



SAIBA COMUNICAR

Manual de Apoio

João Gouveia

Assertividade

Em que pensamos quando ouvimos a palavra *assertivo*?

Muita gente pensa em alguém inflexível e que não cede terreno, impondo a sua posição, recusando-se a recuar um milímetro. Outros pensam em alguém geralmente agradável mas, por vezes, teimoso. De facto, muitas pessoas não percebem o que realmente é um *comportamento assertivo*.

Sendo um conceito de difícil definição, podemos considerar a assertividade como sendo:

- a expressão apropriada de toda a emoção sem ansiedade;
- um comportamento que possibilita à pessoa agir no seu melhor interesse, defender-se sem ansiedade excessiva, expressar de forma honesta e adequada os seus sentimentos ou exercitar os seus direitos sem negar os dos outros;
- uma comunicação direta das necessidades, vontades e opiniões, sem punir, ameaçar ou humilhar o interlocutor e se manifestar um receio indevido.



A assertividade é baseada numa filosofia pessoal de responsabilidade e de reconhecimento pelos direitos dos outros que se traduz na capacidade de assumir um conjunto de comportamentos que permitem aos indivíduos exprimir sentimentos positivos e negativos no contexto de uma relação interpessoal sem sofrer as consequências de perdas sociais. Essa competência tem utilidade numa grande variedade de contextos, que vão da família ao ambiente profissional e assenta numa expressão coordenada de reações verbais e não verbais apropriadas.

O comportamento assertivo, tal como o encontrará descrito neste documento, é um estilo natural que não é mais do que ser direto, honesto e respeitoso ao interagir com os outros.

Ser-se assertivo significa:

- ser honesto consigo próprio e com os outros;
- ser capaz de dizer exatamente o que se quer e o que se sente, mas nunca à custa das outras pessoas;
- possuir autoconfiança e ser positivo, ao mesmo tempo que se compreende os pontos de vista dos outros;
- ser capaz de se relacionar de uma forma adulta e racional;
- ser capaz de negociar e de chegar a compromissos razoáveis;
- ter autorrespeito e respeito pelos outros;

Embora o comportamento assertivo seja espontâneo, não é o único comportamento natural. O ser humano também evidencia comportamentos passivos e agressivos, estilos que criam muitos problemas nos relacionamentos interpessoais, sejam eles na vida profissional ou social.

De resto, não existem duas pessoas que ajam exatamente do mesmo modo. Todos os indivíduos têm modos mais ou menos estáveis de comunicar. Mesmo que uma pessoa consiga comunicar de diferentes modos e saiba fazê-lo, ela escolhe sempre a maneira de que mais gosta para comunicar com os outros.

Por isso, podemos considerar que existem vários estilos de comunicação, que não são mais do que formas diferentes de abordar a relação interpessoal. Há, a este respeito, algumas considerações que importa fazer:

1. Todas as pessoas têm determinados estilos disponíveis para utilizar consoante as situações, mas há um que prevalece sempre;
2. O estilo é eficaz em função da situação onde se aplica;
3. É a utilização de um determinado estilo de forma indiscriminada, qualquer que seja a situação, que dá origem a problemas interpessoais.

De facto, seria agradável se pudéssemos ser constantemente assertivos. No entanto, a vida real está cheia de condicionalismos que nos impedem de ser sistematicamente assertivos.

Todos nós usamos quatro estilos básicos de comportamento em função da situação que enfrentamos e de fatores pessoais. São eles:

1. COMPORTAMENTO AGRESSIVO
2. COMPORTAMENTO PASSIVO
3. COMPORTAMENTO MANIPULADOR
4. COMPORTAMENTO ASSERTIVO



ESTILO AGRESSIVO

A agressividade observa-se através de comportamentos de ataque contra as pessoas e os acontecimentos. O agressivo prefere submeter os outros a fazê-los curvar. O agressivo fala alto, interrompe e faz barulho com os seus afazeres enquanto os outros se exprimem. Ele desgasta psicologicamente as pessoas que o rodeiam. O agressivo pensa que é sempre ganhador através do seu método, mas não entende que, se o fosse, não necessitaria de ser agressivo. O agressivo torna-se um cego no seu meio, porque evitam falar-lhe francamente e de forma verdadeira.



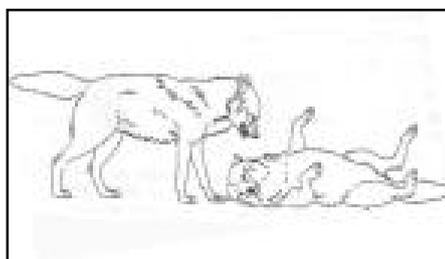
A pessoa que utiliza com frequência o estilo agressivo tende a agir como uma pessoa reivindicativa face aos outros. Age como se fosse intocável e não tivesse falhas nem cometesse erros. Estas pessoas têm uma grande necessidade de se mostrarem superiores aos outros e, por isso, são excessivamente críticos. Na relação com os outros tornam-se tirânicos ao ponto de desprezarem os direitos e os sentimentos dos outros. Emitem muitas vezes a opinião de que os outros são estúpidos.

O objetivo principal do agressivo é ganhar sobre os outros, dominando-os e forçando-os a perder. Muitas vezes, ganham humilhando e controlando os outros de tal modo que não lhes dão a possibilidade de se defenderem. As pessoas que adotam este estilo não conseguem estabelecer relações íntimas e de segurança.

Curiosamente, o agressivo tem a consciência de que se deve proteger de possíveis ataques e de possíveis manobras dos outros, porque tem a consciência de que é mal compreendido e não amado.

O AGRESSIVO PROCURA:

- dominar os outros
- valorizar-se à custa dos outros
- ignorar e desvalorizar sistematicamente o que os outros fazem e dizem



ATITUDES AGRESSIVAS NAS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS:

- em posição dominante: autoritarismo, frieza, menosprezo, intolerância
- em posição subordinada: contestação sistemática, hostilidade *apriori* contra tudo o que vem de cima.

