

Comunicação Interpessoal

Comunicação Assertiva

50H

Formadora: Sónia Soares

soniasoaresj@gmail.com

969321093

Objetivos

- Identificar e caracterizar os elementos intervenientes no processo de comunicação e os diferentes perfis comunicacionais.
- Desenvolver a comunicação assertiva.
- Identificar e transpor as barreiras que surgem nas diferentes fases do processo de comunicação.
- Realizar os diversos tipos de processamento interno da informação.
- Aplicar os diferentes tipos de perguntas no processo de comunicação.

Assertividade:

É uma atitude inata?

Comunicação

- O modo como nos relacionamos com os outros; a maior ou menor eficácia no relacionamento, depende do nosso poder e da nossa habilidade na comunicação.
- Comunicar é pois trocar ideias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz.

Os Elementos da Comunicação

- **Emissor** - O que emite/ transmite/ envia uma mensagem
- **Receptor** - Aquele a quem se dirige a mensagem
- **Mensagem** - Conteúdos da Comunicação; Conjunto de Informações Transmitidas.
- **Código** - Conjunto de sinais com significado e de regras que permitem transformar o pensamento em comunicação.

Os Elementos da Comunicação

- **Canal ou Meio** - Suporte que serve de veículo a uma mensagem, levando-a do emissor ao recetor.
- **Contexto** - Conjunto das variáveis que rodeiam e influenciam a situação de comunicação.
- **Feed-back** - Reação do receptor ao comportamento do emissor.

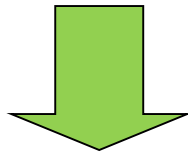
Comunicação

Assim, no processo de comunicação é fundamental ter em conta o impacto sobre o recetor. É este impacto que vai exercer controle sobre as futuras mensagens que o emissor venha a codificar, promovendo a continuidade da comunicação.

Não Podemos Não Comunicar

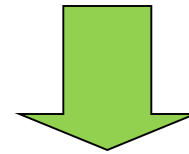
Linguagem verbal

Linguagem escrita



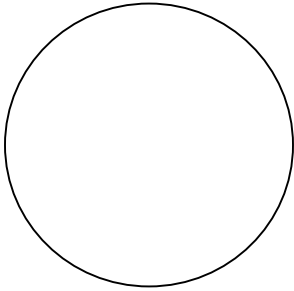
Livro
cartazes
Jornais
Cartas
telegramas

Linguagem oral

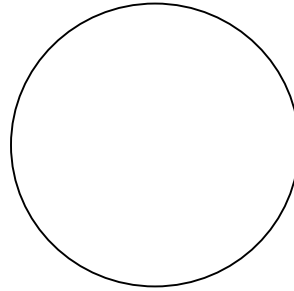


Diálogo entre 2 pessoas
Rádio
Telefone
É a mais frequente
utilizada

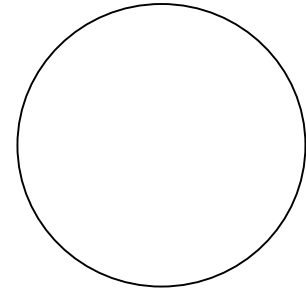
Atribuir a percentagem de importância aos seguintes elementos presentes na comunicação: **palavra**, **tom de voz** e **linguagem corporal**



