



# Comunicação Assertiva

Nazilda Coelho

Secretaria de  
Administração



## EXPEDIENTE

**Governador de Pernambuco**  
Paulo Henrique Saraiva Câmara

**Vice-governadora de Pernambuco**  
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

### SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

**Secretária**  
Marília Raquel Simões Lins

**Secretário Executivo**  
Adailton Feitosa Filho

**Diretora do CEFOSPE**  
Analúcia Mota Vianna Cabral

**Coordenação de Educação Corporativa**  
Priscila Viana Canto Matos

**Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica**  
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

**Autora**  
Nazilda Coelho

**Revisão de Língua Portuguesa**  
Eveline Mendes Costa Lopes

**Diagramação**  
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

**Junho, 2020 (1ª ed.)**

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

C672c Coelho, Nazilda  
Comunicação Assertiva/ Nazilda Coelho; Governo do Estado de Pernambuco,  
Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados  
Públicos do Poder Executivo Estadual. – Recife: Cefospe, 2020.  
62p.: il.

1. Comunicação assertiva. 2. Processo de comunicação. 3. Análise de  
comportamento. I. Governo do Estado de Pernambuco. II. Secretaria de  
Administração. III. CEFOSPE.

CDD 302.22  
CDU 316.77

---

## Sumário

Introdução .....	5
Comunicação.....	6
O que é e o que não é assertividade? .....	11
Entendendo a assertividade.....	13
A filosofia da assertividade.....	15
Por que nos comportamos dessa ou daquela maneira .....	16
Como pensar assertivamente .....	23
Como agir assertivamente .....	28
Reverendo sua competência comunicativa .....	40
Leis do Discurso que regem a Competência Comunicativa .....	41
Passos para ser um comunicador eficaz .....	45
Referências .....	61
Sobre a autora .....	62

“Dê a todas as pessoas os seus ouvidos,  
mas a poucos a sua voz.”

*William Shakespeare*

## **Introdução**

Todos nós temos dificuldades em nossa Comunicação. Uma hora, somos verdadeiros e saímos como um trator dizendo o que pensamos, sem nenhum filtro e acabamos magoando as pessoas. Outra hora, temos receio de sermos rejeitados e partimos para o outro lado, medimos demais as palavras chegando, muitas vezes, a nos tornar incoerentes com o que pensamos, aceitando e aprovando situações e opiniões contrárias ao que pensamos para sermos aceitos e amados.

Ter uma comunicação assertiva é saber expressar “isto é o que eu penso”, “isto é o que eu quero” e “isto é o que eu sinto” sem magoar ninguém. Para isso, portanto, é importante tomarmos consciência de nossa imperfeição, aceitando em nós alguns pontos que parecem desafinados e descoloridos.

O convite para esse treinamento é olhar dentro de nós e fazer uma avaliação do que estamos carregando de culpa, medo, autopiedade, rigidez, autoritarismo, etc. que nos fazem tomar atitudes de concessão ou imposição.

Então, se você é do tipo que:

- ✓ tem dificuldade para dizer “não”;
- ✓ fica quieto e concorda com o outro numa situação polêmica, para não provocar confusão;
- ✓ tem a sensação de que está “engolindo sapo” com frequência;
- ✓ que “bate e depois pede desculpas”, arrependido do que fez;
- ✓ tem mais facilidade para criticar do que elogiar ao outro e a si mesmo;
- ✓ ao ganhar um presente, pensa que a intenção foi de seduzi-lo;
- ✓ não tem paciência para ouvir;
- ✓ não desiste, até que concordem com você, ou seja, vence pela insistência.

Seja bem-vindo ao treinamento! Durante esses cinco dias, vamos fazer uma reflexão a respeito do nosso comportamento, buscando ter uma compreensão mais clara dos ingredientes que favorecem e desfavorecem a comunicação assertiva e buscar, mediante a utilização de técnicas, exercícios e estudo de casos, desenvolver atitudes assertivas em nossos relacionamentos pessoais e profissionais.

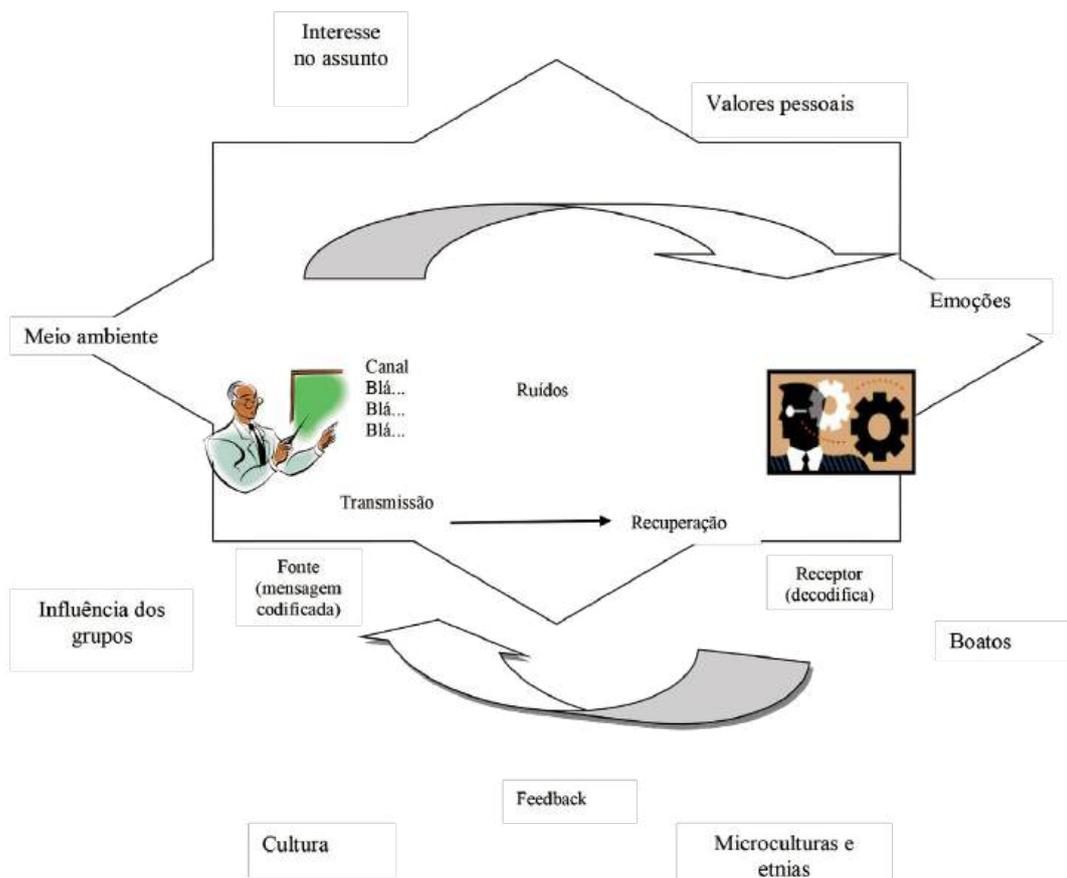
## Comunicação

O Ser humano começa a balbuciar as primeiras palavras antes de completar um ano de vida e, se um dia chegar à universidade, seu vocabulário pode abarcar até 80 mil palavras. O ensino da língua, em suas variadas versões, é ministrado na escola e na vida, mas é possível que uma pessoa passe uma existência inteira sem aprender a se expressar ou a compreender os outros.

Muitos problemas que ocorrem em nosso dia a dia são provocados pela comunicação, ou melhor, pela falta dela. Escutamos muitas vezes: “Desculpa, por um problema de comunicação, não compreendemos a urgência da situação ”

“Precisamos melhorar a nossa comunicação.” “Ninguém me avisou que....” e muitas vezes tempo, dinheiro e energia são desperdiçados para corrigir esses problemas.

A comunicação é, sobretudo, um exercício de mútua influência a partir da transmissão de informação, ideias ou emoções de uma parte para outra, utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor, como mostra a figura 1.



**Figura 1** - Processo de comunicação

O emissor (fonte) inicia o processo enviando ao receptor uma mensagem codificada através de algum canal. Na outra ponta, o receptor decodifica a mensagem e dá feedback ao emissor enviando-lhe outra mensagem. Segundo Rego (1986), a mensagem enviada pelo emissor enfrenta uma verdadeira corrida de obstáculos, à medida que vai vencendo os seguintes processos mentais:

**Seleção** – a mensagem pode não vir a ser selecionada por uma série de motivos: formato, tom de voz usado pelo emissor, interesses pessoais, etc;

**Avaliação** – a mensagem deve estar usando um código ou linguagem acessível e ter alguma conexão com os valores e as opiniões do receptor;

**Interpretação** – selecionada e avaliada, a mensagem deve ser decodificada, processo que pode ser prejudicado pela falta de clareza, preconceitos, etc.;

**Decisão de uso** – segundo Davis e Newsrtrom (1992), o receptor se reserva ao direito de usar, descartar, guardar ou transferir a mensagem, decisões que normalmente fogem ao controle do emissor.

Como se vê, diante de tantas dificuldades, não é de admirar que a ideia inicial acabe chegando distorcida ao seu destino final, ou mesmo, nem chegando. ***Para ter comunicação, é necessário conexão.***

### **Comunicação e dissonância cognitiva**

Muitas dessas dificuldades na assimilação da mensagem podem também ser explicadas pela chamada teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1986), segundo a qual as pessoas tendem a evitar que a estrutura do seu pensamento seja incoerente com sua ação, ativando sempre algum mecanismo que elimine ou reduza esse desequilíbrio. É o caso, por exemplo, do fumante diante de um novo artigo sobre os malefícios do cigarro: ou ele ignora o artigo (seleção), ou lê, mas o interpreta a seu modo (interpretação), ou lê e decide largar o cigarro (avaliação e decisão), estabelecendo novo patamar de equilíbrio. Ou seja, nas três situações, o fumante buscou sempre preservar a coerência entre seu pensamento e sua ação.

Mas, o que se pode fazer para melhorar a comunicação? É simples! Basta observar algumas consequências óbvias dessa busca do equilíbrio, tais como:

- as pessoas que não têm opinião formada sobre algo são mais influenciáveis, e isso aumenta as chances de a mensagem ser aceita sem restrições;
- entre uma mensagem que corrobora a opinião que já temos sobre o assunto e outra que contrarie essa opinião, tendemos a escolher a primeira;
- as pessoas se interessam mais por uma mensagem quando nela percebem uma vantagem de ordem pessoal; logo, toda mensagem deve sugerir esse tipo de ganho;
- as emoções ajudam a gravar mensagens na memória; como o modelo mecanicista-burocrático não enfatiza esse lado, a precariedade dos processos de comunicação não é de causar surpresa;
- as pessoas tendem a aprender agregando informações novas às experiências passadas, o que facilita a memorização da mensagem;
- as mensagens que envolvem experiências concretas, tais como testes, provas e simulações, chegam a atingir 90% de retenção, índice que vai decrescendo, à medida que os recursos se reduzem somente a símbolos verbais, visto que a audição retém somente 20% da mensagem. Essa hierarquia mostra que a mensagem será mais facilmente gravada quanto mais concreta for para o receptor.

Mas, será que essa mensagem foi gravada tal qual o emissor imaginou? É claro que não, pois inúmeras barreiras presentes no emissor, no receptor e no ambiente podem ter diminuído sua eficácia.

#### **Barreiras presentes no emissor:**

- uso de linguagem e símbolos inadequados, diferentes significados, escolha de canal;
- características pessoais, como timidez, impaciência etc.;
- tom de voz inadequado ou comunicação não-verbal incoerente;
- escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem;
- suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

#### **Barreiras presentes no receptor:**

- **Avaliação prematura** – Consiste em fazer pressuposições. Supõe que entendeu o que o outro disse e chega a conclusões precipitadas;

- **Escuta seletiva** – Seleciona o que quer ouvir e normalmente não capta o verdadeiro conteúdo da mensagem;
- **Escuta parcial** – Só escuta parte do que foi falado. O resto do tempo ele ocupa pensando no que vai responder ou contra-argumentar;
- **Preconceitos e esteriótipos** – Consiste em descartar opiniões de pessoas consideradas “menores”, que não merecem ser ouvidas, porque não têm nada a contribuir.
- **Comportamento defensivo** – Manifesta-se quando o receptor pressente na mensagem uma ameaça ao seu eu e à imagem que deseja projetar para si e para os outros. A atitude de defesa exige da pessoa um dispêndio de energia à tarefa de se defender, inclusive de si própria. Além do estresse de viver sob o autopolicamento, o ouvinte fica impossibilitado de fazer uma leitura objetiva da mensagem enviada pelo emissor, pois sua escuta é contaminada pelas inferências fantasiosas e criadas com o objetivo único de dar sentido à sua percepção e justificarn seu comportamento defensivo.

As falas que desencadeiam os mecanismos de defesa no receptor são:

- **Avaliação e julgamento** – Todo ser humano tem necessidade de preservar seu eu; desde criança, fomos educados para buscar a perfeição e sermos intolerantes com os defeitos. Por trás de um julgamento, está implícito que o avaliador é perfeito e está acima do bem e do mal, o que lhe dá o direito de expor a imperfeição alheia. Assim a mensagem avaliativa pode ser percebida como um ato de agressividade, pois deixa visível a imperfeição do ouvinte, fato intolerável para sua autoestima.

Exemplo:

*Emissor* – “O que você fez com a máquina de impressão? Você quebrou e deu um grande prejuízo.”

*Receptor* – “Eu não fiz nada. A manutenção é que não trabalhou direito. Eu não tenho nada a ver com isso. O fato de ter operado a máquina não me faz culpado”

Às vezes, a fala do emissor não tem a intenção de julgamento, mas, mesmo assim, o receptor reage com defensividade. Isso acontece com pessoas que possuem sentimentos de culpa e enxergam no outro a figura de um juiz. Como neutralizar a defesa? A descrição da situação sem buscar culpado e a utilização de uma fala franca e espontânea, de igual para igual, podem neutralizar o sentido de julgamento e diminuir a atitude defensiva.

Exemplo:

*Emissor* – “Você operou a máquina de impressão durante todo o dia. Ela está quebrada e prejuízo é de R\$ 50.000,00.deve ter acontecido algum problema sério. Você pode me dizer o que aconteceu?”

*Receptor* – “Trabalhei normalmente na máquina. Não percebi nenhum problema, até que ela parou. A manutenção me informou que houve um excesso de uso nos últimos três meses. Meu erro foi não perceber a tempo.”

- **Imposição de poder de controle** – Quando o receptor ouve a mensagem como uma imposição de vontade, um desejo do emissor em mudar seu comportamento, o sentimento de resistência é acionado, e o ouvinte reage contra a forma e não obrigatoriamente contra o conteúdo da mensagem. Na verdade, o ouvinte se sente desrespeitado, porque a fala do emissor não pede seu consentimento para ser convencido;
- **Manipulação e sedução** – Ninguém gosta de se sentir cobaia, enganado e seduzido por motivos ocultos. Falas que transmitem falsidade estimulam a desconfiança. Trata-se de um sentimento de comportamento defensivo, pois a sensação de estar nas mãos do outro fragiliza o ouvinte. Elogios exagerados podem ser enquadrados como sedução pelo ouvinte;
- **Egoísmo e auto-referência** – Quando o receptor percebe na fala um indício de egoísmo e de desinteresse pelo seu bem-estar, ele se retrai em seus próprios interesses e se defende de possíveis prejuízos morais e materiais. A autorreferência normalmente aparece nas falas de autoglorificação. A empatia é o estilo de comunicação ideal para quebrar esse tipo de resistência;
- **Postura de superioridade** – O sentimento de superioridade é percebido pela fala arrogante e prepotente. É uma forma exacerbada de usar o poder e estimular o ouvinte a sentir-se inferior. A fala pode transmitir um poder emanado da posição do cargo que ocupa no trabalho, do dinheiro, da capacidade intelectual e da beleza física. O sentimento de inadequação leva o ouvinte a resistir ao emissor, defendendo-se do sentimento de inferioridade;
- **O sentimento da certeza** – Pessoas que emitem falas impregnadas de certezas, que se acham donas da verdade absoluta, dispensam opiniões alheias e convidam seu ouvinte a resistir e a depreciar a fala. O sentimento da certeza se traduz em uma fala

inflexível e intocável. O ouvinte se sente excluído e rejeitando a verdade do outro. A postura adequada para neutralizar a resistência do ouvinte é construir mensagens que transmitem posições não-defensivas, abertas às novas ideias.