SINAIS CLÍNICOS DO AGRESSIVO

- Falar alto.
- Interromper
- Fazer barulho com os seus afazeres enquanto os outros se exprimem.
- Não controlar o tempo enquanto está a falar.
- Olhar de revés o seu interlocutor.
- Arvorar um sorriso irónico.
- Manifestar por mímica o seu desprezo ou a sua desaprovação.
- Recorrer a imagens chocantes ou brutais.

OS ALIBIS OUVIDOS COM MAIOR FREQUÊNCIA PELO AGRESSIVO:

«Neste mundo é preciso um homem saber impor-se».

«Prefiro ser lobo a ser cordeiro».

«As pessoas gostam de ser guiadas por alguém com um temperamento forte».

«Se eu não tivesse aprendido a defender-me já há muito que tinha sido devorado».

«Os outros são todos uns imbecis».

«Os outros são todos uns patifes».

«Só os fracos e os hipersensíveis é que podem sentir-se agredidos».

ORIGENS DA ATITUDE AGRESSIVA

Esta atitude tão ineficaz nas relações interpessoais pode explicar-se a partir de motivos profundos e que pouco têm a ver com as situações onde se manifesta a agressividade:

1. Uma elevada taxa de frustrações no passado - uma pessoa que tenha vivido muitas frustrações no passado teme todas as situações que possam causar um mínimo de frustração e, por isso, ataca frequentemente. É necessário reduzir

os momentos de frustração e dar algumas satisfações pessoais ao agressivo. Ele tem que reconhecer a sua fragilidade e o valor da confiança recíproca.

2. O medo latente - o medo está constantemente presente no indivíduo. Existe um fantasma que o persegue e que é simbolizado pelas outras pessoas (o medo do outro está, em geral, ligado a experiências antigas). É necessário fazê-lo exprimir tranquilamente este medo.
3. O desejo de vingança - A pessoa está sempre em posição de rivalidade. Ela tem sempre presente velhas querelas e não esquece velhos conflitos.

ESTILO PASSIVO

A atitude passiva é uma atitude de evasão perante as pessoas e os acontecimentos. Em vez de se afirmar tranquilamente, o passivo afasta-se ou submete-se; não age. Porque não se afirma, ele torna-se, geralmente, uma pessoa ansiosa com frequentes dores de cabeça e insónias. O passivo não age porque tem medo das decepções. Tímido e silencioso, ele nada faz.



O passivo 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. Tende a evitar os conflitos a todo o custo. Dificilmente diz não, quando lhe pedem alguma coisa, porque pretende agradar a todos. Porém, a curto prazo, não agrada a ninguém porque, como é frequentemente solicitado, não pode fazer tudo o que diz que quer fazer de forma correta. Tem muita dificuldade em dizer não e em afirmar as suas necessidades porque é muito sensível às opiniões dos outros.

O PASSIVO:

- Sente-se bloqueado e paralisado quando lhe apresentam um problema para resolver.
- Tem medo de avançar e de decidir porque receia a decepção. Parece que espera alguma catástrofe.
- Tem medo de importunar os outros.
- Deixa que os outros abusem dele.
- A sua «cor» é a cor do ambiente onde está inserido. Ele tende a fundir-se com o grupo, por medo. Ele chama a isto realismo e adaptação.

SINAIS CLÍNICOS DO PASSIVO:

- Roer as unhas.
- Mexer os músculos da face, rangendo os dentes.
- Bater com os dedos na mesa.
- Riso nervoso.
- Mexer frequentemente os pés.
- Está frequentemente ansioso.

- Tem insónias.

CONSEQUÊNCIAS NEFASTAS DESTA ATITUDE:

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



ALIBIS OUVIDOS COM MAIOR FREQUÊNCIA PELO PASSIVO:

- «Não quero dramatizar».
- «É preciso deixar as pessoas à vontade».
- «Não sou o único a lamentar-se».
- «É preciso saber fazer concessões».
- «Não gosto de atacar moinhos».
- «Admito que os outros sejam diretos comigo, mas eu tenho receio de os ferir».
- «Não gosto de prolongar a discussão com intervenções não construtivas».

QUAL A ORIGEM DA ATITUDE DE FUGA OU DE PASSIVIDADE?

1. Falsa representação da realidade que o cerca e uma má apreciação e interpretação das relações de poder e influência. É necessário que o passivo reflita sobre o meio em que se insere (que nem sempre é hostil) e aprecie, de forma realista, as suas capacidades, por forma a conseguir reduzir a sua submissão excessiva aos outros.

2. Desvalorização das suas capacidades para resolver problemas.
3. Uma educação severa e um ambiente particularmente difícil onde vivenciou muita frustração são outras causas possíveis.

ESTILO MANIPULADOR

O manipulador não se implica nas relações interpessoais. Esquiva-se aos encontros e não se envolve diretamente com as pessoas, nem nos acontecimentos. O seu estilo de interação caracteriza-se por manobras de distração ou manipulação dos sentimentos dos outros. O patrão manipula o empregado para fazer horas extraordinárias dizendo: *Como pode recusar, depois de tudo o que fiz por si?* O manipulador não fala claramente dos seus objetivos. É uma pessoa muito teatral.



O manipulador considera-se hábil nas relações interpessoais, apresentando e estudando discursos diferentes consoante os interlocutores a quem se dirige. Dificilmente aceita a informação direta, preferindo fazer interpretações pessoais.

Diz com frequência: «Poderíamos entender-nos». Apresenta-se, quase sempre, como um útil intermediário e considera-se mesmo indispensável. Raramente se assume como responsável. Agindo por interpostas pessoas, tira partido delas para atingir os seus próprios objetivos.

Fisicamente, parece, muitas vezes, um ator de teatro. O manipulador nunca apresenta claramente os seus objetivos.

COMPORTAMENTOS TÍPICOS DO MANIPULADOR:

- Apresenta uma relação tática com os outros.
- Tende a desvalorizar o interlocutor através de frases que pretende que sejam humorísticas e que denotem inteligência e cultura.
- Exagera e caricatura algumas partes da informação emitida pelos outros. Repete a informação desfigurada e manipula-a.
- Utiliza a simulação como instrumento. Nega factos e inventa histórias para mostrar que as coisas não são da sua responsabilidade.
- Fala por meias palavras; é especialista em rumores e «diz-que-disse».