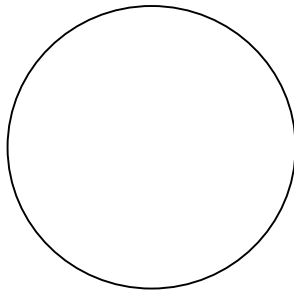
Grupo 1



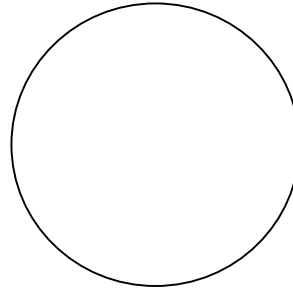
Grupo 2



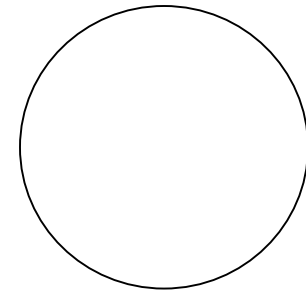
Grupo 3



Grupo 4

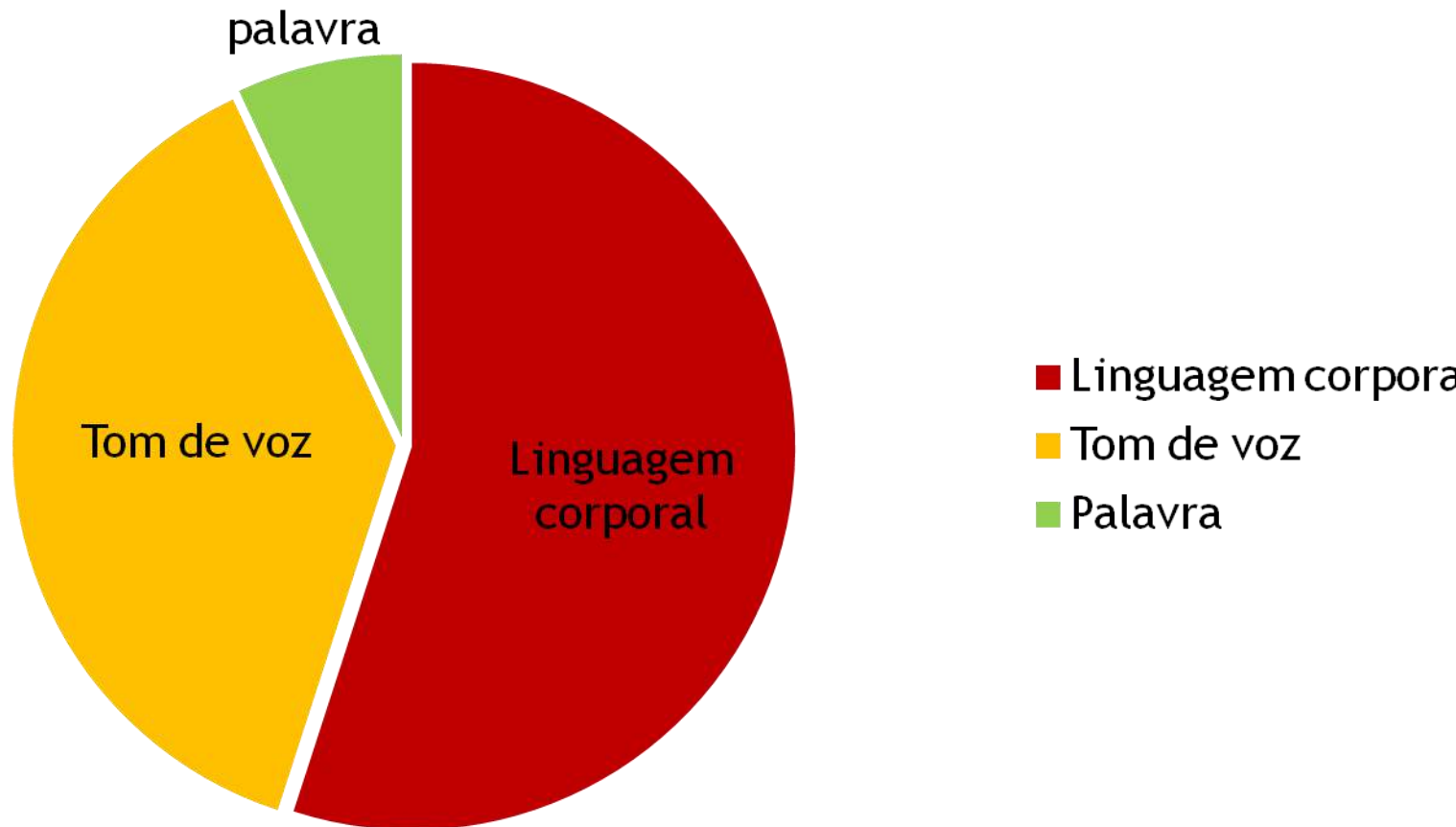


Grupo 5



Grupo 6

Comunicação verbal VS comunicação não verbal



1. Você havia de, precisa de, deve, tem de, não pode

2. Eu havia de, preciso, devo, tenho de

3. Inútil, desencorajador, aterrador, horrível, medonho, insuportável, terrível, odeio

4. Pode ser, talvez, é possível

Linguagem não verbal

- Gestos
- Posturas
- Expressões Faciais
- Silêncio
- Tom de Voz
- Pronúncia
- Roupas e Adornos

Paralinguística na Comunicação Interpessoal

- É uma das componentes da comunicação não verbal e é através dela que o sujeito veicula os seus sentimentos /emoções, enriquecendo o conteúdo da mensagem verbal. Corresponde ao modo de falar e é importante porque é mais:
- Autêntica do que a verbal, dada a sua diversidade e riqueza;
- Difícil de controlar.

A VOZ

- **A Projeção** - Deve ser projetada de modo a que o interlocutor a ouça, tendo em consideração a distância a que se encontra
- **Articulação** - Não deve arrastar ou “comer” palavras. Deve-se abrir bem a boca e mexer os lábios, de modo a não suscitar ambiguidades.
- **Pronúncia** - Não se deve preocupar com o sotaque desde que pronuncie as palavras todas.

A VOZ

- **Velocidade** - Em média, devem pronunciar-se cerca de 120 palavras por cada minuto.
- **Modulação** - (emoção na voz) é um excelente meio para manter o interesse e a comunicação das pessoas (opõe-se à monocórdia).
- **Tom** - Nem muito alto. Nem muito baixo. Deve revelar confiança e interesse.
- **Timbre** O grave é melhor.

Os silêncios

- São fundamentais no processo de comunicação e relação interpessoal.
- Existem diferentes tipos, cada um com o seu significado.

Os silêncios

- Fazem parte integrante da comunicação;
- São frequentes nas relações interpessoais;
- Muitas vezes são embaraçosos;
- Criam um vazio nas relações interpessoais, afetando-as;
- Podem ser um momento de profunda troca de emoções e sentimentos;
- São fundamentais, porque para escutar o outro, é preciso estar em silêncio.

**Ser sensível aos silêncios e aprender a
respeitá-los é uma exigência da
comunicação**

Os Gestos

- Foram talvez o primeiro meio de comunicação entre humanos.
- Atualmente, acompanham a linguagem falada e reforçam a mensagem verbal (na maioria dos casos, pois noutros, constituem mesmo uma linguagem – A Gestual).
- O significado dos gestos não é o mesmo em todas as culturas.

Os gestos

- Usamos com muita frequência os gestos com as mãos, quer quando estamos perante o interlocutor, quer quando estamos ao telefone, já que os gestos incentivam, a quem os executa, a própria linguagem.
- Determinados gestos são muito característicos de algumas pessoas, de tal forma, que a sua imitação, passa pela imitação dos seus próprios gestos.