#### **Barreiras presentes tanto no emissor como no receptor:**

- pouca disponibilidade de tempo – talvez a barreira mais presente nos dias de hoje;
- interesse em distorcer a mensagem; clima hostil e falta de franqueza;
- diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais.

#### **Barreiras presentes no próprio ambiente:**

- inadequação do canal escolhido;
- distrações, ruídos, leiaute do ambiente, interrupções frequentes.

Há de se considerar ainda o que Davis (1992) chama de “mensagens lamentáveis”, ou seja, quando o emissor, consciente ou inconscientemente, acaba se expressando através de insultos estereotipados, críticas sarcásticas, informações prejudiciais (boatos) ou ataques pessoais, só conseguindo granjear antipatias. Essa é a anticomunicação.

Numa era hostil, cheia de preconceitos, rótulos, julgamentos e mal-entendidos, a comunicação deve ser pensada e vivenciada como um meio econômico e fácil para uma melhor convivência. Quando concentramos nossa atenção nos sentimentos e nas necessidades das outras pessoas, percebemos nossa humanidade em comum e, a partir desse ponto, a comunicação flui mais facilmente e só assim podemos estabelecer uma conexão real e nos comunicar com o outro.

## **O que é e o que não é assertividade?**

Assertividade é uma palavra que poucos conhecem. Embora alguns a associem com agressividade, isso não é verdade. Assertividade está ligada à palavra asserção, que, segundo o Aurélio, quer dizer: 1. Afirmação, asseveração. 2. Alegação, argumento.

Assertividade não tem a ver com “acerto” ou “acertar”, mas com “afirmar”.

Assertividade tem a origem no latim; vem de “Assero”, que quer dizer “Afirmar”.

### **Assertividade é:**

- ✓ viver e usufruir os seus direitos;
- ✓ reconhecer e expressar os seus sentimentos e emoções;
- ✓ solicitar o que você quer;
- ✓ expressar os seus pontos de vista sobre assuntos, ideias e conceitos de forma direta, com integridade, honestidade e respeito aos outros.

Assertividade é estar presente, por inteiro, sempre e não só permitir, mas incentivar que as demais pessoas à sua volta também ajam de forma semelhante.

### **Ser assertivo é:**

- ✓ fazer emergir o seu “eu”;
- ✓ aceitar o seu “eu”;
- ✓ expor o seu “eu” com altivez;
- ✓ fazer o seu “eu” ser visível e respeitado;
- ✓ criar uma parceria com você.

Ser assertivo é deixar de ser perfeito, é expor as suas falhas, as suas emoções e opiniões verdadeiras e não as “politicamente corretas”, o seu lado humano incoerente, mas real. Quando você conseguir isso, essa sua parceria consigo conduz a que o mandamento “Ama o próximo como a ti mesmo.” deixe de ser um mandamento e passe a ser a constatação de que os seus comportamentos e as suas atitudes constroem.

Você aceita e ama o seu próximo na exata medida que aceita e ama a si. E, para essa construção, não há um início nem um final; o todo se forma por sua vontade, por pequenas aproximações sucessivas, ao longo da sua vida.

### **Assertividade não é:**

- ✓ ser “sincero” com os outros;
- ✓ você ter “pontos de vista sobre pessoas”;
- ✓ julgar os outros;
- ✓ pôr para fora tudo o que você pensa;
- ✓ você se mascarar ou se camuflar;
- ✓ evitar conflitos e críticas;
- ✓ nem ser passivo e aceitar os padrões de outrem, impostos de fora para dentro.

## Entendendo a assertividade

A assertividade facilita a demonstração de suas competências, interesses e habilidades. Toda pessoa assertiva desenvolve autoestima positiva e procura sempre se autoavaliar para modificar padrões de pensamentos e valores pessoais. São pessoas capazes de expressar suas ideias, opiniões e sentimentos, ao mesmo tempo em que há uma afirmação de direitos, sem, porém, violar os direitos dos demais. São pessoas que conseguem se comunicar sem ansiedade e constrangimento, sem arrogância ou agressividade. São pessoas autoconfiantes, independentes e que sabem o que querem. Acreditam em sua capacidade de agir e gerar resultados eficientes para todos os envolvidos em seu ambiente.

Algumas pessoas não utilizam a assertividade em sua comunicação porque pensam que, afirmando os seus desejos e intenções, podem ser rejeitadas. Se você se vê assim, precisa transformar a sua autoestima de negativa ou baixa para uma autoestima equilibrada; lembre-se de que sempre é possível mudar crenças e valores. Tenha em mente que a assertividade pode caminhar com a cooperação; como exemplo, você não precisa depreciar ou menosprezar o outro.

Hoje, fala-se e se usa a assertividade de uma forma indiscriminada e inapropriada. Assertividade acabou virando uma desculpa para as pessoas “enfiam o pé na jaca”: “você me desculpe, mas eu vou ser “assertivo!”.

O próprio uso da frase já mostra a não assertividade, pois, se você é assertivo, não precisa pedir desculpas para expor o que quer que seja.

Ser assertivo é não ser passivo, nem ser agressivo, ou quaisquer combinações possíveis desses dois comportamentos não apropriados, pois podem conduzir você a momentos indesejados para você e para quem o acompanha, produzindo uma baixa crescente na sua autoestima.

Há várias ocasiões, dificuldades e falta de repertório comportamental e atitudinal que levam as pessoas a não serem assertivas:

- ✓ elas não se mostram por inteiro para os outros;
- ✓ elas têm dificuldade de aceitar a diversidade de papéis, opiniões e sentimentos;
- ✓ elas não expressam suas opiniões, desejos, expectativas, percepções, sentimentos e emoções;
- ✓ elas querem manter controle sobre si ou sobre os outros ou sobre si e os outros;
- ✓ elas não sabem definir os seus limites nem perceber os limites das outras pessoas;
- ✓ elas têm medo, raiva, frustração, falta de esperança com as pessoas do seu relacionamento pessoal e profissional;
- ✓ elas têm pena de si próprias e se colocam na defensiva.

Só para evidenciar que a falta de assertividade é tão comum, ela é a causadora de muitos conflitos e mal entendidos, além de outros prejuízos decorrentes dessas dificuldades de comunicação. Analise, por exemplo:

- ✓ quantas vezes você disse “sim” com a vontade de dizer “não”?
- ✓ quantas vezes, você fez o trabalho que, em princípio, deveria ser realizado por outra pessoa?
- ✓ quantas vezes, em uma discussão ou em um debate você não teve a coragem de posicionar-se do jeito que gostaria?
- ✓ quantas vezes você sentiu que as outras pessoas o deixam totalmente estressado ou ferem seu amor próprio?
- ✓ quantas vezes você perdeu a calma e tentou justificar sua falta de autocontrole, jogando culpa no seu interlocutor?
- ✓ quantas vezes você se sentiu desconfortável para pedir ajuda a alguém? Fazer uma crítica? Expressar uma opinião diferente do seu interlocutor? Dizer a alguém que ficou ofendido com um comentário ou uma brincadeira?

Essas são situações comuns, que fazem parte do nosso dia dia, mas que mostram de quantas maneiras diferentes deixamos de ser assertivos para nos defendermos.

Para que desenvolver a assertividade? Qual a sua importância em nossa vida? Alguns benefícios:

- redução de conflitos destrutivos;
- comunicação clara, direta e eficaz;
- redução do estresse;
- aumenta a resistência às tentativas de manipulação, ameaças, chantagem emocional, etc.;
- melhora no clima organizacional;
- clientes satisfeitos com o atendimento;
- pessoas mais seguras, satisfeitas e menos estressadas.

## A filosofia da assertividade

Assertividade é filosofia de vida; é mais do que um comportamento, pois engloba valores, atitudes, pensamentos e sentimentos frente à vida. O comportamento é a forma de expressar essa filosofia de vida.

Assertividade é uma filosofia de relacionamento humano, que busca soluções ganha-ganha. Assertividade é o “ingrediente” dos relacionamentos saudáveis que não negam nem temem o conflito, mas que vêem o conflito como uma possibilidade de crescimento.

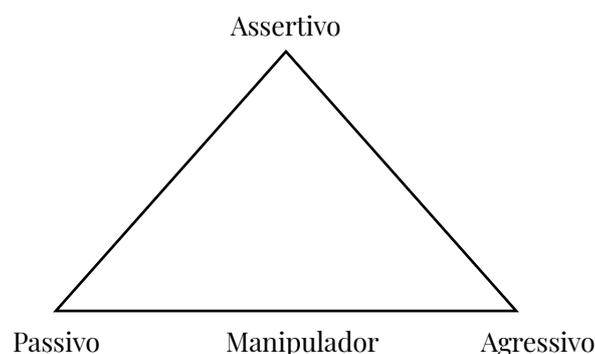
Quando conseguimos expressar nossos pensamentos, sentimentos e vontades sem agredir o outro, sentimos-nos leves e satisfeitos. Esse bem-estar é o resultado da comunicação assertiva, constituída por pensamentos, sentimentos e ações que afirmam nosso eu.

Isto significa que nós podemos ocupar o espaço a que temos direito sem invadir o espaço do outro. Podemos atingir nossos objetivos e metas profissionais e pessoais com persistência, adotando, porém, uma postura ética.

Viver de forma assertiva é manter-se em equilíbrio no justo meio-termo entre dois extremos inadequados, um por excesso (agressão), outro por falta (submissão). A assertividade clarifica as relações, propiciando uma comunicação ética entre as pessoas. A linguagem assertiva, verbal e não-verbal utiliza signos que exprimem a verdade, autorrespeito e respeito pelos outros, buscando uma solução para os conflitos que satisfaça aos interesses das partes envolvidas. A técnica assertiva “aposta” na mudança do comportamento passivo ou agressivo para um comportamento maduro e honesto, adaptado a todos os tipos de personalidade com os quais nos relacionamos.

### OS QUATRO TIPOS DE COMPORTAMENTO

(passivo, agressivo, manipulativo e assertivo).



**Figura 2** - Tipos de personalidade utilizados nos relacionamentos.

**Passivo:** foge das situações conflitantes. A pessoa se torna especializada em “engolir sapos”, pois age de forma tal a evitar confrontos, preocupando-se em demasia com a opinião de terceiros, adotando, com frequência, uma postura defensiva;

**Manipulador:** dá a entender que satisfaz os direitos de outras pessoas, entretanto age dessa maneira no intuito de satisfazer os seus próprios direitos. É irônico, age com falsidade e bajulações. Usa, de forma sutil, as “vinganças” e, de maneira pseudoelegante, faz os seus ajustes de contas, pouco se importando com as outras pessoas.

**Agressivo:** agride o direito de outras pessoas. Deseja vencer a qualquer custo, tem uma postura invasiva de confronto, crítica, joga a culpa sempre em outras pessoas. Quem age assim, normalmente interrompe outras pessoas; usa de sarcasmo, suas solicitações mais parecem ordens.

**Assertivo:** expressa-se calmamente, de modo racional, com um tom de voz neutro; olha nos olhos quando fala; é comedido, seguro; tem expressão corporal condizente com as suas palavras; fala com elegância e naturalidade, controla suas emoções e é objetivo.

**A pessoa assertiva** provoca respeito e admiração, permitindo que suas preferências sejam respeitadas e suas necessidades satisfeitas; é mais bem aceita e querida por outras pessoas.

Por isso, defende os seus direitos, entre os quais destacamos:

- ✓ de ser respeitada e tratada de igual para igual;
- ✓ de expressar os seus pensamentos, opiniões e sentimentos;
- ✓ de dizer não, sem sentir-se culpada;
- ✓ de dizer sim, quando lhe convier;
- ✓ de dizer “não entendi” e pedir esclarecimentos;
- ✓ de concordar, de discordar, de aceitar ou não aceitar as ideias, opiniões ou críticas de outras pessoas.

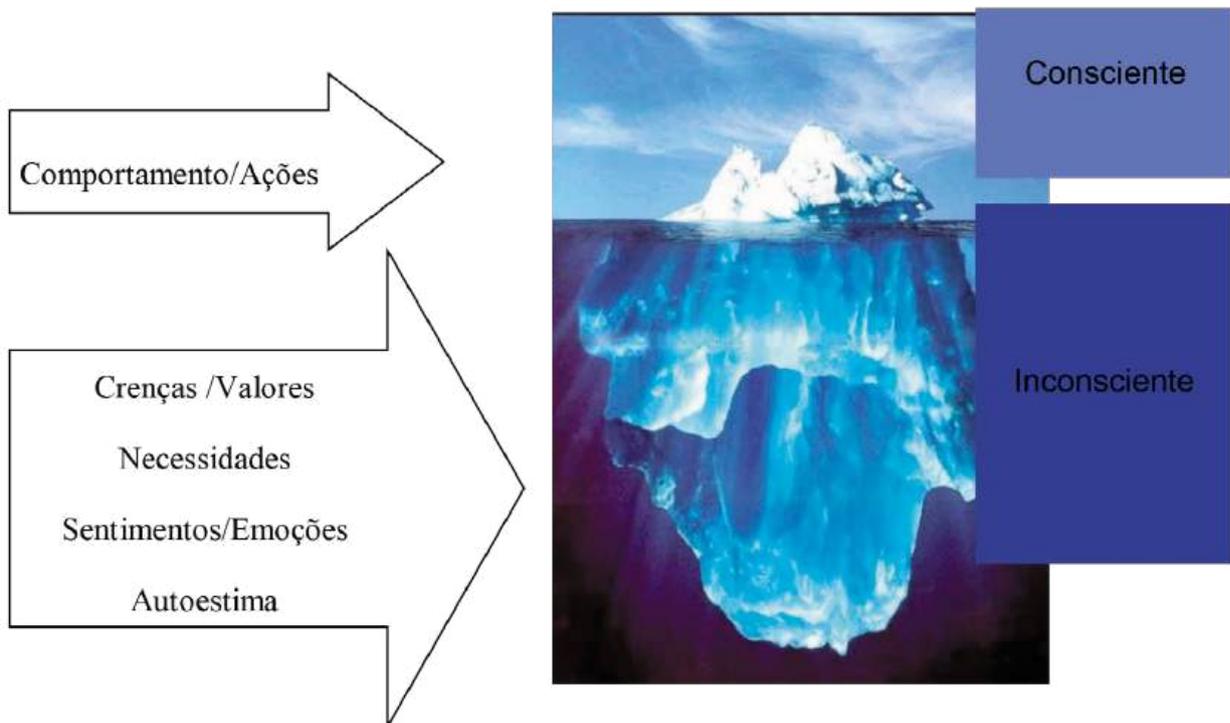
## **Por que nos comportamos dessa ou daquela maneira**

As pessoas não são passivas, manipuladoras, agressivas ou assertivas. Os seus comportamentos é que o são. Há uma enorme diferença entre a pessoa e seu comportamento.