- É mais hábil a criar conflitos no momento oportuno do que a reduzir as tensões existentes.
- Tira partido do sistema (das leis e das regras), adapta-o aos seus interesses e considera que, quem não o faz, é estúpido.
- Oferece os seus talentos em presença de públicos difíceis.
- A sua arma preferida é a culpabilidade. Ele explora as tradições, convicções e os escrúpulos de cada um; faz chantagem moral.
- Emprega frequentemente o «nós» e não o «eu»; «falemos francamente», «confiemos um no outro»...
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções.



CONSEQUÊNCIAS DA ATITUDE DE MANIPULAÇÃO:

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

ORIGEM DAS ATITUDES DE MANIPULAÇÃO:

1. Uma educação tradicional onde a manipulação era o único meio para atingir os objetivos e assegurar poder sobre os filhos.
2. Acreditar, de facto, que: a) só se pode confiar nos santos; b) não se pode nem deve ser franco e direto; c) a ação indireta é mais eficaz que o face-a-face.



ESTILO ASSERTIVO

As pessoas assertivas são capazes de defender os seus direitos, os seus interesses e de exprimir os seus sentimentos, os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, direta e honesta. Estas pessoas não pisam os direitos dos outros para afirmarem os seus. A pessoa assertiva tem respeito por si própria 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.



A atitude de assertividade também pode ser chamada de autoafirmação. O termo tem origem no verbo *to assert* que significa afirmar. Auto-afirmarse significa evidenciar os seus direitos e admitir a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros.

Trata-se de uma pessoa que se pronuncia de forma serena e construtiva. Aquele que se afirma deste modo desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo e privilegia a responsabilidade individual.

O ASSERTIVO:

- Está à vontade na relação face-a-face.
- É verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não dissimulando os seus sentimentos.
- Coloca as coisas muito claramente às outras pessoas, negocia na base de objetivos precisos e claramente determinados.
- Procura compromissos realistas, em caso de desacordo.
- Negocia na base de interesses mútuos e não mediante ameaças.
- Não deixa que o pisem.
- Estabelece com os outros uma relação fundada na confiança e não na dominação nem no calculismo.

À medida que o sujeito for agindo no seu meio de forma assertiva, ele apercebe-se que vai conquistando pequenas vitórias e fica mais satisfeito consigo próprio e com os outros.



A atitude de assertividade tende a reduzir as tensões interindividuais. O sujeito apresenta uma postura que se adequa à sua mensagem: não fala demais nem exagera nos gestos e olha o seu interlocutor nos olhos.

Quando é que se deve utilizar a assertividade? Ela é útil nos seguintes casos:

- Quando é preciso dizer qualquer coisa de desagradável a alguém.
- Quando se pretende pedir qualquer coisa de invulgar.
- Quando é necessário dizer não àquilo que alguém pede.
- Quando se é criticado.
- Quando se pretende desmascarar uma manipulação.

O indivíduo que age de forma afirmativa mantém o seu equilíbrio psicológico e favorece o bom clima, quer no trabalho quer na família. Será que o sistema educativo favorece a atitude autoafirmativa?

Na maioria dos casos, o sistema educativo não permite que as pessoas expressem livremente os seus sentimentos porque é considerado perigoso para si e para os outros.

O homem assertivo é um homem autêntico. Ser autêntico e expressar os seus sentimentos na vida social implica:

1. Abster-se de julgar e fazer juízos de valor sobre os outros.
 2. Não utilizar mímica ou uma entoação opostas ao que se diz por palavras.
 3. Descrever as suas reações, mais do que as reações dos outros.
 4. Facilitar a expressão dos sentimentos dos outros e não os bloquear.
-

Vejamos um exemplo comum: alguém passa à sua frente e fica com o seu lugar de estacionamento. Se adotar uma *atitude de ataque agressivo*, você reage prontamente agredindo verbal e sarcasticamente a outra pessoa, mas não consegue alterar a situação do estacionamento, acabando por ficar furioso durante horas. Em contrapartida, se assumir uma *atitude de fuga passiva*, permanecerá quieto, não reagindo, embora furioso, pensando nas várias situações em que é desrespeitado mas em que nada faz, acabando por se sentir frustrado consigo próprio por nunca conseguir resolvê-las. A angústia e a frustração invadem-no durante horas e o autodesapontamento acaba por ganhar força. Em ambos os casos, as atitudes evidenciadas irão ajudar a consolidar a pobre imagem que tem de si próprio – “*Mais uma vez explodi!*” ou “*Mais uma vez nada fiz!*”. Uma atitude assertiva poderá mudar o resultado e provocar um sentimento positivo pelo modo como resolveu a situação. Senão veja:

Eu sei que é difícil estacionar aqui e talvez por isso não viu a fila de carros que aguardava um lugar de estacionamento. No entanto, eu estava no primeiro lugar da fila e fico aborrecido por ter perdido este lugar. Sugiro-lhe que retire o carro e aguarde a sua vez no fim da fila.

Poderá obter uma resposta agressiva (ataque agressivo) ou ser ignorado (fuga passiva) ou até poderá receber um pedido de desculpas e conseguir o seu lugar no estacionamento. Uma coisa é certa: consegue um forte sentimento de autorrespeito por ter enfrentado a situação de um modo correto. Mesmo que não consiga o seu lugar no estacionamento, tenderá a ficar menos irritado e amargurado para o resto do dia.

Ou seja, a importância da assertividade não se reduz a obter mais daquilo que se pretende, mas também a sentir-se melhor consigo próprio e com o seu comportamento.

No entanto, convém que tenha presente o seguinte: embora pareça simples, ser-se assertivo não é fácil. Para um importante número de pessoas, existem fatores socioculturais que as impelem para reações e comportamentos-tipo. Em muitos casos,

essas relações encontram-se relacionadas com o sexo. Os homens são encorajados a ser mais agressivos, as mulheres mais conciliatórias. Esta diferença entre o comportamento masculino e feminino inicia-se muito cedo e manifesta-se ao longo de toda a vida: dos brinquedos diferentes consoante os sexos, às tarefas domésticas de que encarregamos os filhos, passando pelas expectativas escolares e os empregos.