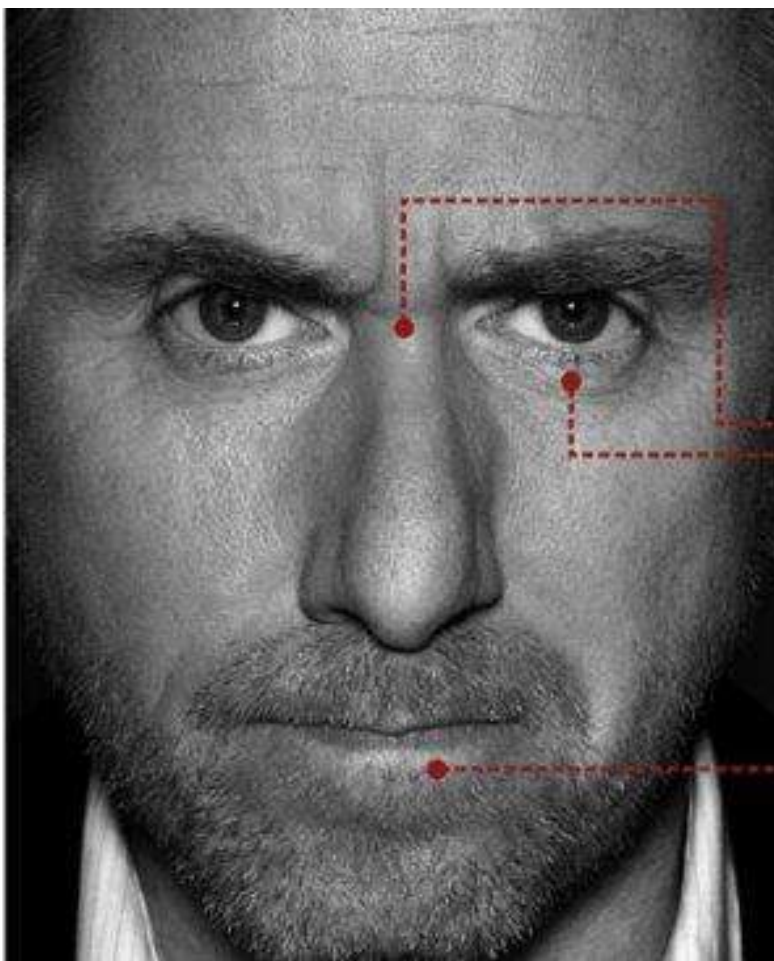


“Os olhos são o espelho da alma”.

As expressões Faciais

O olhar é muito relevante – através dele, pode-se demonstrar:

- hostilidade
- simpatia
- desafio
- desconfiança
- confiança
- interesse
- ternura



raiva

- ① sobrancelhas baixas e juntas
- ② brilho nos olhos
- ③ estreitamentos dos lábios

O Sorriso



- Quando comunicamos devemos sorrir.
- O sorriso melhora a imagem do comunicador, torna-o atraente e melhora o relacionamento com os outros.

Roupa e Adornos

- Fator de inserção num determinado grupo
- Comunica algo de nós aos outros
- Os uniformes têm um elevado valor comunicativo na sociedade. Através deles sabemos qual o papel desempenhado pelo sujeito.

Roupa e Adornos

- No exercício do desempenho profissional, o vestuário e os adornos devem ser adequados e corresponder às expectativas das pessoas com quem interagimos.
- O profissional deve sentir-se à vontade, mas a forma como se veste não deve constituir um elemento distrator e perturbador da comunicação.

O Toque

- O tocar, entrar em contacto físico com o outro, é também um dos processos de comunicação
- O modo como se toca o outro, transmite uma série de sentimentos (amor, medo, desprezo, ansiedade, ...), revelando algo acerca da relação que existe.

O Tempo

- É fundamental para a nossa sociedade, marcando muitas das nossas relações interpessoais e veiculando mensagens importantes.
- É necessário pois, conhecer a relação de cada sociedade/cultura com o modo como conotam o tempo, porque o modo como este é vivido e percebido, afeta a comunicação interpessoal.

Espaço e Distância

- O espaço no qual se estabelece a comunicação também afeta a nossa relação com o outro, sem que disso tenhamos consciência.
- Cada um de nós, tem o seu espaço pessoal, o seu espaço psicológico que não deseja que seja invadido.

Os Movimentos Corporais

- A posição do corpo é determinante para a qualidade da comunicação.
- Postura Rígida – Pode significar resistência à comunicação.
- Postura ligeiramente inclinada para o interlocutor – Favorece a escuta e empatia.

Os braços

A posição dos braços é determinante na comunicação.

Deve-se evitar:

- Braços Cruzados
- Esfregar frequentemente o nariz
- Mãos na Cintura
- Limpar frequentemente os óculos com o lenço
- Mãos nos Bolsos

Os braços

- Coçar a cabeça
- Mãos atrás, nas costas
- Brincar com as chaves ou outros objetos
- Gestos Agressivos
- Mexer frequentemente na gravata ou cabelo
- Apontar o dedo
- Sentar-se em cima da mesa

Os Estilos de Comunicação Pessoal

“As pessoas têm determinadas tendências comunicacionais que podem facilitar ou dificultar o processo de comunicação eficaz. Tais tendências podem ser alteradas, embora o período de adaptação possa ser relativamente longo.”

Rego, (1999)

A light gray silhouette of a person in a business suit, holding a briefcase in their right hand and pointing with their left hand towards the right side of the frame.

Assertividade $\neq$ Agressividade

Atividade: Desfazer os mitos

Assertividade é:

1. Reconhecer e expressar necessidades, sentimentos e opiniões, positivas e negativas.
2. Pedir directa e claramente o que quer.
3. Dizer não com delicadeza e estabelecer limites.
4. Deixar cair os velhos padrões de comportamento, situações e relações não compensadoras.
5. Assumir a responsabilidade dos seus sentimentos e actos e utilizar afirmações 'Eu'.
6. Respeitar-se; escutar o que o seu corpo lhe diz.
7. Respeitar e escutar os outros.
8. Estar pronto para aceitar compromissos para resolver os conflitos.
9. Definir objectivos e planear os passos para os atingir.
10. Capacitar os outros e desejar que sejam felizes.

Assertividade não é:

Ignorar as necessidades, sentimentos e opiniões das outras pessoas.

Fazer exigências e seguir a sua própria via.

Dizer não com agressividade e sobrançeria.

Agarrar-se aos padrões antigos e a situações e relações não compensadoras.

Culpar os outros pelo que lhe acontece e pelo que sente.

Tentar ser um sobre-humano e fazer tudo, mesmo quando o seu corpo lhe grita que pare.

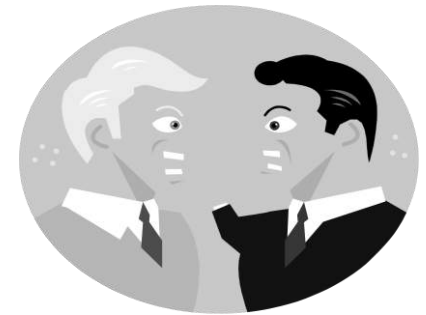
Desprezar os outros e ignorar o que dizem.

Negar-se a negociar; ser inflexível no que você quer, mesmo que seja inaceitável para a outra parte.

Viver sem propósito.

Ressentir-se com o sucesso ou a felicidade dos outros.