NÃO SE IDENTIFIQUE COM O SEU COMPORTAMENTO

Pensando que seu comportamento é algo diferente de sua personalidade, fica mais fácil modificá-lo. Porém, pensar que é parte integrante de sua personalidade, isso o tornará algo imutável.

Imagine que somos como um iceberg e que nossos comportamentos são apenas a ponta desse iceberg e que a parte que fica nas profundezas do oceano é o que provoca nossos comportamentos diante dos fatos da vida.



**Figura 3** – Ilustração do comportamento das pessoas.

Prestemos atenção:

- ✓ nosso comportamento produz um resultado;
- ✓ o comportamento é resultado do que ocorre “abaixo da superfície”;
- ✓ os mecanismos naturais para lidar com as nossas dificuldades foram implementados na infância quando desenvolvemos nossas crenças, valores, medos, autoestima, etc.;
- ✓ tendemos a repetir as respostas “internalizadas” como mecanismos de defesa.

Para compreendermos melhor que nosso comportamento produz um resultado, vamos utilizar a seguinte equação:  $S+C = R$ . Significa que a **situação**, somada ao seu **comportamento**, determinará o **resultado**. Naturalmente você não é a única pessoa envolvida na situação e, portanto, o comportamento do outro também afetará o resultado, mas apenas o seu comportamento é que pode ser controlado; o dos demais pode apenas ser influenciado. Portanto, se não gostar do resultado que tem obtido, mas não puder ou escolher não evitar determinada situação, a única opção que lhe resta é mudar seu comportamento.

Não é fácil aprender isso. Se aceitar fazê-lo, não poderá mais culpar a situação ou o outro pelo seu jeito de se comportar. As pressões que sofre no trabalho não poderão ser a causa de seu mau humor e nem um colega o responsável pelo seu estado de nervos por um prazo não cumprido, nem o destino, nem Deus. **Você será inteiramente responsável pelo seu comportamento.**

Uma vez aceita essa lição fundamental, grande passo terá sido dado no sentido de desenvolver a assertividade porque agora poderá direcionar seu comportamento para o resultado almejado, antes de preocupar-se com a situação na qual está envolvido.

Na verdade, nosso comportamento está condicionado mais por nossos sentimentos dominantes do que pelo resultado desejado. Exemplo: história de todos nós.

*Na segunda-feira, Caio acorda agitado. A semana promete grandes desafios: depois de três meses de intenso trabalho, chegou o momento de testar o novo software. Seu sucesso ou fracasso interferirá diretamente no atendimento aos clientes da empresa onde trabalha.*

*São 10h da manhã, e Caio encontra-se na reunião com as áreas envolvidas na implantação desse novo projeto. Um pequeno detalhe foi o suficiente para provocar a ira do chefe, que, diante de todos, descarrega sobre Caio sua crítica com ironia cruel:*

*Caio, o curso que lhe paguei não foi o bastante para torná-lo competente o suficiente para não cometer tais imbecilidades? Indagou o chefe.*

*Evidentemente, o chefe não quer resposta, mas tão-somente, provar às pessoas presentes que ele é competente. Para isso, necessita que Caio assuma sua incompetência publicamente.*

*Desculpe-me, prometo que hoje mesmo esse erro será sanado, respondeu Caio constrangido, com voz trêmula, em tom baixo, desviando o olhar para o papel sobre a mesa.*

*Foi um dia difícil. Caio permaneceu quieto e isolado, mas com uma dor terrível no peito: a dor da RAIVA. Sentia-se mal quando lembrava a cena humilhante, recriminando-se por sua falta de reação. Por um momento, imaginou o que as pessoas poderiam estar pensando a seu respeito. Imediatamente, palavras ocuparam sua mente: imbecil, incompetente, capacho, coitado.*

*Um calafrio percorreu seu corpo. Sentiu-se culpado pela falta de reação e, em seguida, racionalizou; desta vez foi melhor assim, mas, da próxima, vou reagir e dizer ao chefe o que penso. Ainda pensando... Se confrontasse o chefe, perderia o emprego. É melhor consertar o erro, todos ficarão satisfeitos, e eu me mantenho trabalhando.*

*Na volta para casa, dirigia distraidamente, quando, de repente, ouviu um grito acompanhado de um palavrão. Era um motorista raivoso com sua falta de habilidade na direção.*

*– Idiota! Cego!!!!!!!Preste mais atenção nos carros, gritou o motorista.*

*Nesse momento, Caio se sentiu totalmente invadido e agredido por uma pessoa que nada sabia sobre sua vida, seus sentimentos e muito menos a respeito das dificuldades que estava enfrentando.*

*Essa era demais. Não aguentou. O sangue subiu-lhe à cabeça, gritou mais alto ainda, proferindo um palavrão. Teve reação imediata, gritou como há muito tempo não fazia... Assim, meio sem pensar!*

*Passou a semana cabisbaixo e não compartilhou com ninguém, nem mesmo com a família o corrido na reunião.*

*Sua esposa está se preparando para mais um churrasco. Distraída em seus afazeres, não percebeu que o marido estava com os nervos à flor da pele.*

*Caio, você está aí parado? Ainda não se aprontou? Temos um churrasco na casa de mamãe e você está atrasado!*

*Impulsivamente, com o tom de voz elevado, disse à esposa: eu não aguento mais todo sábado ter que ir à casa de seus pais. Será que não posso ter sossego?*

*Sua esposa ficou assustada, ofendida e começou a chorar, dizendo: O que eu fiz para deixá-lo assim nervoso? Você não gosta de meus pais? Imediatamente, Caio, tomando consciência de sua grosseria, pediu desculpas e se justificou dizendo: tive uma semana difícil no trabalho. Estou um pouco cansado, mas logo estarei pronto para irmos ao churrasco.*

*Mas a situação não foi boa. Caio não conseguiu se divertir; acabou se embriagando como forma de “fugir” daqueles pensamentos que o atordoavam. Passou o domingo de ressaca.*

*Vai para o trabalho na segunda-feira e, depois de mais um dia isolado, pronto para sair, toca o telefone. É sua amiga Emília querendo “tomar uma cerveja”, mas que, na realidade, estava necessitando apenas desabafar. Caio que não estava em condições para ouvir, não consegue dizer um não, com medo de magoar a amiga. E segue para o encontro.*

*Emília começa a desabafar e lhe narra uma história muito parecida com a sua acrescentando: Além da rispidez do meu chefe, ainda tenho que encarar meu marido que desvaloriza meu trabalho, dizendo que a função do Assistente é fácil... Sem desafios... Minha autoestima está no chão! No final da noite, despediram-se, apenas um pouco aliviados, mas sem entender por que ora se sentiam impotentes para reagir e ora reagiam com prepotência. Não entendiam que a falta de assertividade impede a expressão equilibrada de sua posição pessoal na hora certa, da maneira certa e com a pessoa que estimulou sua raiva e frustração.*

Nessa história, podemos observar como os sentimentos conduzem nosso comportamento e podemos perguntar de onde brotam nossos sentimentos.

Os sentimentos são a maneira como percebemos e reagimos ao mundo, refletindo nossa história de vida passada. Dessa forma, se os sentimentos definem nossa percepção dos acontecimentos, podemos concluir que a realidade é o reflexo de nossas

próprias necessidades. Nossos sentimentos expressam nossa reação ao que percebemos por meio dos sentidos e podem modelar nossa reação ao que experimentamos no futuro. A pessoa que carrega consigo muita raiva não apaziguada, por exemplo, provavelmente achará o mundo também raivoso e, assim, justifica e perpetua seus próprios sentimentos de raiva.

Compreender os sentimentos é a chave para encontrar o maior poder humano que é a liberdade emocional.

Quando tentamos esconder nossos verdadeiros sentimentos, por meio das defesas que nos colocamos no dia a dia, deformamos nossa percepção, mas não alteramos a verdade. Vejamos como os sentimentos negativos atuam em nosso emocional e, mais, como construímos nossas defesas em nossos processos de comunicação:

Tudo começa com a ansiedade, que é o medo de um mal ou de uma perda, seja ela real ou imaginária. Tipos de perda: a perda de alguém que nos ama ou a perda do amado ou perda de não se sentir amada; a perda do controle; a perda da autoestima.

**Dor** – quando a pessoa experimenta uma perda, é tomada pela dor, que, por sua vez, cria desequilíbrio e exige uma reação enérgica para fora, para a dor. Essa reação é chamada de raiva.

**Raiva** – é o sentimento de estar ofendido porque alguém/situação lhe fez mal. Se a raiva não for expressa e colocada para fora, ao contrário, for dirigida para dentro, é guardada como culpa.

**Culpa** – é o sentimento de ser indigno, detestando-se a si mesmo. Se essa culpa não for logo aliviada pela aceitação da raiva inicial, ela se volta contra a própria pessoa. Uma pessoa com sentimento de culpa não se considera digna de aceitar o que os outros dão e, assim, não se sente realizada e não pode retribuir. Se a culpa se aprofunda, torna-se depressão.

**Depressão** – é o sentimento de infelicidade, melancolia. Ocorre quando a raiva se transforma em rancor. A depressão extermina a energia e destrói a pessoa.

Podemos observar esse processo no exemplo de Caio. Quando ele se sente ameaçado pelo chefe, sente-se ansioso, com medo de perder o emprego e, para evitar a dor da perda do emprego, desenvolve uma comunicação passiva, preferindo buscar

harmonia, mesmo que isso implique abrir mão de seus interesses e “engolir alguns sapos”. Sente raiva pela humilhação que recebeu do chefe, sente-se culpado por não ter reagido e começa a incorporar sentimentos de exclusão, incompetência e rejeição que podem levá-lo à depressão.

Por que as pessoas desenvolvem mecanismos de defesa e os repetem automaticamente?

A resposta reside no fato de nós termos internalizado o processo, ou seja, aprendemos a associar determinada situação a certo gênero de sentimentos. Situações inéditas são raras e, mesmo que algumas nos pareçam inteiramente novas, nosso cérebro funciona como uma máquina de identificação que detecta algo com o que já fomos superficialmente familiarizados interpreta a situação, supre-nos de informações a respeito e, em seguida, aciona a tecla playback em nosso toca-fitas emocional. Tudo isso é registrado mentalmente e, uma vez registrado, permite que seja novamente acionado.

Um chefe agressivo detonará emoções idênticas a do professor que criticava suas lições de casa, provocando sentimentos de injustiça, impotência e um comportamento passivo. A associação se internalizou, isto é, tornou-se automática. Você não percebe que está associando ambos os eventos.

Ao chegarmos à idade adulta, muitos dos sentimentos que repetimos em situações de confronto na infância transformam-se em comportamentos recorrentes virando hábitos. Subjaz a essa pequena palavra um grande problema: o seu robô interior!

Para compreendermos melhor, pense em uma tarefa difícil, mas que, uma vez, aprendida torna-se automática, como dirigir um carro, por exemplo. No início, sincronizar o ato de pisar na embreagem e no acelerador, engatar as marchas, usar o retrovisor e posicionar o carro corretamente, atentar para o trânsito, não exceder o limite de velocidade, dirigir na mão correta, tudo isso requer tantos pensamentos conscientes que qualquer comentário adicional por parte de seu instrutor acabará provocando pânico total em você. Em pouco tempo, porém estará fazendo tudo corretamente e ainda por cima conversará com o passageiro no assento ao lado. O que nos permite realizar tais tarefas automaticamente é o nosso robô; ele se encontra em nosso subconsciente e está pronto para repetir o que aprendemos, seja ao dirigir, fazer tricô, caminhar ou reagir a um confronto. Quando aprendemos a associar sentimentos a determinadas situações, o comportamento decorrente não pedirá que pensemos antes de agir – nosso robô está perfeitamente habilitado a manejar a associação para nós.

No dia a dia, vivemos com nosso robô ligado no piloto automático que nos induz a respostas prontas. Aprender a desligar o automático levará você a ter domínio sobre seus pensamentos e controle de suas emoções. Abaixo reações automáticas mais comuns:

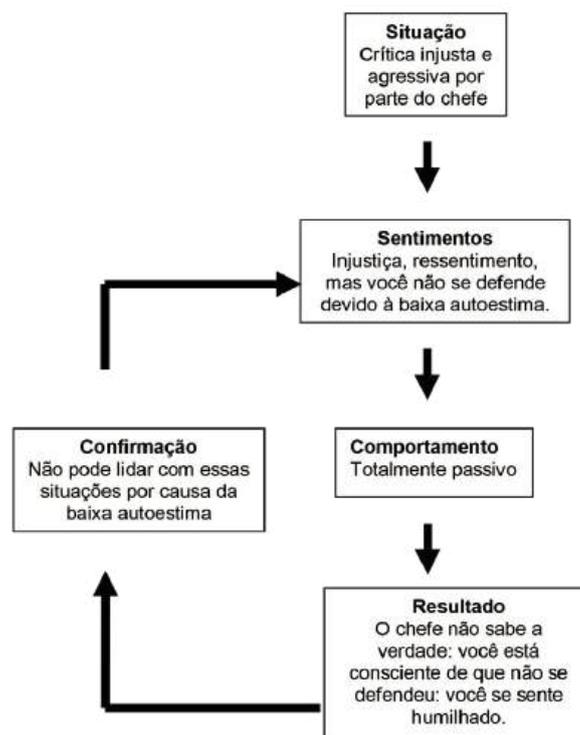
- **Generalizar:** afirmações, como “Sou sempre tão lento para assimilar as coisas” ou “Ele nunca me escuta”, são baseadas em circunstâncias específicas. Ao generalizar, você se dá a impressão equivocada de que essas afirmações sempre se aplicam a todos os casos. Troque o “sempre” e o “nunca” por “às vezes”.
- **Rotular:** “Ela é idiota”, “Ele é tão egoísta” – aqui novamente, suas interpretações baseiam-se em situações específicas: Se seu pai foi injusto e insolente com você, é provável que ele não seja sempre assim. Usando um rótulo destrutivo, você sugere a si mesmo que a situação é irremediavelmente ruim e que nada pode fazer para consertá-la.
- **Ler pensamento:** com frequência, não sabemos quais são os motivos ou as intenções da outra pessoa. É fácil perceber quanta ansiedade desnecessária foi causada pelo pensamento de que seu chefe ia demiti-lo. Se você tem dúvida a respeito de uma situação, evite tirar quaisquer conclusões até ter mais informações. Às vezes, uma pergunta direta é a melhor maneira de obter essas informações. Você parece insatisfeito como meu desempenho – é isso mesmo?
- **Estipular regras a respeito de como os outros deveriam agir:** é o que Platão chamava de motivo/dever: “Meu chefe devia ter me pedido desculpas pelo modo como me tratou na reunião”. Ao criar regras para o comportamento das outras pessoas, você se expõe à decepção e raiva, porque cada pessoa enxerga a situação de acordo com a própria perspectiva, sob o próprio conjunto de regras. Ao reconhecer que as pessoas são diferentes, você pode se aproximar das reais necessidades delas.
- **Agir como se não tivesse escolha:** o sentimento que está por trás da culpa e vergonha é a raiva, e as atitudes tomadas em reação a elas não são livres. Expressões, como “devo” e “tenho de”, muito comuns quando se adota essa perspectiva, ameaçam a autonomia individual. Às vezes, você faz algo de que não gosta para obter outra coisa que quer ou de que precisa – e isso é uma escolha. “Quando usamos uma linguagem que nos nega a possibilidade de opção, renunciamos à vida em nós mesmos por uma mentalidade de robô, que nos separa de nossa essência” (MARSHALL, 2006).