Como é óbvio, nem todos os homens são agressivos ou todas as mulheres passivas. No entanto, a sociedade espera, deseja e recompensa este tipo de comportamentos num número ainda muito importante de casos. O que significa que a cultura e as formas gerais de pensar, viver e sentir podem constituir fatores facilitadores ou constrangedores da prática da assertividade e é importante tê-las em conta para conhecer algumas das limitações com que as pessoas podem vir a confrontar-se.

ASSERTIVIDADE

Como fazer?

A assertividade é um conceito que deriva de um modelo conhecido por Análise Transacional. A Análise Transacional é um conjunto variado de teorias e de técnicas que podem ser utilizadas por indivíduos e organizações por forma a permitir-lhes desenvolver o seu potencial ao máximo. A filosofia subjacente é feita de respeito e de tolerância relativamente a si próprio e aos outros e pode resumir-se no título de uma das principais obras deste modelo – *Estou OK, Estás OK (I'm OK, You're OK)* de Thomas Harris.

Esta formulação reflete um sistema de crenças segundo o qual cada um de nós tem o direito de satisfazer as suas necessidades, sendo capaz de adotar comportamentos para com os outros que maximizem as hipóteses de acordo. Por outras palavras, podemos aspirar a escolhas *ganhador-ganhador*.

Este sistema de crenças representa um aspeto da maior importância na procura da assertividade. Se apenas aderirmos à teoria deixando de lado os valores que a fundamentam, então não se trata verdadeiramente de um comportamento assertivo. Tal como o conceito de respeito mútuo de Carl Rogers está inerente à relação de ajuda que este autor propõe.

A prática da assertividade implica necessariamente um compromisso de encorajar e desenvolver o potencial humano, de par com uma adesão ao princípio de responsabilidade pessoal. Um dos objetivos a perseguir é a **autonomia**, que se compõe de três elementos:

- *consciência clara*: saber estar aqui e agora e identificar/assumir as sensações e os sentimentos;
- *espontaneidade*: devemos sentir-nos livres para escolher o nosso próprio comportamento a partir de opções;
- *intimidade*: interação aberta e baseada na confiança com uma outra pessoa na qual temos a possibilidade de mostrar e partilhar sentimentos autênticos.

DIRETRIZES BÁSICAS

Existem 3 passos ou princípios para aplicar a assertividade, cuja prática implica sempre uma determinada ordem. No início poderá parecer complicado e difícil, mas à medida que vamos praticando acaba por se tornar natural

1º PASSO/PRINCÍPIO

ESCUTE ATIVAMENTE O QUE ESTÁ A SER DITO E
MOSTRE AO OUTRO QUE NÃO SÓ O OUVE COMO O
COMPREENDE

2º PASSO/PRINCÍPIO

DIGA O QUE PENSA E O QUE SENTE

3º PASSO/PRINCÍPIO

DIGA O QUE DESEJA QUE ACONTEÇA



O Passo 1 força-o a focalizar toda a sua atenção no seu interlocutor e não a usar o tempo que este usa para pensar em argumentos de defesa ou ataque. Ao escutar ativamente você demonstra compreensão e empatia para com o outro e o seu ponto de vista, mesmo que não esteja de acordo com ele.

O Passo 2 leva-o a expressar de uma forma direta os seus pensamentos e sentimentos sem insistência e sem pedir desculpa. A palavra MAS é sentida como obstáculo – desliga em vez de ligar – pelo que CONTUDO configura-se como o melhor elo de ligação entre os passos 1 e 2. (como alternativa a “contudo”, poderá utilizar expressões como TODAVIA, POR OUTRO LADO, PORÉM, ...).

O passo 3 é essencial para que possa indicar de um modo claro, conciso e objetivo, qual a ação e/ou resultado que espera e deseja, sem hesitações ou insistência.

Uma vez entendidos e adquiridos os 3 passos, existem atitudes-chave e técnicas complementares que poderão ajudar na competência e no aumento de confiança das pessoas à procura de mais assertividade. São elas:

I – D. E. E. C.

Foi BOWER (1976) quem desenvolveu este método pragmático para o treino e o desenvolvimento da atitude de ASSERTIVIDADE. Este método permite reduzir as tensões entre as pessoas em qualquer domínio da vida particular, familiar ou profissional. Trata-se de um método que pressupõe a negociação, como base do entendimento. A técnica de é chamada D.E.E.C. porque são as iniciais de:

DESCREVER	D
EXPRESSAR	E
ESPECIFICAR	E
CONSEQUÊNCIA	C

Descrever - O sr. A descreve o comportamento do sr. B de uma forma tão precisa e objetiva quanto possível.

Expressar - O sr. A transmite ao sr. B o que pensa e sente em relação ao seu comportamento - sentimentos, preocupações, desacordos ou críticas.

Especificar - O sr. A propõe ao sr. B uma forma realista de modificar o seu comportamento.

Consequência - O sr. A tenta interessar ao sr. B pela solução proposta, indicando-lhe as possíveis consequências benéficas da nova atitude que lhe é proposta.



II – Técnica do Disco Riscado

As crianças são peritas no uso desta técnica e fazem-no muito eficazmente. É uma técnica da maior utilidade para se ficar com a certeza de que fomos ouvidos e de que a nossa mensagem é recebida.

Por vezes, quando as pessoas estão ativamente envolvidas com as suas preocupações e/ou necessidades, prestam pouca atenção àquilo que se lhes diz. O DISCO RISCADO assegura que a nossa mensagem chega ao destinatário sem distorções ou deturpações.

Com a técnica do DISCO RISCADO torna-se necessário repetir a mensagem até que não seja mais ignorada ou deturpada pelo outro. É também importante utilizar repetidamente algumas das mesmas palavras em diferentes frases. Isto reforçará a parte principal da mensagem, atuando de forma preventiva quanto à hipótese de nos perdermos em assuntos paralelos ou parasitas que façam esquecer a mensagem central (o objetivo final).