Estilo agressivo



Revela uma *alta transparência da linguagem*, dizendo tudo o que pensa, mas um *baixo respeito pelos outros*, não tendo em conta as opiniões destes. Os seus desejos e necessidades sobrepõem-se aos outros, sem existir negociação. Interessa ganhar aos outros ou fazê-los perder.

Estilo Agressivo

- A agressividade observa-se através de comportamentos de ataque contra pessoas e acontecimentos.
- A pessoa agressiva fala alto, interrompe e faz barulhos com os seus afazeres.
- Detesta os outros e psicologicamente pensa que é sempre um vencedor através do seu método, mas não entende, que se o fosse, não necessitaria de ser agressivo.

Características: Exigente, foge ao compromisso, arrogante, acusador (direto); recusa ouvir; rebaixa os outros; pressiona; ofensivo; espalhafatoso; vencedor; vigoroso; retira poder.

AGRESSIVO

Postura

Muito direito, tenso, rígido, ombros para trás, movimentos irregulares. Queixo levantado. Postura altiva.

Gestos

Movimentos cortantes, rápidos e bruscos, mãos cerradas ou usando-as para apontar; os movimentos da cabeça também tendem a ser muito rápidos e rígidos.

Expressão facial

Testa franzida, ar tenso, dentes cerrados, olhar fixo. O seu sorriso é uma forma de protecção e disfarce da tensão. Sarcástico na expressão, boca muito firme.

Voz

Fala num tom alto e áspero, voz glacial. Discurso preciso, em tom de ordem ou sentença.

Estilo Passivo



Embora possua *alto respeito pelos outros*, apresenta uma *baixa transparência de linguagem*, não revelando aquilo que pensa. Raramente está em desacordo, pretendendo agradar a todos. Tende a ignorar os seus sentimentos/ direitos e evitar os conflitos a todo o custo. Não age porque tem medo das decepções e tende a assumir uma posição de inferioridade.

Estilo passivo

- A atitude passiva é uma atitude de evitamento perante as pessoas e os acontecimentos.
- Estas pessoas não conseguem afirmar-se tranquilamente e afastam-se ou submetem-se, nunca agindo.
- Tornam-se, geralmente, pessoas ansiosas que têm frequentes dores de cabeça e sofrem de insónias.

Estilo passivo

- O passivo tem medo de decepções, é tímido e silencioso.
- É quase sempre o explorado e a vítima. Tende a ignorar os seus sentimentos e é extremamente sensível às opiniões dos outros.
- Evita ao máximo os conflitos, não consegue dizer “ Não” quando lhe pedem algo e procura agradar a todos.
- **Características:** vago; inibido; tem pena de si próprio; evita; rebaixa-se; espera; perdedor; ineficaz; cobarde; vítima; frágil; não se importa

PASSIVO

Postura

Tem geralmente uma postura contraída, ombros encolhidos, queixo baixo.

Gestos

As suas mãos são irrequietas, forma de descompressão da tensão que sente e não expressa; são frequentes as inclinações de cabeça como forma de concordância, ou o encolher dos ombros.

Expressão facial

Olhar apelativo, olhos abertos e piscar rápido e nervoso; sorriso nervoso, ar culpado, tendência para corar em demasia. Desviar do olhar em situações de incomodo ou fuga em geral.

Voz

Voz geralmente apagada ou trémula, podendo ser doce; por vezes algum descontrolo no tom (ora baixo, ora alto); hesitante no discurso; faz afirmações em tom de questão.

Estilo manipulador



- O manipulador não se implica nas relações interpessoais e não se envolve diretamente com as pessoas nem nos acontecimentos.
- Utiliza manobras de distração ou manipulação dos sentimentos dos outros e é uma pessoa teatral que não transparece claramente os seus objetivos.
- Apresenta-se quase sempre como um intermediário muito útil e considera-se mesmo indispensável, apesar de raramente se assumir como responsável pelas situações. Além disso, tende a tirar partido das pessoas para atingir os seus próprios objetivos.
- **Características:** julgador; manipulador; mentiroso; censurador (indireto); finge ouvir; rebaixa os outros (nas suas costas); vingativo; pressiona; chantagista emocional; mártir; fraco; não me importa.
- Atividade: Estratagemas e outros jogos

Estilo assertivo/afirmativo

A atitude de autoafirmação também pode ser chamada «assertividade».



Origem verbo «to assert»

- objetivo do estilo assertivo é minimizar as tensões interpessoais com:
 - Respeito por si próprio;
 - Respeito pelos pontos de vista dos outros;
 - Estabelecimento de relações abertas.

Estilo assertivo/afirmativo

- Estas pessoas são capazes de defender os seus direitos, interesses e exprimir os seus sentimentos de uma forma aberta, direta, honesta.
- Não necessitam de violentar os direitos dos outros para fazerem valer os seus próprios direitos.
- Têm respeito por si próprias e estão abertas ao compromisso e à negociação.

Estilo assertivo/afirmativo

- Aceitam as diferenças, não as rejeitam.
- As pessoas que se afirmam desenvolvem a sua capacidade de se relacionar com o mundo e privilegiam a responsabilidade individual.

Características: Uso “Eu”; frontal; honesto; aceito responsabilidades; Escuto com atenção; respeito-me a mim e aos outros; tomo iniciativa; perdoo; eficaz; espontâneo; realista, tem força interior; dá poder.

As pessoas assertivas são:

Frontais
Decididas
Igualitárias

Honestas
Estimulantes
Compreensivas

Concretas
Diligentes
Não ajuizadoras

Claras
Espontâneas
Auto-conscientes

Pessoas assertivas

- Utilizam afirmações 'Eu'.
- Escutam com atenção.
- Pedem o que querem.
- Recusam o que não querem.
- Exercem a escolha, tomam decisões.
- Escutam as críticas e aceitam-nas ou rejeitam-nas.
- Aceitam os elogios.
- Reconhecem e elogiam as qualidades e realizações dos outros.
- Aceitam que os outros tenham limitações.
- Expressam sentimentos positivos e negativos.
- Reconhecem e aceitam as suas forças fraquezas.
- Têm um nível saudável de auto-estima.
- Gozam o presente e estabelecem metas para o futuro.
- Capacitam-se a si próprias e aos outros.