- **Aumentar a importância de um acontecimento:** “É uma catástrofe!” “Não vou aguentar”. Ao transformar em grandes desastres as consequências de um acontecimento negativo, você multiplica a intensidade dele – aí, em vez de ficar apenas preocupado, você fica seriamente aflito. Evite usar palavras como “catástrofe” e “desastre”. E também não diga “Não aguento”, porque, em geral, você aguenta sim.

Nosso robô vive de previsibilidade; ele faz tudo o que é possível, para que não ocorra a mudança e especialmente:

interpretará o resultado da situação, de modo a convencê-lo de que a programação dele está correta (Figura 4)

quando tentamos modificar nosso sentimento ou conduta, nosso robô nos fará sentirmos incomodados e tentará nos convencer de que estamos errados, que seria melhor voltarmos à conduta anterior para logo nos sentirmos confortáveis novamente.



**Figura 4** – Ilustração do “robô” interior.

## Como pensar assertivamente

O nosso “robô” interno processa tão rápido a resposta aos acontecimentos que não nos damos conta desse processo no plano consciente; para mudarmos nossos comportamentos, precisamos ficar atentos aos nossos pensamentos. Um novo comportamento começa por pensar assertivamente, e, para pensar assertivamente, é importante:

### **A – Melhore sua autoestima**

A essência da autoestima se forma até os 7 anos. Nessa fase, a criança já desenvolveu o próprio ego de acordo com os exemplos dos pais. “É uma construção que depende inteiramente da relação com os adultos importantes para ela” (Ana Maria Rossi, 2008). Quem é massacrado pelo excesso de expectativa dos pais, é humilhado e reprimido em sua espontaneidade, pode ter o futuro comprometido. Essa não é uma condição imutável, mas sofrimentos e prejuízos sérios até essa idade marcam profundamente.

Pais que exigem demais dos filhos e aparentam decepção quando eles não atingem o idealizado minam a confiança em desenvolvimento. A criança em sua fantasia acredita não ser capaz diante do olhar paterno e materno e acredita não merecer amor. A criança precisa de afeto, limite e a certeza de ter um canal aberto para contar o que precisa e se sentir apoiado. Quando a criança é incentivada da maneira correta, ela torna-se um adulto com menos defesa e capaz de comunicar-se melhor.

Pode não ser fácil, em decorrência da nossa educação, enxergar-se como alguém que tem direitos e sentir-se merecedor de respeito e alegrias. Alguns caminhos, descritos abaixo, podem ajudar a melhorar sua autoestima; não é mágica nem receita de bolo, mas é importante reconhecer como está sua autoestima e assumir a responsabilidade de recomeçar.

**A. 1.** Diga a si mesmo quem você é – com honestidade: identifique seus sentimentos, desejos, pensamentos e talentos – não as crenças que adquiriu devido à influência de terceiros. Reconheça suas características positivas e negativas, físicas e psicológicas. Questione-se de onde vêm determinadas emoções? Suas atitudes lembram as de alguém com quem você convive ou conviveu?

**A. 2.** Liberte-se de culpas: ao sentir uma emoção com a qual não sabe lidar bem – raiva, tristeza, frustração, medo, inveja, ciúme – pare por alguns minutos e procure isolar esse sentimento. Aceite-o. Para ajudar a elaborar a sensação, respire até reconhecer o que exatamente a causou. Perceba que partes do corpo ela atinge e a neutralize, respirando. Depois, liberte-se da culpa de viver essa emoção. Com o tempo, ela aparecerá com menos força e frequência.

**A. 3.** Avalie com calma críticas e autocríticas – seja flexível com opiniões diferentes. Compreender o outro e viver dentro do princípio da tolerância torna a vida mais fácil

**A. 4.** Assuma a responsabilidade: pare de culpar os outros por seus problemas. É comum a pessoa com baixa autoestima não reconhecer que foi ela, e não alguma coisa ou alguém, a responsável por não chegar no horário em algum lugar, não encontrar tempo para se exercitar, estar num emprego que não gosta e por aí vai. Cada um é dono do próprio destino e das escolhas que faz.

**A. 5.** Aceite a realidade: ficar no mundo dos sonhos e esquecer o que o cotidiano tem de bom é uma fuga de quem tem baixa autoestima. A vida não é feita de “como teria sido se” ou “como seria se”; encare a realidade e faça as mudanças possíveis para melhorar sua vida.

**A. 6.** Tenha disciplina: a construção de um futuro melhor, em todas as áreas de sua vida, requer foco, meta e persistência.

**A. 7.** Aja com integridade: gaste seu tempo melhorando a si mesmo e não falando mal dos outros; algumas pessoas, para se sobressaírem, precisam desqualificar os outros. Coerência de valores – entre o que fala e o que faz- também ajudam a construir uma boa autoestima.

**A. 8.** Agradeça os momentos felizes: saber ser grato por oportunidades e pela ajuda de outras pessoas é uma característica de quem tem segurança emocional. Da mesma maneira, a capacidade de recordar horas alegres e usá-las como combustível, para se sentir satisfeito é a essência do amor-próprio.

## **B – Dialogar conscientemente consigo mesmo**

**B. 1.** É o ponto de partida da sequência de situações/ comportamentos/ resultados sobre a qual se exerce controle e, portanto, o ponto em que se pode intervir de modo a favorecer a situação.

**B. 2.** É a única maneira de despertar o pensamento consciente para iniciar a reprogramação do robô, para permitir que sentimentos positivos germinem em você e melhorem sua autoestima;

**B. 3.** Modificar a associação entre situação e sentimento fica mais fácil, já que lidar com palavras é mais “tangível” do que lidar com emoções.

Exemplo:

	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
Situação	Chefe critica injustamente seu trabalho	Chefe critica injustamente seu trabalho
Diálogo interior	“Isto não é justo”. Por que será que sempre...	Ser criticado não é agradável, mas, se ouvir com atenção, acompanharei o pensamento do chefe e saberei como responder-lhe. De qualquer maneira, criticar meu trabalho não é o mesmo que criticar minha pessoa, ainda que o chefe assim apresente a situação.
Sentimentos	Incapacidade. Injustiça. Inadequação. Baixa autoestima	Ok! Aceito a crítica! Alguma coisa pode ter sido mal interpretada por ele.
Comportamento	Passivo com mínimo contato visual; Justificativas defensivas pronunciadas em voz baixa; Autocensura.	Assertivo, ouvindo e reconhecendo a preocupação do chefe e ajudando-o a entender os fatos
Resultado	O chefe pensa que está certo, não conto com seu respeito. Baixa autoestima confirmada.	O chefe compreendeu que interpretou a situação incorretamente. Lançadas as bases para uma relação melhor. Autoestima confirmada.

### **C - Reconheça seus direitos**

Reconhecer seus direitos pode ajudar a tornar positivo seu diálogo interior. Eis alguns exemplos de direitos em geral:

- C. 1. Ser o avaliador dos próprios pensamentos, comportamentos e emoções;
- C. 2. Ser tratado com respeito;
- C. 3. Expressar seus desejos e como se sente;
- C. 4. Ter e expressar opinião;

- C. 5. Ser ouvido;
- C. 6. Ser imperfeito;
- C. 7. Cometer erros (como qualquer outra pessoa);
- C. 8. Sentir-se bem;
- C. 9. Basear algumas de suas decisões em suas emoções, ao invés de basear na lógica, se este for seu desejo;
- C. 10. Promover-se em certas ocasiões;
- C. 11. Escolher os sentimentos e emoções que alimenta;
- C. 12. Defender ou não os seus direitos.

Exemplo:

	<b>Direito</b>	
	Se você achar que não tem direito:	Se você achar que tem direito de:
Ser ouvido	Pensará que sua opinião é menos importante que a dos outros; Será frequentemente interrompido; qualquer sugestão sua será facilmente descartada, seu ponto de vista ignorado.	Pensará que sua opinião é tão importante quanto (nem mais e nem menos) do que a dos outros. Insistirá, apesar das interrupções e se certificará de que as pessoas o ouvem e entendem sua sugestão e ponto de vista. Estará mais propenso a ouvir os demais.
Escolher seus próprios sentimentos e emoções	Terá a impressão de que não controla seus sentimentos e emoções, e as outras pessoas decidem como você deve se sentir. Adotará facilmente uma mentalidade de “vítima”.	Responsabilizar-se-á por seus sentimentos e terá, portanto, pensamentos mais positivos e otimistas. Resistirá às pressões, chantagens emocionais e lisonjas. Sentirá simpatia pelas pessoas que têm baixo controle de seu estado emocional. Quando tentar influenciar outra pessoa, ele o fará com franqueza e honestidade, sem enganá-la.

## Como agir assertivamente

Pensar assertivamente tornará mais fácil agir assertivamente. Para isso, é necessário:

- ✓ Controlar seus sentimentos.
- ✓ Ser firme.
- ✓ Trocar ideias com outra pessoa.

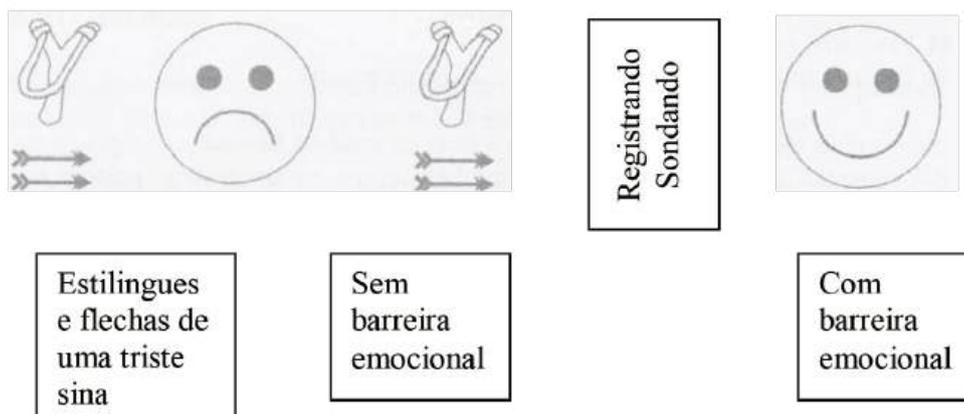
### A – Técnicas para controlar seus sentimentos

Manter seus sentimentos sob controle facilita uma conduta assertiva. Ambas as técnicas descritas a seguir o ajudarão mediante a criação de uma barreira entre você e seu interlocutor (Figura 5).

#### A.1 Registrando

“Registrar” é uma atitude - ou resposta verbal - que demonstra ao outro que você ouviu o que ele disse, sem que seu estado emocional tenha sido alterado. Serve a dois propósitos: constitui uma resposta a um ataque verbal às vezes impertinente, às vezes velado por um tom humorístico” (recorda-se do manipulador?) sarcástico ou condescendente quase exagerado. O tipo de resposta a seguir ilustra bem como “Registrar” pode ser uma técnica assertiva.

Imaginem dois colegas conversando. O colega 1, agressivo, está tentando “enrolar” o outro, enquanto o colega 2 (apenas para fins didáticos) fica só registrando.



**Figura 5** - As técnicas da barreira emocional.

A conversação se desenrola desta maneira (o colega 2 fala primeiro):

- Olá, João. Aqui estão os cálculos solicitados. Esperamos que estejam mais coerentes do que as últimas tolices que você juntou.
- Sim, esperamos que sim.
- Você deve ter obtido os últimos lá na casa da mãe Joana.
- É, pode ser que sim.
- Não esperava que o chefe as aceitasse, esperava? Posso entender que o chefe tenha sentido dificuldades com eles.
- Às vezes me pergunto se vocês, do Departamento Pessoal, trabalham para a mesma firma que nós.
- É, às vezes, você estranha...

Agora que leu o diálogo, lembre-se de que é apenas um exemplo da reação “registrando”. É bem improvável que, no transcorrer de uma conversa, sua única resposta seja anular o que o outro fala. O que desejo demonstrar com esse exemplo é:

- ✓ Como a tentativa de provocação do colega falhou;
- ✓ Como o colega 2, emocionalmente, manteve-se totalmente indiferente às provocações;
- ✓ Pode ser difícil — ainda que o exemplo seja totalmente fictício — evitar uma resposta passiva ou agressiva, porque seu robô está profundamente enraizado, e sua vontade é partir para a retaliação ou autodefesa;
- ✓ Uma resposta assertiva educaria gradativamente o colega 1 (esta “reeducação” poderia levar meses...), levando-o a desistir de um comportamento improdutivo e substituindo-o por uma atitude franca.

Passemos à segunda finalidade da reação “registrando”. Além de demonstrar que você ouviu seu interlocutor e manteve o controle de suas reações essa é uma forma prática de evitar o confronto, antes de seguir adiante com o diálogo. Eis outro exemplo, com os mesmos dois colegas.

- Olá, João. Aqui estão os cálculos solicitados.
- Espero que estejam mais coerentes que as últimas tolices que você coletou.
- Parece que não gostou dos últimos cálculos fornecidos.
- Você deve ter obtido os últimos lá na casa de mãe Joana.
- Você achou que eles eram não realistas? Qual o problema?
- Você não esperava que meu chefe as aprovasse, esperava?
- Se não corresponderam às expectativas de seu chefe, por que não me conta o que ele disse e assim podemos estudar como apresentá-las da melhor maneira possível?
- Ok, a primeira objeção do meu chefe foi...

O que eu gostaria que anotasse quanto a este diálogo é:

- ✓ Como as tentativas de provocação do colega deram em nada.
- ✓ O colega 2 admitiu a veracidade e o aspecto concreto dos argumentos do colega 1 e estimulou-o fortemente a adotar uma abordagem racional.

Isto é um aspecto importante da segunda finalidade da reação “registrando”, pelo simples fato de que informa seu interlocutor de que você o ouviu. Pense um pouco no que aconteceria se as pessoas não registrassem. Eis um exemplo: Você vai devolver algum objeto defeituoso para uma loja e o funcionário lhe diz: “Ninguém nunca se queixou.” Esta resposta típica faz você sentir-se melhor ou pior? Não teria sido melhor se o funcionário imediatamente tivesse registrado o fato?

### **A. 2 Sondando**

Sondar é quando você não se manifesta durante a conversação; simplesmente “testa”, ou tenta entender melhor o que seu interlocutor disse:

- Olá, João. Aqui estão os cálculos solicitados.
- Espero que estejam mais coerentes do que as últimas tolices que você juntou.
- O que o desagradou neles?
- Você deve ter tirado elas do ar!

- Algo lhe pareceu irreal nestes cálculos? O que foi?
- O que é isto, a “Inquisição”?
- Parece ser uma inquisição?
- Olha, preciso ir a uma reunião.

O que gostaria que observasse quanto a este diálogo é como:

- ✓ A bola está sempre sendo devolvida para o colega 1;
- ✓ O colega 2 não está afetado emocionalmente;
- ✓ O colega 1, de duas uma: ou dá uma explicação ou fica calado (recua).

O colega 1 está sendo impertinente e provocador, porém a sondagem o faz recuar, quando diz que tem que sair para uma reunião. Onde o colega 1 tinha realmente motivo de queixa, foi estimulado a dar explicações. A segunda finalidade da sondagem é chegar à essência do problema, como ilustrado abaixo:

- Olá, João. Aqui estão os cálculos solicitados.
- Espero que estejam mais coerentes que as últimas tolices que você juntou.
- O que foi que o desagradou neles?
- Você devia estar com a cabeça no mundo da lua quando os coletou!
- Algo lhe pareceu irreal nesses cálculos? O que foi?
- Às vezes me pergunto se vocês, do Departamento Pessoal, trabalham na mesma empresa que a gente.
- O que esses cálculos têm que lhe permite falar assim?
- Não é óbvio? Sei que você trabalhou muito para juntá-los, mas veja a segunda planilha. Com os gastos fixos que temos, se trabalharmos com uma margem de somente 8%, conforme sua sugestão, teremos um fluxo de caixa negativo já no terceiro mês. Não podemos concordar com isso.