Exemplo: Não poderemos entregar o trabalho completo no dia 15. Compreendo que isto lhe cause problemas e eu também fico preocupado. Contudo, a verdade é que não é possível completar todo o trabalho no dia 15. Porém, poderemos entregá-lo parcialmente se nos disser quais são as suas necessidades mais prementes, e no final do mês entregaremos o restante. O que não podemos é completar tudo no dia 15.

III – Dizer NÃO

DIZER NÃO é, para algumas pessoas, tremendamente difícil. Sendo várias as razões que o justificam, há duas que são as mais frequentes: 1) algumas pessoas procuram agradar sempre aos outros e sentem que DIZER NÃO é uma resposta muito desagradável e muito mal recebida; 2) outras têm medo de uma reação agressiva que um NÃO pode provocar.

Qualquer que seja a razão, muitos indivíduos acham o NÃO impossível. Ora, em alguns casos, o NÃO é a resposta mais acertada (ou mesmo a única) e importa, por isso, que

conheçam um modo de o dizer mais diretamente, sem desculpas ou longas explicações.

Temos o direito de DIZER NÃO sem sentimento de culpa. É útil que reflitamos sobre quais os fatores que tornam tão difícil DIZER NÃO e quais as pessoas com quem se tem mais dificuldade para o dizermos. Temos dificuldade em não prestar favores aos amigos? Não queremos fazer horas-extra? Não gostamos de emprestar dinheiro?

DIZER NÃO salva-nos, muitas vezes, de uma enorme quantidade de preocupações e simultaneamente, ajuda-nos a ganhar mais autorrespeito. Vale a pena tentar!

IV – Compromisso Exequível

Confrontamo-nos no quotidiano com problemas que, se queremos ver resolvidos, nos obrigam a construir, com os nossos interlocutores, soluções práticas que sejam aceitáveis por todos. Caso contrário, haverá sempre um *ganhador* e um *perdedor*, facto que dificultará o relacionamento interpessoal e organizacional e poderá criar tentações de vingança.

Compromisso exequível significa dar a cada pessoa espaço de manobra, com vista a que se possa construir uma solução aceitável por todas as partes envolvidas. O que significa que cada pessoa contribui com algo da sua posição/proposta, por forma a evitar situações extremas e a conseguir construir soluções intermédias. Por outras palavras, é a procura de uma terceira alternativa.

IV – Diálogo Interior Positivo

Não há ninguém que não tenha já falado consigo próprio. Estes diálogos interiores só podem ser de dois tipos: positivo e negativo.

Exemplo: Hoje é 6ª feira. É o dia em que o chefe vai falar comigo sobre o trabalho X. Vai ser um dia muito difícil. Não terminei o trabalho X e ele vai ficar danado comigo. Estou desgraçado. Não sei o que lhe irei dizer.

Tudo isto gera, naturalmente, negatividade (diálogo interior negativo), facto que deixa pouco espaço para o comportamento assertivo.

A técnica do Diálogo Interior Positivo pode revelar-se muito útil sempre que enfrentamos situações de crise. Não se trata, como é óbvio, de ter pensamentos cor-de-rosa, uma vez que isso é falso otimismo. Trata-se antes de procurar evitar uma queda em espiral, através de pensamentos e posições positivas, mas realistas.

Exemplo:

Hoje é 6ª feira e o chefe vai chamar-me por causa do trabalho X. Sei que não vai ser fácil convencê-lo do atraso, mas vou estar calmo e seguro para poder negociar mais uns dias. Vou propor-lhe uma solução que poderá melhorar o resultado final. Talvez ele aprecie.

O Diálogo Interior Positivo é muito mais fácil do que se imagina e é preferível a ficar bloqueado pelas dificuldades da situação. Para além disso, está em jogo o fenómeno de uma profecia que se autorrealiza. Já reparou que algumas pessoas fazem uma abordagem das situações do género “Não consigo fazer isto!” e experimentam problemas e derrotas, enquanto outros abordam as mesmas situações com um “Eu posso!” e são bem sucedidos? As expectativas e as atitudes são poderosas influências nos resultados finais.

As expectativas, as crenças, as atitudes e os valores estão constantemente a ser comunicados através de palavras, expressões faciais, posturas, olhares, tons de voz e comportamento. Sem querer, influenciamos os outros e reforçamos neles o que deles esperamos. Assim, conseguimos só aquilo que pensávamos conseguir.

Se está à espera que os seus colaboradores se queixem, então hão de queixar-se. Se está à espera que sejam de confiança e esforçados, então hão de sê-lo. É o que

realmente espera e não o que diz que quer. Alguns diretores dizem ter uma “porta aberta”, mas todos sabem que a verdadeira mensagem é “não me macem”.

Como é que isto se relaciona com o ser assertivo? O comportamento assertivo surge mais naturalmente se acreditar profundamente numa filosofia assertiva. Se as suas expectativas forme passivas ou agressivas é fácil enviar uma mensagem dupla quando desejar ser assertivo.

V – Fogging (Edredão)

Quando alguém nos ataca e/ou se dirige a nós com intenções manifestamente agressivas espera sempre que haja uma resposta reativa – uma reação emocional – da nossa parte.

A Técnica do Edredão é usada para acalmar a agressão do nosso interlocutor através de uma resposta não-esperada pelo nosso interlocutor, causando um efeito-surpresa. No nosso idioma, o nome de edredão sugere algo de fofo que não faz efeito de ricochete. No inglês utiliza-se a expressão *fogging* (nevoeiro), porque o efeito é provocar alguma desorientação no meio de um cerrado nevoeiro.

O princípio desta técnica reside no seguinte:

1. Devemos concordar em parte com o outro
2. Não devemos reagir, mas sim responder
3. Devemos centrar a nossa atenção nos factos

Exemplo:

- *Na reunião comportaste-te como um verdadeiro traidor. Não me deste apoio algum.*
- *Sim. Compreendo que possas achar que não te dei apoio. Contudo, acho que ... proponho que ...*

O edredão (nevoeiro) permite-nos manter a calma e pode reduzir a temperatura numa situação potencialmente explosiva.