Estilo assertivo/afirmativo

Usar a atitude autoafirmativa quando:

- é necessário dizer algo desagradável a alguém
- se pretende pedir qualquer coisa invulgar
- é necessário dizer não a algo que nos pedem
- se é criticado
- se pretende desmascarar uma manipulação

A assertividade leva a:

- Expressar o que se pensa ou se sente, sem ambiguidades;
- Ser objetivo, elogiar os outros sempre que mereçam, elogiar-se a si próprio mesmo na presença de terceiros;
- Expressar o que se sente e pensa através da palavra, postura e gesto;
- Discordar. Contradizer e refutar as ideias do outro sempre que não se concorde com as mesmas;
- Falar de forma direta;
- Improvisar sempre que necessário, desde que a opinião corresponda a ideias e sentimentos honestos e verdadeiros;
- Manter com os outros, relações assentes na confiança mútua;
- Estar mais à vontade nas relações com os outros.

O assertivo diz:

- Eu gostaria de realizar o meu trabalho sem interrupção. Pode ser?
- Eu senti-me traído na confiança que tinha em ti.
- Há tarefas em relação à tua função que tens de aprender a fazer para seres mais competente
- Como chegaste a essa solução? Quais as consequências dessa solução?

O assertivo não diz:

- Estás sempre a interromper o meu trabalho.
- Tu és um traidor.
- És um incompetente.
- És um idiota.

ASSERTIVO

Postura

Ar descontraído mas direito, ombros direitos, queixo para a frente. Poucos movimentos, confortável, cabeça erguida.

Gestos

Movimentos casuais, mãos descontraídas. As inclinações de cabeça são casuais.

Expressão facial

Ar descontraído, pensativo, sério, interessado e atencioso; pestaneja pouco; boca descontraída. Olhar calmo, reflectindo discordância quando é caso disso.

Voz

Sonora e firme, agradável, suave e fluente. Ri quando há humor associado e não como forma de sarcasmo.

Atividade

4 grupos – quatro tipos de comportamentos

1- Como me sinto enquanto recetor

2 - Como se sente ele

3- O que ganha em comportar-se dessa maneira

4 – Consequências a longo prazo

Passivo	Agressivo	Agressivo indirecto	Assertivo
Vago	Exigente	Julgador	Uso 'Eu'
Subserviente	Fujo ao compromisso	Manipulador	Frontal
Inibido	Arrogante	Mentiroso	Honesto
Tenho pena de mim próprio	Acusador (directo)	Censurador (indirecto)	Aceito responsabilidades
Evito	Recuso ouvir	Finjo ouvir	Escuto com atenção
Rebaixo-me	Rebaixo os outros (na frente deles)	Rebaixo os outros (nas suas costas)	Respeito-me a mim e aos outros
Espero	Pressiono	Reajo	Tomo iniciativa
Perdedor	Contundente	Vingativo	Perdoo
Ineficaz	Ofensivo	Pressiono	Elicaz
Cobarde	Espalhafatoso	Chantagista emocional	Espontâneo
Vítima	Vencedor	Mártir	Realista
Frágil	Vigoroso	Fraco	Tenho força interior
'Não me importa'	Retiro poder	'Não me importa'	Dou poder

Atividade: Pensar, Sentir, Agir

Nas situações seguintes: O que pensa? O que sente? Como atua?

- Quando encontro um grupo de pessoas pela primeira vez;
- Quando peço a alguém para fazer qualquer coisa;
- Quando digo “não” a alguém;
- Quando alguém me critica;
- Quando alguém me elogia;
- Quando falo a alguém sobre as minhas qualidades (ex, determinação, entusiasmo; honestidade)

Penso... Sinto... Faço

ASSERTIVIDADE: OBJETIVOS

- Manter diálogos eficientes
- Encantar o interlocutor
- Obter resultados pessoais e profissionais com a comunicação eficiente
- Expressar claramente suas necessidades e seus desejos
- Aperfeiçoar relacionamentos e interações com a equipe

Assertividade: É uma atitude inata?

- É um comportamento que se aprende, permitindo-nos agir de acordo com os nossos interesses, a defendermo-nos de um modo controlado, a expressar os nossos sentimentos de forma honesta e adequada, fazer valer os nossos direitos sem negar os dos outros.
- A assertividade envolve a comunicação direta das nossas necessidades, vontades e opiniões, sem interferir com a liberdade dos seus outros.
- Uma pessoa assertiva é aquela que é capaz de exprimir o mais diretamente possível o que pensa, o que deseja e que faz valer os seus direitos, escolhendo um conjunto de comportamentos e atitudes adequados a cada situação, de acordo com o local e o momento.

Atitudes de base à comunicação assertiva:

Auto Estima

Tendo em conta que a assertividade pressupõe a nossa autoafirmação, é importante aprender a aceitar as nossas características, de forma a desenvolver a nossa autoestima, sem pessimismos, condescendências ou suposições.

Determinação

Surge como o resultado da energia associada à nossa força de vontade para prosseguir com os nossos objetivos até ao fim.

Empatia

Consiste na capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, procurando compreendê-lo, escutá-lo não fazendo juízos de valor.

Atitudes de base à comunicação assertiva:

Adaptabilidade

É a capacidade de nos adaptarmos ao tipo de comunicação do outro. Exp: se estamos a falar com adultos falamos de uma forma diferente de quando estamos a falar com crianças; falar com um familiar é diferente de falar com desconhecido.

Autocontrolo

É a nossa capacidade de controlar os nossos sentimentos e emoções negativas de modo a não interferirem na relação com o outro.

Tolerância à frustração

Tem a ver com a nossa resistência aos aspetos mais negativos da nossa vida. Caracteriza-se pela capacidade de gerir as tensões e conflitos nas nossas relações com os outros.

Sociabilidade

Um comunicador assertivo deve ter prazer em comunicar e relacionar-se com os outros.

1. **Descreva, não avalie** – quando não há julgamento, o outro não precisa reagir defensivamente
2. **Especifique, não generalize** – indique um comportamento bem localizado no tempo e no espaço
3. **Analise as suas necessidades e as do outro** – deve ser bom para os dois. Evite apenas desabafar ou explodir.