O colega 1 pode estar preocupado com a situação, mas, pelo menos nesse diálogo, agora baseia-se em fatos. Existe, portanto, uma chance de haver progresso.

## **Técnicas para afirmar sua posição**

Um dos maiores problemas das pessoas propensas a uma atitude passiva é que não, obtendo êxito na primeira tentativa de se mostrarem assertivas, elas desistem. Não persistem.

Um dos maiores problemas das pessoas propensas a uma atitude agressiva, por sua vez é que não obtendo êxito logo elas “engrossam” a situação. Magoam as pessoas com a maior facilidade.

Portanto, técnicas que possam ajudá-las a firmarem-se na posição são úteis em ambos os casos. Analisaremos duas delas: a da frase de três partes e a do disco quebrado.

### **A sentença de 3 partes**

Como sugere o próprio nome, a sentença é composta de três partes. A primeira diz respeito ao desejo da outra pessoa. A segunda informa como você se sente, e a terceira expressa o que você quer. Eis um exemplo com os mesmos dois colegas.

- Olá, João. Aqui estão os cálculos solicitados.
- Espero que estejam mais coerentes que as últimas tolices que você juntou.
- O que há de errado com eles? Trabalhei muito para juntá-los e submetê-los à sua apreciação.
- Mas onde foi que você os conseguiu mesmo? Tirou-os do nada?
- João, percebo que está preocupado com o que elas indicam. Acho, porém, que são promissoras, considerando o pouco tempo que tivemos para juntá-los. Então, diga-me exatamente qual é a sua preocupação.

O que quero que aprenda com este diálogo é como a sentença de três partes permite ao colega número 2:

- ✓ Reafirmar a João que entende a posição dele. Ela demonstra um certo grau de empatia, o que é essencial, porque as pessoas estarão mais propensas a nos ouvir, se perceberem que nós também as ouvimos. Recapitular o que o interlocutor lhe diz (especialmente em termos mais racionais) é um meio bom de fazê-lo.
- ✓ Apresentar sua posição, descrevendo primeiro os seus sentimentos, o que conduz a duas vantagens importantes: primeiro, porque compartilhar sentimentos com terceiros faz com que possamos dar a impressão de sermos pessoas abertas e francas, qualidades consideradas fortes. Segundo, porque ninguém poderá discordar de uma informação referente aos seus sentimentos, como poderia fazê-lo se se tratasse de uma informação baseada em fatos.

- ✓ Estabelecer as bases da parte três, que, apresentadas isoladamente, poderiam ser interpretadas como um confronto.

### **O disco quebrado**

A política do disco quebrado lhe permitirá afirmar sua posição no caso de você ser intimidado, manipulado ou se alguém apelar para sua simpatia. É uma das técnicas mais usadas. Seus efeitos surpreendem quem a usa pela primeira vez. É chamada de disco quebrado porque, à semelhança de um disco arranhado, repete indefinidamente a mesma frase. Eis outro exemplo: um chefe, por meio de manipulação, insiste para que um funcionário trabalhe até tarde.

- João, deixe de lado o que quer que esteja fazendo. Preciso disso para amanhã de manhã, às 9 horas o mais tardar. Você deverá ficar até mais tarde hoje. Lamento, mas tem que ser assim.
- Márcia, se eu pudesse o faria, mas preciso sair hoje à tarde, às 6 horas impreterivelmente.
- Quaisquer que sejam seus planos, você terá que modificá-los.
- Eu o faria com muito prazer qualquer outro dia, mas hoje terei que sair às 6 horas.
- Você não está percebendo o quanto esse trabalho é importante.
- Não duvido de que seja importante, mas hoje preciso sair às 6 horas.
- João, prometi à Contabilidade que estaria pronto amanhã de manhã. Você não vai me fazer faltar com a palavra, vai?
- Farei o possível para ajudar, contanto que saia às 6 horas.
- Pelo amor de Deus, isso tem que ser feito!
- Tenho certeza de que sim e farei o possível para ajudar, desde que eu possa sair às 6 horas.
- Masocê é o melhor funcionário que tenho e sempre pude contar com você.
- Farei de tudo para ajudar, mas, sinto muito, hoje preciso sair às 6 horas.
- Mesmo que eu lhe dê só esta parte para fazer e eu faça o restante, não ficará pronto dentro do prazo.

- Trabalharei nela exclusivamente e chegarei cedo amanhã de manhã, mas terei de sair às 6 horas hoje.
- Ok. Veremos o que pode ser feito.

Vejam o que ocorreu neste exemplo:

- ✓ Márcia, a chefe, tenta todo tipo de táticas manipulativas para convencer João, seu subordinado, a fazer o que ela deseja, por meio de intimidação, bajulação, indução de sentimentos de culpabilidade e lisonjas. Todavia, quando João repete que precisa sair às 6 horas, todas as táticas de Márcia falham.
- ✓ João, não precisa contra-argumentar. No momento em que ele partir para a justificação de seu compromisso, ressaltando quantas horas ele trabalhou naquela semana ou apresentar qualquer outro argumento, Márcia poderá contestar seus argumentos um a um. O disco quebrado dispensa agilidade mental.
- ✓ Você poderá ceder à tática do disco quebrado para permanecer em uma posição imutável ou, como João fez, pisar em solo seguro e induzir a uma mudança de posição por parte do interlocutor e, em seguida, abrandar sua atitude.
- ✓ Se essas interações ocorrerem frequentemente, Márcia perceberá que a melhor maneira de convencer João é através da assertividade e não da manipulação. Portanto, João estará estabelecendo as bases de uma futura relação de trabalho sadia com sua chefe.

**Observação 1:** vale a pena destacar um ponto importante. Alguns de vocês, ao lerem esse exemplo, podem ter pensado que João poderia perfeitamente ter mandado a Márcia passear. Se João assim tivesse procedido, teria conseguido o que queria (sair às 6 horas), mas também teria conseguido o que não desejava (uma relação de trabalho tensa com Márcia). Alguns de vocês poderiam ter pensado, também, que João poderia ter ficado em maus lençóis por ter tentado firmar sua posição. Se João tivesse cedido na primeira solicitação, teria evitado o confronto, mas sentiria rancor contra Márcia e provavelmente sua autoestima teria sido rebaixada. Nesse exemplo, porém, ambos conseguem o que querem a curto e longo prazos.

**Observação 2:** conforme for vinculando esse exemplo às suas experiências, lembre-se de que os direitos e as circunstâncias variam. Em uma empresa, a atuação de

Márcia seria tida como racional enquanto em uma outra, irracional. Portanto, considere o diálogo apenas como uma ilustração das técnicas e não, como uma linha de conduta para João em sua empresa.

## **C. Técnicas para trocar ideias com outras pessoas**

Elas ajudam a iniciar uma conversa em uma situação de confronto.

Analisaremos duas técnicas: salientar uma discrepância e salientar uma consequência.

### **C1. Salientando uma discrepância**

Essa técnica pode ser útil no confronto com outra pessoa nos seguintes tipos de situação:

- ✓ No caso em que a pessoa não cumpriu o combinado.
- ✓ No caso em que o comportamento ou o desempenho da pessoa deixe a desejar.
- ✓ No caso em que o comportamento ou o desempenho da pessoa fira as normas.

Os benefícios são duplos. Primeiro, se você é propenso a manifestar um comportamento passivo, ela permite uma formulação que o impeça de colher qualquer reação agressiva por parte do interlocutor. Segundo, se for propenso a um comportamento agressivo, previne uma atitude que se pareça com uma acusação. Eis um exemplo.

A pontualidade de Bill piorou, e Sue decide partir para o confronto. Veremos, primeiro, como Sue não deveria lidar com a situação. No primeiro exemplo, Sue está propensa a tomar uma atitude passiva

- Bill, estava pensando que talvez ...eh...você pudesse ser um pouco mais pontual. Se o patrão passasse por aqui e não encontrasse os funcionários a postos, isso causaria uma má impressão. Sabe como é. Sei que nem sempre é fácil, mas se você puder... bem... sabe, lhe serei muito grata. Você deve ter notado que Sue abrandou o problema. Portanto, é pouco provável que Bill atenda à sua solicitação.

No segundo exemplo, Sue está propensa a tomar uma atitude agressiva.

- Bill, sua pontualidade tem que mudar, entendeu? O patrão chama minha atenção quando preguiçosos como você não respeitam o horário. Então, veja se muda de atitude, OK?

Perceba que Sue eclipsou a questão da pontualidade devido à postura que manteve com relação a Bill. Portanto, mesmo que a pontualidade de Bill melhorasse, as relações de trabalho pioraram. Compare esses dois exemplos com o terceiro, onde Sue destaca a discrepância.

- Bill, notei que você está chegando atrasado. Por quê?

O que quero mostrar com esse exemplo é como:

- ✓ A linguagem é direta e clara.
- ✓ Não há conotação acusativa.
- ✓ Sue está disposta a ouvir Bill, que poderia ou não ter tido uma razão válida para chegar atrasado.
- ✓ A credibilidade de Sue como chefe permanece intacta. Ela abordou o problema diretamente, respeitando Bill, e não fez um touro andando em uma loja de porcelanas.

### **C.2 Salientando uma consequência**

Por meio desta técnica você diz à outra pessoa o que poderá acontecer se a situação persistir. Eis um exemplo:

- Bill, notei que continua atrasado, embora tenhamos comentado isso três vezes no mês passado. Pode me explicar por quê?
- Eh, sim, lamento, Sue. Ainda estou tendo problemas com o ônibus.
- Bill, é sua responsabilidade chegar no horário, não dos motoristas de ônibus. Precisa chegar no horário, por favor.
- Bem, tentarei fazer o melhor possível.
- Bill, foi isso que me disse nas duas últimas vezes em que falamos. Preciso de um compromisso concreto de sua parte. Se você não chegar no horário todos os dias na próxima semana, terei que tomar medidas disciplinares. Prefiro não fazê-lo. Virá no horário, certo?

Terá notado como, neste caso:

- ✓ Esta técnica precisa ser manejada com cuidado para não parecer uma ameaça. Para isso, é preciso manter uma expressão facial simplesmente séria, voz neutra e se referir a uma melhor opção.
- ✓ Sue foi precisa e diretamente aos fatos. Não disse “teria que tomar medidas disciplinares”. Ela as tomará com toda certeza, se Bill não cumprir sua parte do acordo.
- ✓ Sue dá a impressão de ser totalmente séria nessa questão, sem ter que insistir de modo desagradável.
- ✓ O ônus da responsabilidade recai exatamente onde deveria: sobre Bill.

### **Somando as técnicas**

No diálogo seguinte, Sally, uma das colegas de Bill, mantém contato com ele sobre a realização de uma tarefa conjunta, em que Bill ainda não cumpriu sua parte.

- Bill, estou preocupada com sua parte do projeto X. Deveria ter sido completada ontem e ainda não a vi. Há algum problema? (Apontando uma discrepância).
- Bem, estive bastante atarefado ultimamente.
- Sei que tem muito a fazer. Todavia, preciso da sua parte do projeto para iniciar a minha. Quando ficará pronta? (Reconhecendo, sondando.)
- Irei me dedicar a ela, assim que puder.
- Bill, não posso programar meu trabalho assim. Quando a sua parte ficará pronta? (disco quebrado).
- Em breve, OK?
- Bill, sei que você anda bastante atarefado. No entanto, estou muito preocupada por não obter a confirmação necessária para programar o meu trabalho. Portanto, preciso saber quando a terei (sentença de 3 partes, disco quebrado).
- Por que será que todo mundo anda me perseguindo esses dias?
- Pode parecer que esteja te perseguindo, porém apenas preciso saber quando me entregará a tua parte do projeto. (registrando, disco quebrado).
- Me deixe em paz, está certo?
- Bill, se não puder programar meu trabalho terei de explicar a Sue que você não está se comprometendo. Então, me diga quando entregará tua parte, por favor (apontando uma consequência, disco quebrado).
- Oh! Falando alto agora! Bem deixe-me olhar a agenda.

Quero que notem nesse diálogo como:

Sally tentou evitar acusar Bill. Ela se lamentou do fato de não ter em mãos a parte do projeto de Bill e precisar de uma data precisa para que ele a entregasse. Isso evitou uma conversa improdutiva a respeito das tarefas de Bill.

Ela evitou as tentativas de provocação de Bill (“me deixe em paz” e “Por que será que todo mundo está me perseguindo?”), focalizando sua necessidade ao mesmo tempo em que estimula Bill a ser assertivo.

O comportamento de Sally estava direcionado para o resultado almejado (obter a parte do projeto de Bill o mais rápido possível), não para seus sentimentos (esmurrar Bill por ter criado um problema para ela).

— Os direitos de ambos permaneceram intactos.

**Observação 3:** Tenha muito cuidado. Ao usar essas técnicas, lembre-se de que uma pequena alteração no tom de voz ou expressão corporal poderá modificar sua postura. Você pensa estar sendo assertivo, mas sua postura pode ser interpretada como agressiva. Portanto, além de estar ciente das “quatro pedras angulares” descritas anteriormente, gostaria que prestasse atenção aos dois quadros abaixo. Eles destacam o momento oportuno para servir-se dessas técnicas e para o que se deve estar atento.

### Resumo das técnicas

Técnica		Use quando desejar
Registrando	Uma resposta sua demonstrando que ouviu o que seu interlocutor disse, sem que seu estado emocional tenha sido afetado	Que seu interlocutor perceba que foi ouvido; orientá-lo a mostrar um comportamento mais assertivo; controlar seus próprios sentimentos
Sondando	Sua pergunta visa “testar” o que o interlocutor disse ou entendê-lo melhor	Idem acima e, ademais, quando você deseja que o interlocutor dê satisfações ou se cale
Sentença de três partes	Uma sentença composta por três partes, que demonstra ter captado o que seu interlocutor deseja, expressado seus sentimentos e o que você também deseja	...que o interlocutor ouça seu ponto de vista; afirmar sua própria posição.
Disco quebrado	Repete sempre a mesma frase	...ficar inabalável em uma postura; prevenir-se contra a manipulação; direcionar o interlocutor para uma solução de compromisso

Salientando uma discrepância	Aponta ao seu interlocutor que ele fez algo fora do combinado, que o comportamento e desempenho dele estão abaixo das expectativas ou fora das normas	...confrontar uma situação, sem ter opinião preconcebida
Apontando uma consequência	Você descreve ao interlocutor o que acontecerá se a situação persistir.	...convencer o interlocutor de sua determinação em levar a questão mais adiante, mas preferiria uma solução satisfatória; convencer o interlocutor da obrigação de assumir as responsabilidades por suas ações.

### As técnicas: atentar para...

<b>Técnicas</b>	<b>Atentar para...</b>
Registrando	Ser breve; evitar excesso de gentileza para não parecer protetor; se o interlocutor for uma pessoa particularmente emotiva, mudar o discurso para evitar palavras emocionantes
Sondando	Ser breve, evitar perguntas extensas que, na realidade, são muitas, mas apresentadas como uma só; manter a conversação em um nível uniforme, para não parecer inquisitivo; fazer perguntas genuínas, não enganosas, senão a conversação irá degenerar em briga.
Sentença de três partes	Junte as três partes suavemente; use “portanto”; dê preferência a “mas”; soa mais positivo
Disco quebrado	Evite parecer intransigente (a não ser que queira) sugerindo uma solução de compromisso, mas termine a sugestão repetindo o disco quebrado
Apontando uma discrepância	Evite tomar uma atitude acusatória sendo breve, indo direto aos fatos ou descrevendo-os ; mantenha um tom de voz neutro. No final, reconfirme seu objetivo.