VI – Asserção (Reexpressão) dos Sentimentos Negativos

É muito comum dizer-se que não há sentimentos ou emoções nos negócios. Há algo de verdade nesta afirmação, ainda que os negócios, como tudo o resto na vida, sejam repletos de sentimentos.

Em muitas situações profissionais, as pessoas dizem com mais facilidade o que *pensam* do que aquilo que *sentem*. De facto, muitos dos sentimentos que experimentamos no local de trabalho são relutantemente mostrados e só em último recurso.

É essencial que as pessoas num contexto profissional consigam encontrar uma maneira de dizer o que sentem (particularmente se a emoção for negativa) antes que se evolua para situações de cólera, completamente fora de controlo dos intervenientes.

A técnica da asserção dos sentimentos negativos é usada para se dizer ao interlocutor o que nos está a acontecer e o que estamos a sentir em relação à situação vivida, mas de um modo construtivo. É igualmente útil para com pessoas que tendem a assumir atitudes de *ataque agressivo* ou de *fuga passiva*.

Exemplo:

Quando grita e perde a calma comigo, é-me muito difícil ouvir o que tem para me dizer. Sinto-me aborrecido e preocupado quando procede assim. Gostaria que tivesse isso em conta para que eu o possa ouvir com mais interesse.

VII – Asserção Discrepante

Esta técnica é utilizada em situações em que recebemos mensagens contraditórias. Em contextos profissionais com mudanças repentinas, as mensagens contraditórias constituem um dos seus sub-produtos.

É importante que saibamos esclarecer o que, na verdade, vai acontecendo e que isso seja feito sem rodeios. A Asserção Discrepante ajuda a esclarecer mal-entendidos antes que evoluam para situações de maior dificuldade e complexidade. É, simultaneamente, uma forma muito válida de informarmos alguém da inconsistência do seu comportamento sem o envergonhar ou acusar e ajuda a aproximar as pessoas em torno de um compromisso aceitável (exequível).

Com a asserção discrepante, é necessário ser o mais objetivo possível ao descrever os factos conhecidos.

Exemplo:

Na semana passada você concordou com a ideia de entregarmos os relatórios no fim do mês. Hoje recebo uma mensagem escrita sua dizendo que os quer já. Gostaria de esclarecer em que medida isto afeta a nossa relação de trabalho.

ESCOLHA DE PALAVRAS ASSERTIVAS

Por forma a ser-se assertivo, os pensamentos, sentimentos e opiniões deverão ser comunicados com base em palavras diretas, honestas, apropriadas e respeitosas. Algumas palavras simplesmente não condizem com estes critérios e não podem, por isso, ser usadas de forma assertiva. As palavras são só um dos aspetos de uma comunicação assertiva, mas, se quiser ser assertivo, deve usar palavras assertivas.

Diretrizes básicas:

- Use enunciados EU em vez de enunciados TU

Compare:

Tu estás sempre a interromper as minhas histórias (agressivo)

Eu gostaria de contar a minha história sem ser interrompido (assertivo)

Tu embaraçaste-me em frente de todas aquelas pessoas (agressivo)

Senti-me embaraçado quando disseste aquilo em frente de todos (assertivo)

- Utilize descrições factuais em vez de juízos ou exageros

Compare:

Este trabalho está uma porcaria (agressivo)

A pontuação do teu relatório precisa de ser mais trabalhada. Além disso, os títulos estão espaçados de forma inconsistente (assertivo)

Se não mudas de atitude vais ter grandes problemas (agressivo)

Se continuas a chegar depois das 9H00 terei de te dispensar dois dias sem te pagar (assertivo)

- Exprima pensamentos, sentimentos e opiniões responsabilizando-se por eles

Compare:

Ele zanga-me (nega responsabilidade pelos sentimentos)

Zango-me quando ele não cumpre as suas promessas (assertivo e responsável pelos sentimentos)

A única política consequente é igualar a concorrência (afirma a opinião como se fosse um facto; agressivo e controlador)

Acredito que igualar a concorrência é a melhor política (assertivo – assume responsabilidade pela opinião)

Não acha que deveríamos deixar isto por agora? (passivo, indireto, nega responsabilidade)

Acho que se deixássemos isto para depois dava-nos tempo para reunir mais dados (responsável pelo pensamento)

- Use pedidos ou diretivas (ordens) claras e diretas quando quiser que os outros façam qualquer coisa, em vez de insinuar, ser indireto ou fazer suposições.

Compare:

Importa-se de levar isto ao João (indireto, só questiona acerca da vontade de levar)

Leva isto ao João, se faz favor? (pedido assertivo)

Por favor, leve isto ao João. (diretiva assertiva)

Porque não páras pelo caminho e compras isso? (indireto, pede ao outro que não pense em fazê-lo)

Compras isso quando voltares, se fazes favor? (pedido assertivo)

Por favor, compra isso quando voltares (diretiva assertiva)

Preciso de cinco cópias para a minha reunião (não é diretivo nem pede nada, pressupõe que o outro faça as cópias pelo simples facto de verbalizar a necessidade)

Fazes cinco cópias para a reunião, se fazes favor? (pedido assertivo)

Por favor, faz cinco cópias para a minha reunião (diretiva assertiva)

As pessoas evitam ser diretas e honestas porque lhes ensinaram a pensar que era falta de educação ou inconveniente. Infelizmente, ao tentar evitar ser indelicado, às vezes escolhemos palavras que comunicam uma falta de respeito. Às vezes somos tão cuidadosos que não comunicamos a verdadeira mensagem.

Quando dizemos “Não achas?” em vez de “Eu acho!”, estamos a comunicar indiretamente. Se realmente escutar as palavras, elas soam condescendentes. Ao perguntar “Porque não trazes ...” em vez de “Preciso que tragas ...” está literalmente a pedir ao interlocutor para arranjar motivos para não fazer o que lhe é pedido.

Ao dizer “preciso” e supor que alguém tomará conta das necessidades está a comunicar uma falta de respeito e um ar de superioridade. Se disser “preciso” ou “quero”, aprenda a acrescentar um pedido ou uma diretiva para ser assertivo.