4. **Focalize os comportamentos que o outro possa modificar** – só se muda o que está sob sua responsabilidade
5. **Solicite, não imponha** – isso aumenta a flexibilidade e a aceitação do outro
6. **Escolha o melhor momento** – quanto mais próximo de uma ocorrência, melhor para entendê-la
7. **Esclareça sem preguiça** – seja minucioso e, quando possível, solicite ao outro que repita o que entendeu do feed back recebido.

Competências assertivas

- Disco riscado
- Claro e específico
- Mostrar empatia
- Lançar a poeira
- Utilizar afirmações eu
- Escutar assertivamente
- Inquirição negativa
- Proposta de mudança
- Planear o resultado
- Atitude positiva
- Inquirição positiva
- Questionar assertivamente
- Pedir mudança de comportamento
- Respeitar os outros
- Autoafirmação
- Autoexposição
- Compromisso viável

Exemplos

Disco Riscado

A: Gostaria que limpasse os registos financeiros obsoletos; os que têm mais de 7 anos

B: Agora estou muito ocupado

A: Percebo que tem outras coisas para fazer mas gostava que começasse com isso

B: Posso deixar para a semana?

A: Sei que neste momento a próxima semana lhe parece preferível, mas começamos na feira preparar o orçamento para o ano que vem e eu gostava que o trabalho estivesse pronto antes disso.

Exemplos

Claro e específico

A: Enviamos-lhe uma fatura a 7 de Setembro, pagável no prazo de 28 dias. Hoje termina a data limite para o pagamento que ainda não chegou. Pode por favor regularizar o pagamento na volta do correio?

Mostrar empatia

A: Pode por favor regularizar a fatura nos próximos sete dias?

B: receio que possa haver algum atraso, devido a problemas com o nosso sistema informático

A: Imagino que isso lhes criará alguns problemas mas este pagamento já venceu à uma semana gostaria de regularizar a situação (disco riscado e mostrar empatia são muitas vezes usados combinadamente)

Lançar a poeira

A: Olhe para o seu gabinete. Está um caos

B: Sim neste momento sinto-me bastante caótico

Utilizar afirmações Eu

A: Estou aborrecido e não Você aborrece-me

A: Concordo e não você tem razão

A: Discordo e não você está enganado

Escutar assertivamente

A: O que aconteceu a seguir? (para obter mais inf)

A: Dizia você que... (para clarificar)

A: Estou a ver (acenando) (mostrar empatia sem interromper)

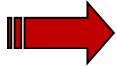
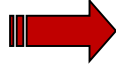
Inquirição negativa

A: parece aborrecido. Foi alguma coisa que lhe disse?

Comportamentos pouco assertivos	Comportamentos Assertivos
• Dificuldade em olhar os outros de frente • Dificuldade em iniciar ou manter um diálogo • Incapacidade de escutar (actividade Escute, Escute) • Posicionamento rígido, ativo e intransigente • Gestos desadequados ou agressivos	• Expressar sentimentos pessoais de forma autêntica • Assumir responsabilidade pelos seus actos • Saber dar e receber críticas • Comunicar de forma directa e objectiva as tarefas a realizar • Utilizar a linguagem positiva atividade Censurado

Escuta Ativa

1. Fazer um **esforço para ouvir** precisamente o conteúdo da mensagem;
2. Tentar **perceber as emoções e sentimentos do emissor**, através do modo como este envia a mensagem;
3. **Corresponder aos sentimentos do emissor**;
4. **Reparar em pistas “analógicas”** que o emissor possa enviar, como mensagens subentendidas, aspetos contraditórios ou mensagens misturadas;
5. **Reformular** para o emissor o que o recetor pensou perceber.

Eu acho...		Vamos testar isto (vício comum)
Não tenho certeza		Procure descobrir
Veja bem, acho que...		Não gera credibilidade
Queria te perguntar ...		Condicional
Gostaria de dizer ...		enfraquece a idéia
Pode ser ...		Não têm nada de assertivo
Não sei, qualquer um ...		

É preciso ter consciência da existência dos vícios de linguagem para eliminá-los.

Atividade

Técnicas assertivas para lidar com pessoas manipuladoras

1. Reconheça que alguém o está a tentar manipular
2. Mostre como se sente ao ser alvo desse comportamento
3. Seja claro e específico: diga porquê.
4. Questione assertivamente: peça mais informação
5. Disco riscado: persista nas perguntas assertivas, se não obtiver resposta
6. Peça a alteração do comportamento para que de futuro sejam francos consigo
7. Lance poeira, se achar que existe um fundo de verdade no que foi dito mas não quiser discutir o assunto
8. Reveja as situações passadas

Atividade: Considerei a sua opinião

Como lidar assertivamente com as críticas

- Escute a crítica atentamente
- Verifique se é totalmente verdadeira, globalmente falsa ou parcialmente verdadeira
- Peça esclarecimentos

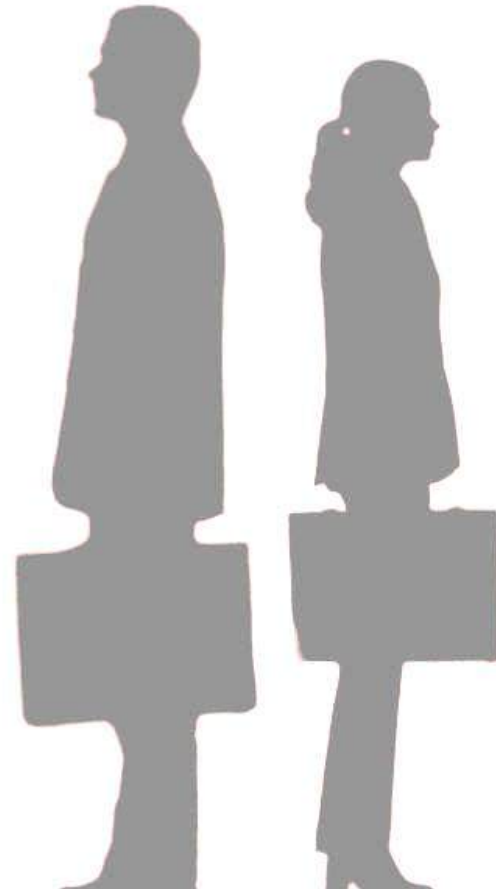
Técnicas assertivas para fazer pedidos

- Planear o resultado
- Ser claro e específico
- Mostrar empatia
- Disco riscado
- Ser educado
- Autoexposição
- Compromisso Viável
- Atividade: É isto que eu quero