## Reverendo sua competência comunicativa

Expressando suas ideias, seus sentimentos e suas necessidades.

Para se estabelecer uma boa comunicação, precisamos ficar atentos a quatro principais elementos: *observação, sentimento (meu e do outro), necessidade e pedido*.

Primeiro *observa-se* o que, de fato, acontece naquela situação: O que está sendo feito? O truque é ser capaz de articular essa observação, sem fazer nenhum julgamento ou avaliação – apenas dizer o que o agrada ou não.

Em seguida, pode-se perceber como se *sente* ali (magoado, assustado, alegre, motivado, irritado?). Depois, é hora de reconhecer quais *necessidades* estão ligadas aos sentimentos identificados. Por último, é fazer o *pedido* ao interlocutor, focado no que se espera dele para melhorar a relação.

Exemplo: *Gilberto, quando vejo suas meias sujas embaixo da mesinha, fico irritada, porque preciso de mais ordem no espaço que usamos em comum para me sentir bem. Você poderia colocar suas meias no quarto ou na lavadora?*

Perceba que não houve ataque em nenhum momento. Ela não o chama de “preguiçoso” ou “folgado”, pois julgamentos são contraproducentes, provocam mágoa, resistência e não convidam à mudança.

Ao rotularmos as pessoas, tendemos a contribuir para a reprodução do próprio comportamento que nos incomoda. E o erro maior é perceber o resultado desastroso desse processo como a simples confirmação do “diagnóstico”. Quando nos expressamos com julgamentos, transformamos uma queixa legítima em veneno para a relação.

Em geral, o repertório de palavras que uma pessoa detém para rotular os outros costuma ser maior que seu vocabulário, para descrever claramente os próprios estados emocionais. Desenvolver um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar de forma clara e específica nossas emoções nos conecta mais facilmente uns com os outros. Quanto mais formos capazes de relacionar nossos sentimentos às nossas necessidades, mais fácil será para os outros reagirem bem à nossa comunicação. As pessoas ficam menos ameaçadoras quando identificamos o que elas sentem do que precisam, em vez de sondar sobre o juízo que estão fazendo a nosso respeito. Isso nos protege da perigosa tendência de tomar como pessoal tudo o que é dito.

O emprego de julgamentos subentende uma natureza errada ou maligna nas pessoas que não agem em consonância com nossos valores. “Esses julgamentos aparecem em frases como: “Ela é preguiçosa” “Isso é burrice” “ Seu problema é que você só pensa em você mesmo”.

Culpar, insultar, depreciar, rotular, criticar, comparar e fazer diagnósticos são formas corriqueiras de comunicação alienada. Quando alguém expressa suas necessidades indiretamente, por meio de avaliações ou interpretações, é provável que caia na armadilha de criticar. E, se uma pessoa ouve qualquer coisa que soe como crítica, seu robô tende a investir automaticamente na autodefesa ou no contra- ataque.

Com o amadurecimento da comunicação, o indivíduo encontra o que se pode chamar de libertação emocional responsável. Respeita as próprias necessidades e responde às do outro com compaixão – nunca por medo, culpa ou vergonha. Procura o meio-termo aceitável para a satisfação possível das necessidades de todos.

A falta das habilidades de ser autoafirmativo e de responder assertivamente é responsável pela presença de emoções negativas, como raiva, frustração, ansiedade e inquietação nas relações interpessoais.

Ser autoafirmativo é comunicar ao outro o que sentimos, queremos e esperamos da vida. Se ele for também autoafirmativo, ambos poderão descobrir a base para um relacionamento maduro, porque estarão dando informações pessoais sobre seus interesses, do que gostam e do que não gostam. Esse diálogo depende das habilidades de: (1) Estar atento às pistas dadas pelo outro, o que fornece assunto para a conversa e

Dar também informações a nosso respeito de modo afirmativo. A autorrevelação dos dois lados permite que a comunicação se desenvolva entre iguais, facilitando a reciprocidade no atendimento das expectativas mútuas. Se houver desequilíbrio na autorrelação, o lado que se expuser mais poderá se sentir vulnerável, o que não é interessante ao diálogo.

## Leis do Discurso que regem a Competência Comunicativa

Tornar conhecida sua intenção e garantir que seja devidamente interpretada por seu interlocutor é o objetivo de um processo de comunicação.

Se a sua intenção é *provocar* um conflito, manipular e depreciar seu interlocutor, é provável que você escolha a linguagem do conflito (neste caso, já sabemos o resultado). Se a sua intenção é *evitar* conflito é provável que você estimule seu interlocutor a usar a linguagem do conflito. **Mas, se a sua intenção é resolver definitivamente o conflito, o adequado é usar a linguagem da cooperação. É dessa intenção que trataremos, pois ela é norteadas pelas leis do discurso, que regem a competência comunicativa.**

Uma característica importante da comunicação é que toda a organização textual é regida por um “**contrato**”, ou seja, a troca verbal é regida por normas, exigindo das partes um comportamento cooperativo para que elas sejam cumpridas.

Por isso, para produzir enunciados e despertar credibilidade no outro, você deve dominar as leis do discurso, pois elas representam regras importantes à compreensão de suas mensagens. São elas:

- ✓ **Lei da pertinência** – estipula que uns enunciados devem ser totalmente adequados ao contexto em que acontece, de forma que a informação seja do **interesse do destinatário**.
- ✓ **Lei da sinceridade** – demonstra suas falas, o engajamento do locutor e o comprometimento com seu interlocutor. A lei da sinceridade não estará sendo respeitada, se o locutor enunciar um desejo que não que ver realizado ou se afirmar algo que sabe ser falso, por exemplo.

Se o interlocutor interpretar a fala como falsa ou como uma promessa inatingível, a comunicação fica comprometida. É o caso do vendedor que floreia seu produto e promete mais do que pode oferecer ou aquele que busca atender somente a seus próprios interesses. Ou ainda, o caso da mãe que, para se ver livre da insistência do filho, promete dar-lhe um brinquedo e depois não cumpre sua promessa. O filho, decepcionado, sente-se traído e desrespeitado pela mãe.

- ✓ **Lei da informatividade** – implica o fornecimento de informações novas ao destinatário. Caso isso não aconteça, o destinatário não será convencido.

Essa lei explica por que o filho diz para a mãe: “Você está falando de novo, mãe!”. \_ “E você não entendeu até agora!”, responde a mãe. A mãe não está atendendo às leis da informatividade e da pertinência, pois, ao se tornar repetitiva, não dá mensagens novas que despertem o interesse do filho.

- ✓ **Lei da exaustividade** – exige que o enunciado dê a informação **máxima**, sem exageros e sem falta, e que não esconda uma informação importante para a sua compreensão.

Veja o exemplo da placa dentro do hospital. Uma placa numa parede com duas palavras, “NÃO FUMAR”, foi o suficiente para informar que a sala é um local para tratamento de saúde e que fumar faz mal à saúde.

Portanto, hospital não é o local adequado para se fumar. Os fumantes procurarão outro local. É provável que a placa não tenha o mesmo efeito com o seguinte enunciado: “Desculpe o transtorno, sabemos que é difícil para vocês não fumarem, mas, por favor, não fumem”.

- ✓ **Lei da modalidade** – exige do enunciador clareza na pronúncia, na escolha das palavras, na complexidade das frases e, principalmente, uma formulação direta e adequada ao gênero do discurso.
- ✓ **Lei da preservação das faces** – o simples fato de dirigir a palavra a alguém, de monopolizar sua atenção, já é uma invasão no seu espaço, um ato potencialmente agressivo.

Esses fenômenos de polidez estão integrados na teoria denominada “**das faces**”, desenvolvida, desde o final dos anos 70, principalmente por P. Brown e S. Levinson. Nesse modelo, considera-se que toda pessoa possui **duas faces**; o termo face deve aqui ser tomado no sentido que possui numa expressão do tipo como “**perder a face**”:

- ✓ **Uma face negativa**, que corresponde ao território de cada um (seu corpo, sua intimidade etc.);
- ✓ **Uma face positiva**, que corresponde à “**fachada**” social, à nossa própria imagem valorizante que tentamos apresentar aos outros.

Na comunicação verbal, temos as faces do locutor e do interlocutor a serem preservadas, por si e pelo outro, pois todo ato de enunciação pode constituir uma ameaça para uma várias dessas faces. Imagine essas cenas:

**Cena 1** – Uma ameaça para a face positiva (imagem) do locutor:

“Por favor, perdoe-me por fazer você esperar durante uma hora. Qualquer explicação não justificará meu atraso.”

**Cena 2** – Uma ameaça para a face negativa (território) do locutor:

“Você não cumpriu com o prometido. Isso dá o direito de lhe cobrar em dobro o favor que me deve.” É uma ameaça porque compromete a pessoa a realizar atos que demandarão tempo e energia.

**Cena 3** – Uma pergunta indiscreta ou um conselho não-solicitado podem ser falas ameaçadoras para a face negativa do interlocutor.

“Por que você não trouxe sua mulher para a festa?”

“Eu, se fosse você, convidaria seu chefe para participar da reunião.”

**Cena 4** – A crítica, tão utilizada em nossas relações interpessoais, é uma fala ameaçadora à imagem do nosso interlocutor.

“Você deveria se preparar melhor para fazer uma palestra.” “Minha sogra tem razão quando diz que você é desorganizada.”

Maingueneau mostra uma boa razão para busca do acordo: “Uma mesma fala pode ameaçar uma face o intuito de preservar a outra, o que leva os interlocutores a buscar um acordo, a negociar para uma troca verbal eficaz, os dois lados devem buscar a preservação de sua própria face sem ameaçar a de seu parceiro.”

Por essa razão, os interlocutores desenvolvem um conjunto de estratégias discursivas, para juntos, encontrarem um ponto de equilíbrio entre essas exigências contraditórias. Assim, as leis do discurso estão dependentes de uma lei superior, denominada “princípio da cooperação”.

Em virtude do princípio da cooperação, os parceiros devem compartilhar certo quadro e colaborar para o sucesso da comunicação, na qual cada um reconhece seus próprios direitos e deveres, assim como os do outro.

Vimos, anteriormente, que os princípios éticos sugerem que as pessoas procurem benefícios mútuos sempre que possível e que, quando seus interesses entrarem em conflito, insistam em que o resultado se baseie em padrões justos, independente da vontade dos dois lados. Assim, podemos obter o que temos direito, sem ferir os princípios éticos do respeito mútuo.

Um comunicador assertivo permeia sua comunicação com princípios éticos, baseando-se em uma linguagem que transmite: **abertura, inclusão, honestidade, escolha e responsabilidade.**

- Diz não quando não concorda, não pode ou não quer fazer.
- Expressa sentimentos com facilidade.
- Fala sobre si próprio sem monopolizar.
- É caloroso com as pessoas de que gosta.
- Aceita elogios porque se sente merecedor.
- Expressa elogios sinceramente, porque acredita que o outro é merecedor.
- Expressa concordância quando necessário.
- Pede esclarecimentos quando explicações são insuficientes.
- Pergunta o porquê quando algo não parece razoável.

- Não justifica todas as suas posições ou todos os seus sentimentos.
- Reconhece e verbaliza seus erros quando ocorrerem.
- Pede desculpas quando necessário.
- Assume a responsabilidade por suas palavras, ações e sentimentos.

## Passos para ser um comunicador eficaz

### 1º Passo – definir sua intenção

Para iniciar um processo de comunicação, você precisa saber claramente qual é a sua intenção, ou seja, o que você quer transmitir e aonde você quer chegar com sua mensagem, pois, dependendo de sua intenção, será usada a linguagem correspondente para a condução da conversa.

Outro dia presenciei uma cena que ilustra bem como a intenção conduz a nossa comunicação.

A cena acontece no balcão de uma loja de cartuchos remanufaturados de tinta para impressoras entre Gil, uma jovem de 21 anos, atendente da loja, e uma cliente de 45 anos, a senhora Alice, proprietária de um escritório de contabilidade.

Cliente: (voz firme e alta) “Vim trocar este cartucho colorido que comprei aqui, três dias atrás. Como você pode observar na falha de teste, a impressão está totalmente falha.”

Atendente: Usando uma expressão de desagrado, saiu sem falar uma palavra e foi testar o cartucho em outra sala. Voltou e, em tom irônico, disse:

“É claro que não imprime. Seu cartucho está falhando porque não tem mais tinta azul.”

Cliente: (irritada) “Se não tem tinta azul, é porque você não colocou, ou você está duvidando de mim?”

A atendente recuou e não respondeu. O proprietário da loja interferiu e trocou o cartucho da Sra. Alice. Enquanto isso, a atendente se retirou irada, sem poder reagir. A cliente se retirou dizendo que não voltaria mais a essa loja.

**Análise do caso:** A atendente sentiu-se agredida porque interpretou a mensagem da cliente como: “Você está me chamando de incompetente.” Assumi um comportamento defensivo (agressivo) para resolver o conflito.

A cliente, por sua vez, se sentiu agredida porque a atendente insinuou que ela seria desonesta. Nessa situação, caberia à atendente escolher um sentimento positivo que demonstrasse vontade em cooperar.

Na verdade, a **intenção** da atendente não era resolver o problema da cliente, mais sim defender-se contra a agressão sofrida (entendida assim pelo robô). A linguagem, portanto, foi uma consequência da intenção.

Conclusão: os dois lados perderam. A cliente terá de procurar outra loja, e a atendente perdeu um cliente, além do estresse vivenciado.

*Vejamos como a atendente poderia ter resolvido o problema da cliente, adotando o princípio da cooperação.*

*Cliente (voz firme e alta): vim trocar este cartucho colorido que comprei aqui, três dias atrás. Como você pode observar na falha de teste, a impressão está totalmente falha.*

*Atendente: realmente a impressão da cor azul está falha. Aguarde um minuto, deixe-me testar o cartucho.*

*Atendente: a senhora tem usado mais o cor azul do que as outras? Cliente: não, uso todas as cores.*

*Atendente: vou trocar seu cartucho, mas, antes, o que acha de testá-lo aqui na loja? Assim, evitaremos problemas futuros.*

*Cliente: acho ótimo.*

## **2º Passo - Escolha a linguagem para enviar sua mensagem**

Este passo é determinante, porque a escolha da linguagem passará ao interlocutor a sua real intenção no processo da comunicação. É aqui que acontecem os mal-entendidos. Dependendo da forma como você usar as palavras, o seu corpo e o território físico, o interlocutor fará suas interpretações.

O que você prefere usar? **A linguagem do conflito ou a linguagem da cooperação?**

Você pode estar pensando:

- ✓ é óbvio que depende da situação. Se o outro está contra mim, é meu inimigo, devo usar a linguagem do conflito;
- ✓ mas, se for uma pessoa amiga, usa a linguagem da cooperação.

ERRADO! O raciocínio assertivo é outro.

Quando você participa de uma conversa tem um ou mais motivos para fazê-lo, ou porque o comportamento do outro está impactado de alguma forma em sua vida, ou você precisa convencê-lo de algo importante. Dessa forma, independente de o nosso interlocutor ser amigo ou inimigo, temos de nos basear em princípios que nos levem a solucionar a questão.