Podem até parecer detalhes obsessivos. Pode até pensar “A maioria das pessoas percebe o que pretendo quando utilizo estas expressões. Por isso, qual a diferença?” A diferença é que pode estar a obter os resultados esperados só porque as pessoas conseguem fazer uma ideia das suas intenções não expressas. Pode não estar a conseguir o respeito delas.

Ao continuar a utilizar palavras inapropriadas vai reforçar velhos hábitos e interferir com o ser verdadeiramente assertivo. Em contrapartida, se utilizar palavras diretas, honestas e assertivas aumenta as suas possibilidades de êxito e melhora os seus relacionamentos.

ALGUNS A FAZER E A NÃO FAZER

A FAZER	A NÃO FAZER
Dizer NÃO de forma educada e com firmeza	Dizer <i>Não posso</i> ou <i>Não sou capaz de</i>
<p>Expressar os sentimentos honestamente</p> <p><i>Estou zangado.</i> <i>Estou desapontado.</i> <i>Estou encantado.</i> <i>Gosto de estar contigo.</i></p>	<p>Despersonalizar os sentimentos ou a sua responsabilidade por eles</p> <p><i>Pões-me furioso.</i> <i>Isto é dececionante.</i> <i>Isto é encantador.</i> <i>Fazes-me sentir tão bem.</i></p>
<p>Ser realista, respeitoso e honesto</p> <p><i>Este é o terceiro mês consecutivo em que entregas o teu relatório com atraso.</i> <i>Obrigado por perguntar. Eu prefiro que não se fume no carro.</i></p>	<p>Exagerar, minimizar ou ser sarcástico</p> <p><i>Nunca entregas os teus relatórios a tempo</i> <i>Uhm, está bem. Não quero reprimir a sua vontade.</i></p>
<p>Expressar as preferências e prioridades</p> <p><i>Eu não sugiro nenhum filme em particular. Quero evitar os de conteúdo violento.</i></p>	<p>Ceder a ser sociável e concordar contra vontade</p> <p><i>Eu não me importo, o filme que os outros escolherem está bem para mim.</i></p>

LINGUAGEM CORPORAL

Vimos até agora os métodos, técnicas e critérios para a escolha de palavras assertivas e a sua importância na eficácia da comunicação.



Igualmente importante é o modo como as coisas são ditas.

Muitas pessoas utilizam a expressão *linguagem corporal* para se referirem a todos os aspetos da comunicação interpessoal além da escolha de palavras. Tudo se torna importante quando uma mensagem é transmitida: tom de voz, volume, entoação, ritmo, contacto visual ou falta dele, expressão de voz, gestos, movimentos ou falta deles, postura, tensão muscular, modo de vestir, penteado, óculos, etc.



Não é possível estar continuamente atento a todos os aspetos da linguagem corporal. No entanto, tomar clara consciência da sua importância é fundamental para que a comunicação seja verdadeiramente assertiva. Apesar de os nossos interlocutores não serem capazes de registar todos os sinais de linguagem corporal que manifestamos durante uma interação, interpretam-nos inconscientemente como parte da descodificação da sua mensagem codificada e respondem em função deles. Este processo é automático, constante e complexo.

Não desencoraje. Não tem de vigiar constantemente todos os aspetos da linguagem corporal para ser assertivo. O sucesso não exige a perfeição. Precisa, sim, de aprender alguns sinais da linguagem corporal que, acompanhando as suas palavras, o ajudarão a ser percebido como uma pessoa assertiva.



Na página seguinte encontram-se alguns sinais básicos da linguagem corporal classificados de acordo com o modo como a maioria das pessoas o percebe. À medida que for lendo a lista, pode treinar cada um para ter uma melhor percepção do que o sinal comunica.

SINAIS DA LINGUAGEM CORPORAL

	PASSIVO	ASSERTIVO	AGRESSIVO
P O S T U R A	Contraído Ombros encolhidos Muitos movimentos Queixo baixo Sentado, pernas entrelaçadas	Direito mas descontraído Ombros direitos Poucos movimentos, confortável Cabeça erguida ou levemente inclinada Sentado, pernas juntas ou cruzadas	Direito, tenso, rígido Ombros para trás Movimentos regulares ou estático Queixo levantado ou para a frente Sentado, pés sobre secretária, mãos atrás da cabeça ou apoiadas de forma tensa para frente
G E S T O S	Mãos agitadas Contorções Encolhimento de ombros Inclinações de cabeça frequentes	Movimentos casuais com as mãos Mãos descontraídas Mãos abertas, palmas para fora Inclinações de cabeça ocasionais	Movimentos cortantes ou bruscos Mãos cerradas ou a apontar Braços a balançar Movimentos de cabeça rápidos e abruptos
E X P. F A C I A L	Sobranceiras levantadas Olhar apelativo, olhos abertos e a piscar rapidamente Sorriso nervoso e culpado Morder o lábio inferior Mostra zanga com o olhar desviado, a corar e com ar culpado	Ar descontraído, pensativo Interessado e atencioso, pestaneja pouco Sorriso genuíno Boca descontraída Mostra zanga com o olhar Brilhante, ar sério, ligeiro rubor	Testa franzida, dentes cerrados Ar tenso, olhar fixo Sorriso protetor, sarcástico Lábios apertados Sobranceiras franzidas com ar reprovador Boca muito firme ou dentes à mostra Corar muitíssimo
V O Z	Apagada, doce, tons mais altos, baixos, <i>uhns, hans</i> , hesitações, parando palavras no meio de um discurso calculado. Risadas nervosas Afirmações em tom de pergunta com tom de voz subindo no final	Sonora, firme, agradável, suave Fluente, Eloquência fácil Risos só associados a humor Tons de voz mantendo-se mesmo durante uma afirmação	Glacial em tom alto ou áspero Mordendo Discurso preciso e risos sarcásticos que parecem ordens ou sentenças



É importante perceber que os sinais da linguagem do corpo têm muitas interpretações possíveis. Uma simples deixa de linguagem corporal não é suficiente para uma leitura exata da comunicação. Os sinais da linguagem corporal devem ser interpretados na sua totalidade. Tal como um detetive, é necessário descobrir e interpretar um certo número de pistas para resolver o *mistério da linguagem corporal*.



