BIBLIOGRAFIA	286

## A motivação humana: força geradora do comportamento

FINALIDADES	288
PRÉ-TESTE	289
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Interpretar o comportamento como uma atividade dirigida	291
Objetivo 2. Definir motivação	292
Objetivo 3. Identificar algumas dificuldades inerentes ao estudo dos motivos humanos	293
Objetivo 4. Justificar a aplicação do modelo homeostático à motivação	294
Objetivo 5. Identificar e caracterizar os diferentes tipos de motivos	295
Objetivo 6. Identificar a sequência motivacional	301
Objetivo 7. Relacionar a motivação com a frustração	302
Objetivo 8. Caracterizar as diferentes respostas à frustração	303
Objetivo 9. Identificar as características essenciais da teoria motivacional de Maslow	305
Objetivo 10. Caracterizar o 1º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades fisiológicas	306
Objetivo 11. Caracterizar o 2º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades de segurança	307
Objetivo 12. Caracterizar o 3º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades sociais	308
Objetivo 13. Caracterizar o 4º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades de estima	309
Objetivo 14. Caracterizar o 5º nível da pirâmide das necessidades de Maslow: as necessidades de autorrealização	310
Objetivo 15. Identificar as fontes de satisfação e insatisfação inerentes a cada uma das necessidades da pirâmide	311
Objetivo 16. Caracterizar a teoria motivacional de Herzberg	311
Objetivo 17. Comparar as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg	314
Objetivo 18. Caracterizar a motivação para a realização/sucesso	315
Objetivo 19. Caracterizar a teoria X e Y de McGregor	317
Objetivo 20. Caracterizar a abordagem cognitiva da motivação: a teoria das expectativas-instrumentalidade-Valência (V.I.E)	319
Objetivo 21. Caracterizar a teoria motivacional da definição de objetivos	321
Objetivo 22. Identificar as características das pessoas com elevada necessidade de realização	322
Objetivo 23. Identificar as condições psicológicas que conduzem a comportamentos desmotivantes	323
Objetivo 24. Identificar os comportamentos mobilizadores da motivação	324
Objetivo 25. Conhecer a técnica de reavaliação como estrutura de comunicação motivante	324

QUESTIONÁRIOS	
Questionário 1	327
Questionário 2	328
ATIVIDADES	
Atividade 1	329
Atividade 2	330
Atividade 3. O serão frustrado	331
Atividade 4	333
Atividade 5	335
Atividade 6. Condições ao ato motivacional	337
Atividade 7	338
Atividade 8. Imposições paradoxais	339
Atividade 9	340
Atividade 10	341
RESPOSTAS	
Pré-teste	342
Questionário 1	342
Questionário 2	344
Atividade 1	344
Atividade 2	345
Atividade 3	346
Atividade 4	346
Atividade 9	347
Atividade 10	348
BIBLIOGRAFIA	349

## MÓDULO 7

---

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

FINALIDADES	352
PRÉ-TESTE	353
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Definir o grupo	357
Objetivo 2. Caracterizar as relações interpessoais no grupo e o espírito que nele se desenvolve	358
Objetivo 3. Avaliar o número ideal de membros de um grupo de trabalho	360