E se o atingimento do objetivo depende do outro, então temos de usar a linguagem baseada no princípio da cooperação. Se usarmos a linguagem do conflito para se resolver um conflito, é evidente que, temporariamente, vence aquele que gritar mais, ou, o que é mais provável, os dois perdem.

Se você construir a fala no formato (Linguagem do conflito) ***“Você é o culpado pelo meu atraso. É sempre assim, fico sempre esperando e você não se apressa. O que vou dizer ao meu chefe? Vamos! Diga”***, acompanhado de **“dedo em riste”** e **tronco para frente**, com certeza ele sentirá acuado, julgado e avaliado.

Nesse caso, se o interlocutor não for assertivo, espere uma reação negativa: agressiva ou passiva. Mas, se o interlocutor for assertivo, terá uma reação madura e buscará mudar o rumo da conversa.

### **Comunicando-se de forma defensiva: criando conflitos**

Pessoas que ouvem com preconceitos e na defensiva usam comumente a comunicação denominada como “você - afirmação” ou seja, buscam culpar alguém por um conflito e responsabilizam os outros pelos sentimentos que estão sentindo. No caso da troca de cartucho, tanto a cliente como a atendente ouviram a defensiva e o objetivo da conversa passou a ser: **Quem é a culpada pelo problema do cartucho?**

Ao usar “você - afirmação”, uma pessoa assume uma postura defensiva e de vítima perante o outro, típica dos comportamentos agressivos e não-assertivos. É o estilo de linguagem do conflito que estimula a retaliação da outra parte.

Exemplo de uma linguagem do conflito (acusadora):

- “Você é grosso mesmo, hein? Você causou o maior constrangimento ao gritar comigo na frente de todos. Espero que mude seu modo de me tratar.”
- “Eu fui grosso porque você me deixou numa saia justa danada. Quem é você para querer alguma coisa? Você é quem deve mudar de atitude.”

### **Comunicando-se de forma receptiva: despertando a cooperação**

Se você quer se expressar de forma assertiva, o recomendável é construir sua fala utilizando a forma EU-AFIRMAÇÃO. Essa técnica de auto-afirmação estimula o interlocutor a cooperar com você, pois não é uma linguagem de ataque-defesa, ao contrário, demonstra que você assume a **responsabilidade por sentimentos**.

EU - AFIRMAÇÃO pode ser expresso em quatro passos:

- comece com a palavra EU.
- expresse seu sentimento, pensamento ou necessidade.
- fale sobre o comportamento do outro que causou o conflito.
- expresse a consequência ou modificação que você deseja e o porquê.

O uso equilibrado do EU-AFIRMAÇÃO o ajuda a expressar com afirmação seus sentimentos, necessidades e pensamentos, nos diversos papéis e situações que você vive.

**A. No papel de vendedor de ideias e objetos**, a expressar com firmeza sua argumentação de venda e resolver situações difíceis, sem agredir o interlocutor.

**Exemplo** : “Eu compreendo sua situação, mas vejo o problema sob outro ângulo. Penso que, se você sair de casa, terá de sozinho, cuidar de sua roupa, alimentação, faculdade, enfim, terá de assumir a responsabilidade por sua manutenção. Você refletiu sobre as vantagens e desvantagens de cada alternativa?”.

**B. No papel do profissional**, expressando-se com seu chefe, colegas e pares.

**Exemplo** : “Eu me sinto constrangido quando você passa a informação diretamente a meu chefe. Que tal conversar antes?”.

**C. No papel de pai ou mãe**, expressando-se com os filhos.

**Exemplo** : “Eu sei que você acha normal voltar tarde com seu namorado. Mas eu me sinto preocupado com a sua segurança, a tal ponto de não dormir durante o tempo em que você está fora de casa. No dia seguinte, estou detonado e não consigo trabalhar bem. O que você pode fazer para me ajudar a eliminar esse problema?”.

**D. No papel de parceiro** (marido e mulher).

**Exemplo** : “Quero que saiba que estou cansada de trabalhar fora e ainda fazer o trabalho doméstico. Isso está me causando estresse e mau humor. Gostaria de poder compartilhar os afazeres domésticos com você; caso contrário, terá de pagar uma empregada. O que você pensa a respeito?”.

**E. No papel de consumidor**, nas diversas situações do cotidiano.

**Exemplo** : Um rapaz, diante da insistência de uma vendedora numa loja de sapatos.

“Moça, eu quero um sapato marrom clássico. Não desejo nenhum outro. Se não tiver, eu agradeço muito. Até logo.”

Quando se usa EU-AFIRMAÇÃO, as chances de haver mal-entendidos na comunicação

com o outro são mínimas, pois, ao assumir a responsabilidade pelos seus sentimentos, pensamentos e desejos, não acusam e nem avalia o comportamento do outro. Além disso, diminui a chance de criar atitudes de resistência e mecanismos de defesa.

Como dissemos anteriormente, a interação oral é a característica principal da conversação, na qual os papéis de emissor e receptor se revezam, ora você é emissor, ora você é o receptor. Dessa forma, eu – afirmação é uma excelente ferramenta para o emissor. Como você pode usar o eu – receptivo. Veja as características do eu – afirmativo e do eu – receptivo.

EMISSOR: EU-AFIRMAÇÃO	RECEPTOR: EU-RECEPTIVO
<b>Dá informação:</b> descrevendo a situação como você vê	<b>Busca informação:</b> solicitando, com polidez, que a outra pessoa descreva a situação como ela percebe.
<b>Expressa sentimentos:</b> relatando como se sente em relação ao que está acontecendo	<b>Procura conhecer os sentimentos do outro:</b> solicitando à outra pessoa que descreva como se sente em relação à situação. Você compreende sem necessariamente concordar com ela.
<b>Busca mudança no outro:</b> descrevendo o comportamento que gostaria de ver no outro	<b>Procura mudança em si próprio:</b> concordando em modificar seu próprio comportamento, se for necessário.

Como pode se perceber, EU – AFIRMAÇÃO provoca receptividade. Assim, para estabelecer uma comunicação assertiva, o ideal é usar a linguagem baseada no princípio da cooperação.

### 3º Passo – Observe os canais de comunicação não verbal

O grau de proximidade física entre as pessoas também passa mensagens. Para desenvolvermos nossa competência comunicativa, é interessante fazer a leitura de toda a linguagem humana: *Palavras; tom de voz; territorialidade; expressão corporal; juntos, possuem uma linguagem completa.*

Quando se fala com alguém, inevitavelmente se faz uso tanto do chamado canal verbal quanto do não-verbal. Contudo, pesquisas revelam que somente 7% da comunicação interpessoal podem ser traduzidos por palavras, pois 38% provêm da inflexão da voz, enquanto os restantes 55% resultam da expressão facial e da linguagem corporal.

O curioso é que, desde cedo, as crianças são ensinadas a controlar sua expressão verbal, mas não a sua comunicação não-verbal. O problema é que somente quando as palavras e as emoções convergem para um mesmo significado é que a comunicação se torna realmente eficaz e completa.

Pierre Weil e Roland Tompakow dizem, em sua obra *O corpo fala* que o território faz parte do “EU”. É o espaço pessoal e social.

A territorialidade regula a densidade das espécies de seres vivos, ou seja, a distância ideal entre os seus componentes individuais, para as diversas manifestações da vida comum.

Para abrir seus territórios, as pessoas precisam se sentir confortáveis não-ameaçadas e também com confiança umas nas outras.

Quando isso acontece, as pessoas se sentem mais próximas umas das outras, a confiança é mais presente, a comunicação é fluida, as pessoas se sentem seguras e o poder se desloca para o compartilhamento de informações.

Podemos ter informações de uma pessoa observando seu modo de se vestir, seus penteados e sua maquiagem, assim como observando sua expressão corporal. O corpo fala todo o tempo e, normalmente, fala a verdade, pois, enquanto nossa mente está ocupada em controlar o que estamos dizendo, nosso corpo fica livre para expressar os sentimentos verdadeiros sobre a situação. Assim, o corpo, por meio dos gestos de braços, pernas, mãos, cabeça, envergadura do tronco, expressa concordância ao nosso interlocutor.

Mas não será apenas um movimento do corpo que vai revelar o que uma pessoa está dizendo. Normalmente, as emoções são reveladas por meio de um conjunto de movimentos simultâneos. Como a maior porcentagem de sua mensagem é recebida por meios da linguagem corporal, as mensagens não-verbais podem enriquecer o contato interpessoal, dando-lhe credibilidade. E, ao procurar transmitir mensagens positivas, o emissor causa melhor impressão, parecendo mais confiante e sereno, graças à harmonia entre a expressão facial, o olhar, a postura e a gesticulação. O quadro abaixo mostra exemplos de mensagens não verbais positivas e negativas.

<b>MENSAGENS</b>	
<i>POSITIVAS</i>	<i>NEGATIVAS</i>
<b>FACIAL</b>	
Sorriso	Lábios apertados
Boca relaxada	Músculos da face tensos
Alerta	Sorriso formal
Pronto para ouvir	Sobrancelhas levantadas
<b>OLHOS</b>	
Pupilas dilatadas	Olhar para baixo
Bom contato visual	Falta de contato visual
Olhos bem abertos	Olhar apertado
<b>CABEÇA</b>	
Ereta	Balançar para frente e para trás
Afirmar com a cabeça	Cabeça caída, curva
<b>POSIÇÃO DO CORPO</b>	
Braços abertos	Braços cruzados
Ereto	Pernas cruzadas inadequadamente
Para frente	Ombros caídos
<b>GESTICULAÇÃO DAS MÃOS</b>	
Mãos abertas	Tamborilar os dedos
Erguidas	Esconder a boca
Mão no peito	Estalar os dedos
Toques	Punhos cerrados

Evidentemente, cada pessoa tem um conjunto de expressões não verbais muito peculiares, incluindo alguns cacoetes. Resta saber se os demais identificam corretamente a mensagem que elas contêm.

#### 4º Passo – Escolha o estilo de comunicação adequado ao seu objetivo:

A comunicação assertiva é o resultado da utilização flexível dos estilos de comunicação de Afirmação, Argumentação, Empatia e Envolvimento.

Para essa análise, usarei apenas a abordagem sobre os quartos estilos de comportamentos construtivos, que bem utilizados, concretizam o processo da comunicação.

Seguindo as premissas de Gilles Amado, psicólogo Francês, podemos classificar os estilos de comunicação na interação humana da seguinte forma:

**Afirmação e Argumentação** são os estilos de comunicação, que usamos para influenciar e **convencer** as pessoas sobre nossas verdades. Esses estilos dão direcionamento à conversa e dão à comunicação clareza e objetividade.

**Empatia e Envolvimento** são estilos de comunicação que usamos para dar ao outro o poder de nos convencer sobre suas verdades, estilos que agem como facilitadores da relação entre as pessoas. Esses estilos gerenciam a relação interpessoal entre os envolvidos na comunicação, sendo vitais para a **persuasão** mútua.

Entenda como funciona cada um dos estilos de comunicação.



Este estilo é adequado quando você precisa deixar claras as suas expectativas, dar limites ao seu interlocutor, dizer **sim e não** a uma situação ou pessoa e dizer em quais bases a conversa deve acontecer. Enfim, é o estilo para dizer diretamente ao seu interlocutor o que você sente, pensa e do que necessita. A técnica adequada é **EU- AFIRMAÇÃO**.

Exemplos:

“Eu me sinto acuada quando você diminui o tempo de execução de uma tarefa.”

“Hoje não poderei conversar com você. Podemos falar amanhã?”

“Você tem me pedido para fazer hora extra todo mês. Temos que planejar melhor o nosso trabalho, pois o extra está atrapalhando meus estudos.”

“O máximo de desconto é 5%. Nossa tabela não permite maiores descontos.”

### **Como o estilo afirmação faz perguntas?**

O ato simples de fazer uma pergunta implica duas condições básicas: que resposta seja desconhecida e interessante ao interlocutor e que seu emissor tenha competência para responder-lhe.

No estilo afirmação, não é pertinente fazer pergunta e, quando acontece, com certeza, o seu emissor não quer obter resposta.



Este estilo é adequado quando a conversa exige a igualdade de pensamento, ou seja, quando você quer vender uma idéia, um conceito, um produto. Você percebe a necessidade de usar este estilo quando o seu interlocutor tem um pensamento discordante frente ao objeto da conversa e o objetivo da comunicação busca a concordância e o entendimento.

Entende-se argumentação como o ato de convencer o outro a partir da fundamentação clara das ideias e propostas; portanto, predominam fatos, raciocínios e lógica.

Este é o estilo ideal para justificar sua posição, fazer sugestões, dar informações e pedir explicação para entender a ideia o outro.

Exemplo:

“Tenho uma ideia que, acredito, resolverá nosso problema. Você tem uma reunião às 10 horas, no centro da cidade, e eu, às 11 horas, ao lado. Poderíamos pedir ao mecânico para vir pegar o meu carro para o concerto, eu ficaria com seu carro e lhe daria uma carona de ida e volta. Assim, posso pegar nosso filho na escola e você ficará tranquilo no seu trabalho. O que acha?”

### **Como o estilo argumentação faz perguntas?**

A pergunta se torna pertinente quando o locutor precisa de informações do interlocutor para fortalecer sua base de argumentação: caso contrário corre o risco de usar argumentos que não beneficiem o processo de convencimento.

Exemplo:

“Não entendi sua posição contrária ao meu projeto. Gostaria de entender seu ponto de vista. Quem sabe se existe algo que não contemplei no trabalho”.

Se uma pessoa conhece a resposta e mesmo assim, faz a pergunta, pode soar como manipulação, aquele jogo “te peguei”, quase colocando palavras na boca do outro.



Este estilo consiste em entender o outro e estimular sua participação. Sua utilização se torna pertinente quando, no contexto da conversa, ouvir a posição do outro será determinante para a efetivação do convencimento e da persuasão.

São características do estilo empatia: respeitar a opinião do outro, mesmo que seja contrária a sua conciliar pontos de vista diferentes, estimular o outro a falar sobre suas opiniões e sentimentos e demonstrar, por feedbacks, que os entendeu corretamente.

Exemplo:

“Compreendo seu ponto de vista. Eu, no seu lugar, também sentiria da mesma forma. No que posso ajudá-lo?”

### **Como o estilo empatia faz perguntas?**

A pergunta, no estilo empatia, estimula a participação do outro. Normalmente a pergunta vem acompanhada de um feedback.

Exemplo:

“Compreendo seu ponto de vista. Gostei da sua abordagem quando apresentou o conceito de integração departamental. O que você pensa sobre meu projeto? Vai ajudar no seu trabalho?”



Nesse estilo, predominam o entusiasmo, a autoconfiança e a exposição pessoal. Assim como a empatia, o envolvimento traz o foco do objeto da conversa para a relação. É um estilo que aproxima as pessoas e as comprometem com os resultados da comunicação.

Exemplos:

“Parabéns, você fez um belo trabalho”. “Gosto muito de trabalhar com você”

“Eu realmente não sei fazer essa atividade. Posso contar com sua ajuda?”

Se o emissor e o receptor usarem, com forte intensidade e simultaneamente um desses comportamentos (afirmação ou argumentação), pode ocorrer um bloqueio da comunicação, pois ambos estarão focados no ato de influenciar um ao outro e não terão ouvidos para persuasão mútua.

Se o emissor e o receptor usarem um desses comportamentos (empatia ou envolvimento) simultaneamente, poderão desenvolver um clima de confiança, porém se exagerarem no seu uso, pode gerar uma comunicação pobre, condescendente, improdutivo e sem criatividade na solução do problema, pois estarão focados somente em ouvir, elogiar e agradar um ao outro.