Uma maneira de se tornar mais sensível à linguagem corporal é tornando-se um *observador de pessoas*. Isto pode ajudá-lo a estar mais consciente de como a linguagem corporal comunica comportamentos passivos, assertivos ou agressivos. Notará que as pessoas não só usam palavras diferentes com cada estilo, mas também comunicam estes estilos com os sinais da linguagem corporal. Reconhecer sinais passivos e agressivos pode ajudá-lo a não os usar se o seu objetivo for ser percebido como assertivo.

Uma forma de desenvolver a sua assertividade é encontrar uma pessoa assertiva e observar o seu comportamento. Tome nota das palavras e da linguagem corporal que a pessoa usa.

A maior parte do que aprendemos desde crianças é a observar. O sistema ainda funciona. Seguir um bom modelo de comportamento é uma maneira fácil e divertida de aprender a tornar-se mais assertivo.

Os Cinco Passos de uma Mudança Bem Sucedida

1. Proteção

Mudar assusta. Quantas vezes assumiu, fruto de uma resolução, um compromisso consigo próprio que não tenha conseguido cumprir? Um dos motivos do fracasso é manifestamente o temor à mudança. Frequentemente, o nosso temor é vago e não identificado, mas é quanto basta para sabotar a mudança. A *proteção* pode ajudá-lo a persistir na determinação de mudança. Eis algumas sugestões:

- Comece a sua mudança num ambiente onde esteja seguro. A aprendizagem de novas técnicas relacionais exige um contexto tranquilo que deve ser escolhido cuidadosamente. É melhor não utilizar logo os novos comportamentos com pessoas difíceis, pois isso poderá desestabilizar e desanimar.
- Mude uma coisa de cada vez – devagar se vai ao longe. Mudar comportamentos é como comer um elefante – só se consegue se atacarmos um pedaço de cada vez.
- Quando se sentir pouco seguro ou ansioso pergunte a si mesmo: a) O que é o piro que pode acontecer? b) Qual a probabilidade de que aconteça? Que posso fazer para prevenir ou minimizar a probabilidade de acontecer?

2. Potencial

Mudar é um processo ativo e não passivo. Para ativar o seu poder pessoal e conseguir a mudança é necessário investir algum esforço mental, envolvimento emocional e atividade física. Pode aprender a servir-se do seu potencial se definir os seus objetivos de mudança:

- a) *de forma precisa e mensurável*. Uma das formas de sabotar a mudança é precisamente elaborar planos de ação com intenções vagas. Para ter a certeza de que o seu plano de mudança contém objetivos precisos e mensuráveis, procure responder às seguintes questões: O que me proponho fazer? Como me vou comportar? Em que situações? Com quem? Quando vou fazê-lo? Como vou saber se o objetivo foi atingido?

- b) *de forma realista e realizável*. Os objetivos devem ser exequíveis, pelo que valerá a pena não começar pelos problemas mais difíceis. Comece antes por algo que lhe seja possível realizar. O caráter exequível de um projeto ou plano está ligado à capacidade de ação – nós podemos mudar o nosso comportamento, mas não o dos outros.
- c) *por forma a que sejam motivadores*. Retiramos pouca satisfação de mudanças fáceis. É igualmente necessário que os objetivos valham a pena, ou seja, que contribuam para a melhoria da nossa eficácia geral.
- d) *em palavras ativas e positivas*. Se nos concentrarmos nos nossos pontos fracos corremos o risco de os reforçar. Devemos preferencialmente identificar como objetivos opções que contribuam para neutralizar os nossos pontos fracos (por exemplo, em vez de parar de interromper os outros, fixe a sua atenção na escuta ativa dos seus interlocutores até que terminem as suas frases).

3. Permissão

Precisamos de permissão para mudar. Assegure que obtém permissão de si próprio e garanta também a permissão das pessoas que têm significado na sua vida e que serão afetadas pelas suas mudanças. Sem a permissão e o suporte delas pode vir a falhar. Diga a cada pessoa o que pretende fazer e o porquê. Muitas delas irão apreciar a sua consideração ao envolvê-las nas suas mudanças e apoiá-lo-ão se pedir. Se alguém disser não, determine qual o motivo da sua relutância. Pode ser um assunto importante que o leve a redefinir o seu objetivo. É certo que não necessita da permissão de todas as pessoas importantes na sua vida para mudar, mas contar com elas aliviá-lo-á de pressões e, naturalmente, fornecer-lhe-á um melhor sistema de apoio. Não se esqueça: as pessoas com sucesso sabem aceitar a ajuda e o apoio de outros.

4. Prática

Como em muitas outras coisas na vida, utilizar um comportamento assertivo não requer só a compreensão dos conceitos. Para se tornar hábil com qualquer tipo de comportamento e transformá-lo em algo natural e integrado na sua forma de estar exige muita prática.

Por isso, sugerimos-lhe que:

- decida o que praticar e a melhor forma de o fazer;
- planeie uma lista de práticas. Seja específico relativamente ao quando, com que frequência, com quem e onde;
- registe os seus esforços;
- conceda a si próprio a possibilidade de erros – é um exercício e, como tal, não tem de ser perfeito.

5. Avaliação/Prova

É da maior importância que se avaliem os progressos. É encorajador poder felicitar-se por ter conseguido o que se propôs. Quando o seu exercício estiver a correr bem, estará a receber provas de que pode mudar - isto fornecer-lhe-á um valioso reforço que o encorajará a repetir a experiência. Um novo comportamento deve ser reforçado repetidamente com experiências positivas (provas) que mantenham o processo a trabalhar e assegurem uma mudança permanente.

- Peça a outros que lhe comuniquem o que acharam do seu exercício.
- Dê-se uma palmadinha nas costas dialogando positivamente consigo próprio.
- Estabeleça um plano de práticas e premeie-se por manter o seu compromisso. Não precisa de ter mudado completamente para merecer um reforço positivo.