Gestão positiva da raiva

Quatro formas de exprimir a

1. Raiva passiva;
2. Raiva agressiva;
3. Raiva agressiva indireta;
4. Raiva assertiva



Competências assertivas de gestão da raiva

Autoexposição: “sinto-me bastante aborrecido”
estabelecendo contato visual, expressando o que sente de forma direta, firme e clara;

Seja específico: Diga exatamente porquê (Porque esta mensagem me entregou uma mensagem importante do Sr. Y)

Fazer o pedido da mudança— faça um pedido de mudança (de futuro gostaria que me deixasse uma mensagem escrita na secretaria, assim que desligar o telefone depois de ter recebido a chamada)

Competências assertivas de gestão da raiva

Reconheça a sua raiva

Liberte-se da raiva

Assuma o poder que os seus direitos lhe dão

Conceda a si próprio tempo para pensar

Escolha o momento e o local que lhe pareça apropriado

Use competências assertivas;

Use a raiva como força positiva para identificar o erro, enfrentar assertivamente o problema e pedir que alguma coisa mude, avançar em frente, mudando a sua atitude, perdoando e esquecendo.

Acção

Reacção

Agressividade

Assertividade

Passividade

Agir sobre os
outros, sem
os respeitar

Agir sobre os
outros, respei-
tando-os

Ser influenciado
respeitando-se
a si próprio

Ser influenciado
sem se respeitar
a si próprio

Manipulação

Aparentemente é-se
assertivo, mas está-se
a ser agressivo

Modelo da Assertividade



A PNL

A programação neurolinguística — criada por richard Bandler há cerca de duas décadas.

Programação — permite organizar de forma eficiente um conjunto de variáveis

Neuro — porque se baseia em processos neurológicos

Linguística — porque esses processos neurológicos são expressos através da linguagem verbal e corporal.

A PNL permite-nos, através da organização de processos neurológicos, produzir comportamentos adequados aos objetivos a alcançar.

Sistemas de representação

Visual – implica a capacidade de recordar imagens vistas em tempo anterior e a possibilidade de criar novas, bem como transformar as já vistas

Auditivo – implica a capacidade de recordar palavras ou sons anteriormente ouvidos e de criar novos

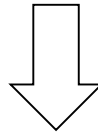
Cinestésico – capacidade de reter sensações corporais tácteis, emoções, sabores, cheiros.

Será evidente portanto que para quem tem o sistema visual mais desenvolvido terá mais sensibilidade à cor, às imagens; para quem tem mais o sistema auditivo mais desenvolvido aos sons, e um cinestésico relacionar-se-á melhor com o movimento e as sensações.

Sistemas de representação

A partir do momento em que identificou o seu sistema, o passo que se segue é o de conseguir identificar o sistema do seu interlocutor. Mas, mais do que conseguir identificar é primordial que o aprenda a utilizar, caso não coincida com o seu.

Que vantagens terá em comunicar com o seu interlocutor no mesmo sistema de representação que o seu?



Estabelecemos melhores relações e com maior facilidade com as pessoas com as quais nos identificamos, com aquelas que consideramos semelhantes porque “naturalmente” há uma certa repulsa a tudo o que é diferente.

A questão neste modelo assenta na criação de empatia.

Sistemas de representação

- Para que possa ter acesso aos sistemas de representação dos seus interlocutores poderá consultar a listagem com várias expressões utilizadas em cada um dos sistemas.
- Através da observação movimentação do globo ocular podemos também chegar a descobrir o sistema de representação no interlocutor.
- O facto de nos expressarmos maioritariamente num sistema, significa que teoricamente comunicamos melhor com apenas cerca de 1/3 da população, sendo que com os restantes 2/3 da mesma temos dificuldades de comunicação.
- Ao mimetizar o comportamento do nosso interlocutor, adotando comportamentos e expressões do seu sistema de representação estamos a abrir portas nos identificarmos com o mesmo e conseguir uma sintonia por forma a conseguir estabelecer um clima favorável à comunicação.

VISUAL <i>Ver</i>	AUDITIVO <i>Ouvir</i>	CINESTÉSICO <i>Sentir</i>	NEUTRO
Imagem	"Soa-me"	Cálido	Decidir
Tela	Mencionar	Aborrecido	Motivar
Aparecer	"Pergunto a mim mesmo"	"Estar seguro"	Entender
Ver	Afinar	Pressionar	Planificar
Imaginar	Sonante	Apertar	Conhecer
Focalizar	Insistir	Frialdade	Considerar
Claro	Gritar	Stress	Aconselhar
Nebuloso	"Nota falsa"	Insensível	Deliberar
Perspectiva	Oral	Mover	Desenvolver
Panorama	"Fazer eco de"	Adormecido	Criar
Aparência	"Sou todo ouvidos"	Tomar	Dirigir
Esclarecer	Falar	Rude	Antecipar
Horizonte	"Ouvir vozes"	Áspero	Repreender
Mostrar	Dizer	Emotivo	Admoestar
Cena	"Soar forte"	Sólido	Activar
Observar	Harmonia	Pesado	Actuar
"Ver o filme"	Escuto-te	Suave	Compreender
"Olhar de cima"	Estrondoso	Amolecido	Explicar
"À primeira vista"	"Fazer ouvidos de mercador"	"Com os pés na terra"	
"Ver tudo cor-de-rosa"	"Dançar conforme a música"	"O coração nas mãos"	

Campo visual

Neurofisiologicamente, não conseguimos construir imagens no cérebro, sem levantarmos os olhos. Da mesma forma, será necessário este movimento para elaborar mentalmente operações matemáticas, ou qualquer outro tipo de raciocínio abstracto.

MOVIMENTOS PARA CIMA



^{Figura 22}
O movimento do globo ocular para cima e à direita, dá-nos acesso ao VISUAL CONSTRUIDO, estimulando a capacidade de ver imagens nunca vistas, e de as construir, no momento.

É para aqui que direccionamos o olhar quando precisamos de inventar uma mentira, ou quando fazemos um trabalho criativo.