Objetivo 4. Avaliar a importância da coesão do grupo	361
Objetivo 5. Enumerar as vantagens que o grupo apresenta	363
Objetivo 6. Enumerar as desvantagens do grupo	366
Objetivo 7. Caracterizar a teoria de campo de Kurt Lewin	367
Objetivo 8. Interpretar a dinâmica do grupo em função da teoria do campo de Kurt Lewin	369
Objetivo 9. Enumerar as consequências da identificação do objetivo do grupo com as necessidades individuais	370
Objetivo 10. Explicar a importância da ideologia do grupo	372
Objetivo 11. Caracterizar o grupo eficaz e eficiente	374
Objetivo 12. Identificar e caracterizar os métodos de estudo da estrutura e do funcionamento dos grupos	376
Objetivo 13. Identificar os comportamentos de um bom participante no grupo	383
Objetivo 14. Identificar as barreiras que impedem a comunicação no grupo	384
Objetivo 15. Avaliar a importância da comunicação no grupo	385
Objetivo 16. Identificar e caracterizar os vários comportamentos negativos do indivíduo, quando inserido no grupo	387
Objetivo 17. Caracterizar o grupo produtivo e maduro	389
Objetivo 18. Caracterizar o grupo e a equipa	390
QUESTIONÁRIOS	
Questionário 1	392
Questionário 2	393
Questionário 3	394
Questionário 4	395
ATIVIDADES	
Atividade 1. Dinâmica de grupo: Jogo dos quadrados	396
Atividade 2. Problemas que desafiam o raciocínio sequencial	397
Atividade 3. A mulher desprezada	398
Atividade 4. O menino mal comportado	400
Atividade 5. Criatividade grupal	401
Atividade 6. A solução inteligente	403
Atividade 7. Eficiência do trabalho em grupo	404
Atividade 8. Problema da NASA (Hall e Watron 1979)	406
RESPOSTAS	
Pré-teste	408
Questionário 1	408
Questionário 2	409
Questionário 3	410
Questionário 4	411
Atividade 2	412

Atividade 6	412
Atividade 7	412
Atividade 8	414
BIBLIOGRAFIA	415

## MÓDULO 8

# O Comportamento individual e interpessoal nas organizações: o processo de liderança

FINALIDADES	418
PRÉ-TESTE	419
OBJETIVOS	
Objetivo 1. Definir organização	421
Objetivo 2. Distinguir eficácia e eficiência da organização	422
Objetivo 3. Interpretar a organização como um sistema aberto	423
Objetivo 4. Reconhecer a importância das pessoas nas organizações	424
Objetivo 5. Caracterizar o estudo do comportamento organizacional	425
Objetivo 6. Identificar a organização como um sistema de papéis	427
Objetivo 7. Caracterizar a abordagem clássica da administração organizacional	429
Objetivo 8. Identificar e caracterizar a teoria das relações humanas aplicada à organização	433
Objetivo 9. Relacionar a teoria do desenvolvimento organizacional com as alterações do meio e as novas concepções acerca da natureza humana	437
Objetivo 10. Definir cultura e clima organizacional	439
Objetivo 11. Relacionar os estudos sobre liderança com o valor atribuído às relações humanas, na organização	443
Objetivo 12. Definir liderança	444
Objetivo 13. Problematicar as características do líder: traços pessoais <i>versus</i> situação	445
Objetivo 14. Caracterizar a teoria dos três estilos de liderança	446
Objetivo 15. Caracterizar a teoria de liderança situacional de Tannenbaum e Schmidt (1958)	449
Objetivo 16. Caracterizar o sistema de liderança de Rensis Likert	451
Objetivo 17. Avaliar o comportamento do líder em função da tarefa e das relações humanas	454
Objetivo 18. Identificar o processo de avaliação do estilo de liderança, de acordo com a matriz ( <i>grid</i> ) gerencial de Robert Blake e Jane Mouton	456
Objetivo 19. Caracterizar o modelo contingencial da liderança de Fiedler	457
Objetivo 20. Caracterizar o processo de liderança segundo o modelo situacional de Paul Hersey e Blanchard	458
Objetivo 21. Caracterizar uma organização onde existe o <i>empowerment</i>	466

QUESTIONÁRIOS	
Questionário 1	468
Questionário 2	469
Questionário 3	470
Questionário 4	471
Questionário 5	472
ATIVIDADES	
Atividade 1	473
Atividade 2. Hierarquia de comportamento	474
Atividade 3	475
Atividade 4. Tarefa vs. relacionamento	481
Atividade 5. Estilo de liderança e estrutura de tarefa	482
Atividade 6	482
Atividade 7. Estudo de caso	483
Atividade 8. Estudo de caso	486
RESPOSTAS	
Pré-teste	490
Questionário 1	490
Questionário 2	491
Questionário 3	491
Questionário 4	492
Questionário 5	493
Atividade 5	493
Atividade 6	493
BIBLIOGRAFIA	494