### **Excesso e falta do estilo de comunicação**

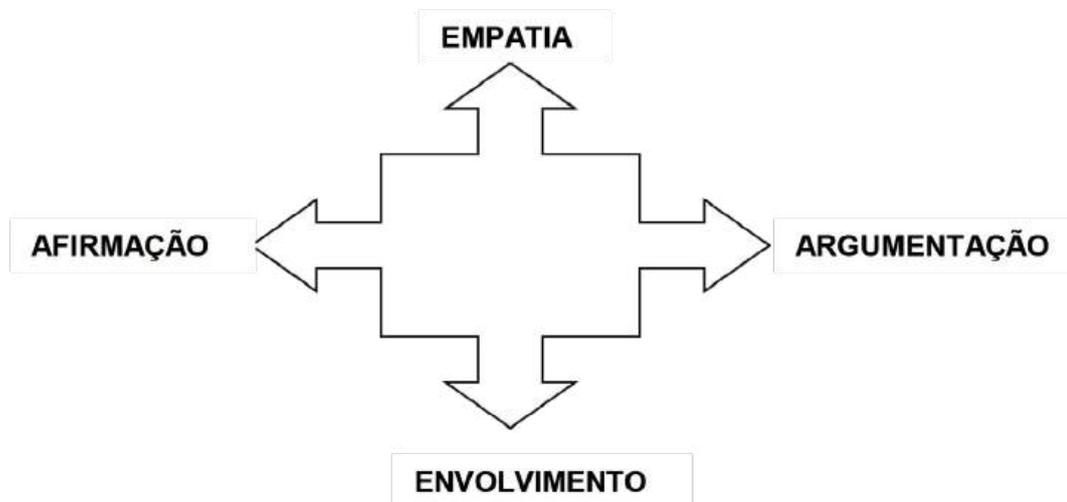
Quando você usa exageradamente a afirmação e a argumentação, sua postura se torna agressiva aos olhos do seu interlocutor, dando-lhe a impressão de desrespeito e invasão de território. Nesse caso, automaticamente, faltarão empatia e envolvimento em

sua comunicação. Assim, você estará estimulando o outro a sentir raiva, frustração e distanciamento. É o convite para o conflito.

Quando você usa exageradamente a empatia, sua postura torna-se submissa aos desejos do outro. Seu interlocutor pode abusar do espaço que foi cedido e perder o respeito por você. Nesse caso, automaticamente, faltarão afirmação e argumentação à sua comunicação.

No caso de exageros no uso do envolvimento, sua postura pode parecer, aos olhos do outro, como manipuladora e sedutora.

Quando os estilos não são usados com bom senso, o resultado é o conflito. O uso equilibrado dos quatro estilos comunicacionais confere ao seu locutor uma comunicação assertiva, estimulando o seu interlocutor a desenvolver uma comunicação também cooperativa, em busca de soluções aos problemas do dia a dia.



### 5º Passo Desenvolva seus sentidos e ouvidos

Por que nascemos com dois ouvidos e apenas uma boca? Segundo o filósofo grego Épiteto, é para que possamos ouvir o dobro do que falamos. De fato, quando ouvimos com atenção o que o outro fala, além de ganharmos a sua simpatia, obtemos outras informações úteis que nos ajuda a resolver problemas e situações da vida.

Saber ouvir não é apenas útil para obter um bom desempenho no trabalho, é ,antes de tudo uma atitude básica de vida, que ajuda uma pessoa a ter bons relacionamentos dependendo da situação, de quem fala e do interesse pelo assunto abordado, nossa capacidade de ouvir pode se enquadrar nos seguintes níveis de atenção:

- ✓ Ouvinte passivo – não presta atenção ao significado da mensagem, não participa da conversa, concorda com tudo e sua retenção é mínima, porque sua preocupação é concordar com o outro.
- ✓ Ouvinte agressivo- interrompe a fala do outro, contesta a opinião do outro frequentemente, e sua retenção é baixa, porque sua atenção está voltada para si mesmo.
- ✓ Ouvinte ativo – possui o mais alto nível de atenção, escutando toda a mensagem presta atenção aos sentimentos do outro, sendo empático e receptivo.

### O que leva uma pessoa a ser mau ouvinte?

Como já vimos no início da apostila, muito são os obstáculos para uma boa escuta. Podem ser motivados por fatores externos originados de um ruído no ambiente, de uma falta de clareza do emissor da mensagem, de idiomas diferentes. Os obstáculos também podem ser

oriundos de fatores internos do próprio receptor, tais como falta de interesse, medo de ser influenciado, sentimentos negativos sobre o emissor e muitos outros.

Imagine-se no papel de receptor, diante de alguém que tenta lhe dizer algo. Como ouvinte, você já se viu reagindo assim?

- ✓ Estou tentando te ouvir, mas minha mente insiste em interrompê-lo.
- ✓ Estou tentando te ouvir, mas minha mente insiste em pensar em outras coisas.
- ✓ Estou tentando te ouvir, mas suas palavras são medíocres e não vão agregar em nada.
- ✓ Estou tentando te ouvir, mas suas palavras são belicosas e não me dá prazer em ouvi-las.
- ✓ Nem estou tentando te ouvir, porque já conheço a resposta.

Se você concluiu que sim, é preciso promover mudanças, pois, se ouvir traz somente benefícios aos relacionamentos, por que a insistência em permanecer surdo? Tem solução para esse tipo de surdez? Como tornar-se um bom ouvinte?

### **Por que temos dificuldade em ouvir?**

As bases restritivas nas quais o ser humano se baseia para avaliar pessoas e situações podem explicar as dificuldades em ouvir.

Os valores e as crenças são responsáveis pelo pensar e pelo agir do ser humano, influenciando diretamente a capacidade de escutar.

Se resgatarmos o conceito da percepção, lembraremos que o ser humano expressa e interpreta mensagens, baseando-se em paradigmas formados a partir de crenças e valores apreendidos nas experiências de vida. Assumimos, assim, que a maneira como vemos as coisas (valores) equivale ao modo como elas são ou deveriam ser.

Na função de filtro da realidade, a percepção se incube de selecionar as informações que estão dentro dos parâmetros estabelecidos (paradigmas) a partir dos valores e das crenças da pessoa. O resultado do processo de filtragem passa a ser verdade, a realidade. Isso explica o ditado “quem conta um conto aumenta um ponto”.

Além dos limites da percepção seletiva, existem também os limites sensoriais, que provocam ruídos e obstáculos a uma comunicação eficaz. Nesse caso, a corrosão da percepção é causada pela limitação do alcance dos órgãos sensoriais, principalmente visão, audição e tato, primordiais ao ato da escuta.

A audição é útil para a leitura verbal e vocal, abrangendo o ouvir das palavras, a construção das frases, a tonalidade de voz, o volume e a velocidade da voz.

O tato faz a leitura da linguagem não verbal do toque e da aproximação física, como o cumprimento, incluindo a intensidade do aperto de mão, o abraço, o toque no braço. Tanto a agressão como o afeto podem ser sentidos pelo tato.

A visão é relevante para “ouvir” o que dizem as expressões faciais, o olhar, o movimento das pernas, braços, tronco e cabeça. A visão faz também a leitura da distância física que separa ou aproxima os dois interlocutores e que determina o grau de informalidade e formalidade da relação.

### **Como se tornar um bom ouvinte? A solução é adquirir a habilidade da escuta ativa**

Ouvir ativamente é uma capacidade pouco desenvolvida. Segundo Nichols e Stevens (1999), mesmo enquanto ouvimos alguém falar muito depressa (125 palavras por minuto), nosso cérebro guarda espaço para processar muito mais informações. É o uso – ou mau uso – desse espaço que determina a eficácia da recepção da mensagem: o ouvinte passa a antecipar-se, tentando prever o que será dito a seguir e até tirar conclusões, de modo a reforçar suas próprias opiniões. Ele analisa o que está sendo dito, resume mentalmente o que escutou antes e ainda presta atenção nas entrelinhas, especialmente na comunicação não verbal, e tudo isso ao mesmo tempo!

Os autores mencionam igualmente o papel das emoções como filtro da audição, ou seja, a tendência da pessoa para aceitar aquilo que deseja ouvir, independente do fato de ser verdade, meia-verdade ou ficção.

Escuta ativa é uma técnica que ajuda você a não cometer os erros que atrapalham sua comunicação e afastam as pessoas do seu convívio. Essa técnica ajuda você a testar se suas inferências são verdadeiras ou fantasias de sua mente, não permitindo que essas inferências determinem seu comportamento.

A escuta ativa contribui para o desenvolvimento da confiança e do respeito mútuo.

A escuta ativa ajuda você a transformar o mau ouvinte em um parceiro comprometido, por meio de um verdadeiro diálogo. O mau ouvinte precisa esvaziar sua mente, abrir espaço para o outro. Ele só conseguirá se transformar em um bom ouvinte se for escutado profundamente. Uma pessoa bem ouvida está pronta a se disponibilizar ao outro.

### **O que acontece quando você escuta verdadeiramente uma outra pessoa?**

“Começaram a me escutar e pareciam saborear minhas palavras. Não concordavam nem discordavam, apenas escutavam. Senti como se vissem o mundo da mesma forma que eu. E nesse processo, encontrei-me a escutar a mim mesmo. Comecei a descobrir em mim algum valor.”

(Stephen Covey)

“Quando sou ouvido, torno-me capaz de rever meu mundo e continuar. É incrível como alguns aspectos, que antes pareciam insolúveis, tornam-se passíveis de solução quando alguém nos ouve. É incrível como as confusões que pareciam irremediáveis transformam-se em correntes que fluem com relativa facilidade quando somos ouvidos.”

(Carl R. Rogers)

“Quando digo que gosto de ouvir alguém, estou me referindo, evidentemente, a uma escuta profunda. Quero dizer que ouço as palavras, os pensamentos, a tonalidade dos sentimentos, o significado pessoal, até mesmo o significado que subjaz às intenções conscientes do interlocutor.”

(Carl R. Rogers)

### **A escuta ativa é a essência do diálogo, da comunicação de duas vias:**

**AS PALAVRAS DO OUTRO**



**OS SENTIMENTOS DO OUTRO**

### **Escutar ativamente implica:**

- ✓ **Escutar as palavras do outro**, abrindo seus ouvidos, parafraseando o outro, fazendo resumo das ideias principais do outro, ou seja, ocupando sua mente com as palavras do emissor.
- ✓ **Escutar os sentimentos do outro**, tendo sensibilidade para perceber quais são os sentimentos que existem por detrás daquelas palavras. Colocar-se no lugar do outro, entendendo o que ele realmente quer dizer, seus valores, seus interesses e suas necessidades.

Para ouvir alguém, é necessário estar despido de julgamentos, aceitando-os como ele é. Estar totalmente disponível ao outro “como ele é” e não “como vejo” ou “como gostaria que ele fosse”. Nessa forma de escuta, é necessário evitar todo julgamento de valor, não interromper, não criticar e mostrar seu interesse em palavras e atitudes.

A escuta ativa oferece benefícios para quem ouve como também para quem é ouvido.

- ✓ A pessoa que ouve demonstra respeito por quem fala e cria soluções de benefícios mútuos aos problemas.
- ✓ A pessoa ouvida perde o medo de ser criticada, fica mais aberta para enxergar seus próprios defeitos como comunicador, diminuindo suas resistências a mudanças.

Pessoas que ouvem com preconceitos e na defensiva usam comumente a comunicação denominada por “você-afirmação”, ou seja, buscam culpar alguém por um conflito e responsabilizam os outros pelos seus sentimentos.

Pessoas que se desarmam de suas defesas para ouvir usam comumente a técnica do “eu-receptivo”, buscando informações, procurando conhecer os sentimentos, quando este não foi útil ou eficaz.

Escutar é uma habilidade treinável que envolve o autoconhecimento. Escutar é um processo ativo, pois requer nossa participação e envolvimento. Escutar é mais do que ouvir palavras, é ouvir os sentimentos expressos pelo corpo todo, pelo olhar e pela entonação da voz.

No processo de comunicação, a confiança pode ser desenvolvida por meio de duas habilidades essenciais da comunicação; **Escuta ativa e Expressão transparente e verdadeira**, ou seja, uma comunicação ética entre o emissor e o receptor, pautada por respeito, empatia e tolerância.

Talvez o emprego mais importante da comunicação assertiva seja no desenvolvimento da autocompaixão. Quando internamente somos violentos conosco, é difícil ter uma compaixão verdadeira pelos outros. Isso vale, em especial, para as avaliações que o indivíduo faz sobre si mesmo. Em geral, as pessoas foram ensinadas a julgar a si mesmas, de modo que enxergem o que fazem como certo e errado. “É trágico que tantos de nós fiquemos enredados na raiva por nós mesmos, em vez de nos beneficiar dos erros, que mostram nossas limitações e nos guiam em direção ao crescimento”(MARSHALL,2006)

Julgamento de si mesmo, assim como todos os julgamentos, são expressões mal resolvidas de necessidades insatisfeitas. Produtivo mesmo é conhecer essas necessidades, para, então, buscar sua satisfação. Quando a consciência se concentra naquilo que, de fato, precisamos, somos naturalmente impelidos a agir em direção a possibilidades mais criativas, para que aquela necessidade seja atendida. Julgamentos, no entanto, tendem a obscurecer as possibilidades disponíveis e a perpetuar um estado de autopunição. Ao se conectar com a necessidade que estava tentando atender, quando tomou determinada atitude da qual agora se arrepende, você pode, enfim, perdoar-se e prosseguir. Isso o ajuda a desenvolver a capacidade de estar consciente de que a necessidade deseja atender a cada escolha que faz, o que o liberta de sentimentos destrutivos como culpa, vergonha, medo e obrigação. E, em consequência, facilita viver sua vida de forma assertiva

## Referências

REINALDO PASSADORI. Comunicação assertiva. Seguro Total. Abril/2005 TERRY GILLEN. Assertividade. Nobel. São Paulo. 2005. 64p.

VERA MARTINS. Seja assertivo. Campus. 2005

MARSHALL B. ROSENBERG. Comunicação Não Violenta. Ágora. 2006 REVISTA PSIQUE – CIÊNCIA & VIDA : Ano III n°30 paginas de 20 a 27. Escala 2008

BONHM DAVID – Diálogo – Palas Athena–2005

VAN STAPPEN,A . Petit cahier exercices de Communication Non Violente, Genebra :Jouven-  
ce,2010

## **Sobre a autora**

**Nazilda Coelho** é psicóloga com especialização em Psicologia Transpessoal, Pós-Graduação em Gestão da Qualidade em Serviços (em nível de especialização), na Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco – FCAP/UPE.

É funcionária do Grande Recife Consórcio de Transporte desde 1989. Trabalhou no Centro de Formação da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos – EMTU ministrando cursos na área de relações humanas. Atuou no Instituto de Recursos Humanos do Estado – IRH -na área de desenvolvimento de pessoas e ministrou vários cursos na área de Relações Humanas, tanto no IRH quanto na Escola de Governo. Atualmente é instrutora do CEFOSPE, facilitadora e também palestrante em eventos de psicologia desde 2004.

Tem formação em Terapia da Inteiraiza, pela UNIPAZ/Recife; Eye Movement Desensibilization And Reprocessing – EMDR; Curso de Terapia Comunitária Integrativa pela UFPE; Dinâmica Energética do Psiquismo/Centro de Consciência e Saúde, Fortaleza; Formação em Terapia Regressiva Integral pelo Woolger Training International – USA com Roger J. Woolger. Tem formação em Biopsicologia pelo Instituto Visão Futuro com a Dra Susan Andrew e Curso Básico de PNL, pelo Centro de Treinamento Contínuo.