O Movimento para cima à esquerda permite-nos aceder à zona do cérebro que nos facilita a recordação de imagens – VISUAL RECORDADO.

Campo auditivo

MOVIMENTOS HORIZONTAIS



Figura 24

O movimento horizontal dos olhos transporta-nos para o campo Auditivo.

Assim, os movimentos à direita reportam-nos ao AUDITIVO CONSTRUÍDO, permitindo-nos criar sons novos, ouvir palavras...

Se o movimento horizontal for à esquerda permite-nos lembrar sons, palavras, silêncios – AUDITIVO RECORDADO.

Campo cinestésico

MOVIMENTOS PARA BAIXO



Figura 25

Quando deslocamos os olhos para baixo activamos o Canal Cinestésico.

Deslocando o globo ocular à direita despertamos as sensações proprioceptivas, as emoções, sensações tácteis, viscerais,

Sendo a deslocação à esquerda transporta-nos à introspecção, ao diálogo interno (self-talk).

As sensações olfactivas e gustativas são desencadeadas com o movimento para baixo e para o centro.

VISUAIS – SISTEMA CIRCULAR

Pensam através de imagens, que podem criar através de ideias várias ao mesmo tempo, essas imagens têm mobilidade e podem fundir-se com outras, formando novas imagens.

Para além da mobilidade têm igualmente rapidez e fluidez na criação dessas imagens, podendo sistematizar, agregar ou desagregar.

A sua velocidade de raciocínio por vezes, não lhes permite terminar um raciocínio, pois já estão a começar um novo.

AUDITIVOS – SISTEMA LINEAR

O seu sistema de raciocínio é feito através de imagens abstractas e de uma forma linear, ou seja, ao contrário do visual, o auditivo não inicia uma ideia antes de terminar a anterior, desta forma tornam-se mais estruturados e os seus raciocínios são mais profundos, mais esmiuçados; procuram cuidadosamente as palavras que utilizam, pautam-se pelo cuidado na interpretação do que ouvem e do que querem dizer.

Têm pouca flexibilidade na mudança de um tema para outro, ao contrário dos visuais que saltitam facilmente de uma ideia para outra.

CINESTÉSICO – SISTEMA EM REDE

Interpretam os estímulos que lhes chegam através de sensações, de emoções.

Assim, da mesma forma que se deixam influenciar pelo que lhes chega do exterior, também se preocupam com a influência que os seus actos e palavras têm sobre os outros. Reflectem muito antes de tomar decisões que poderão afectar os outros. O que os outros pensam a seu respeito é muito importante, pelo que toda a envolvente emocional e psicológica, influi no seu processo cognitivo, e na sua capacidade de concentração. Podem não conseguir concentrar-se no local mais calmo, porque emocionalmente se sentem inquietos, e podem mergulhar profundamente num estado de abstracção num ambiente totalmente caótico.

São pessoas tendencialmente intuitivas, chegando a conclusões correctas, como que por “insight” sem percorrerem todo um caminho lógico e estruturado.

Bloqueios à Comunicação

Percepção

*Um negociante acaba de acender as luzes de uma loja de calçados,
quando surge um homem pedindo dinheiro.
O proprietário abre uma máquina registradora.
O conteúdo da mesma é retirado e o homem corre.
Um membro da família é imediatamente avisado.*

Como vimos, a percepção é um passo imprescindível para o estabelecimento da comunicação.

Repare no seguinte exercício, deverá responder às questões com rapidez, e em termos de **Verdadeiro ou Falso**.

- 1) Um homem apareceu assim que o proprietário acendeu as luzes da sua loja de calçados.
- 2) O ladrão foi um homem.
- 3) O homem não pediu dinheiro.
- 4) O homem que abriu a máquina registradora era o proprietário.
- 5) O proprietário da loja retirou o conteúdo da máquina registradora e fugiu.
- 6) Alguém abriu a máquina registradora.
- 7) Depois que o homem pediu o dinheiro apanhou o conteúdo da máquina e fugiu.
- 8) Embora houvesse dinheiro na máquina, a história não diz a quantidade.
- 9) O ladrão pediu dinheiro ao proprietário.

- 1) Indefinido. Não se sabe se o proprietário é o negociante.
- 2) Indefinido. O homem que pede dinheiro não tem que ser forçosamente um ladrão.
- 3) Falso.
- 4) Verdadeiro.
- 5) Indefinido. O texto diz que o conteúdo foi retirado, mas não se sabe por quem.
- 6) Verdadeiro.
- 7) Indefinido. Não se sabe se o homem que pediu o dinheiro foi a mesma pessoa que ficou com o conteúdo da máquina.
- 8) Indefinido. A história nem sequer refere que o conteúdo da máquina é dinheiro.
- 9) Não se sabe se o homem que pediu dinheiro era ladrão. De qualquer forma, o texto não refere a quem é que ele pede o dinheiro, embora dê a entender que seja ao negociante, o qual não se sabe se também é o proprietário.

Percepção





Estereótipos

Todos nós somos frequentemente confrontados com situações em que conhecemos muito pouco sobre o nosso interlocutor, à excepção de algumas características, tais como idade, sexo, profissão, raça... e que nos servem de base num primeiro contacto.

Esta informação, embora reduzida e insuficiente, pode levar à criação de ideias preconcebidas e à atribuição de um conjunto de características.

Este efeito leva a que, tendencialmente nos relacionemos com os outros, não de uma forma individualizada, mas encarando-os como elementos representativos de uma classe.

Este processo de categorização das pessoas chama-se estereotipia.



Preconceitos e ideias feitas

Preconceitos são esquemas conceptuais carregados de carga emocional, aplicados de forma inconsciente e antecipativa a determinados objectos.



Refere-se à generalização do comportamento de alguém numa dada situação, para situações diferentes. Esta extrapolação de uma situação concreta para outras fora do contexto é baseada numa observação, ou num conhecimento restrito, levando a influenciar, de forma indevida, o julgamento que fazemos do nosso interlocutor. Ou seja, há uma tendência para usar a informação restrita sobre o indivíduo para criar todo um quadro geral sobre o mesmo, generalizando traços específicos.

Projeção

Atribuição, aos outros, de alguns sentimentos que nós próprios possuímos em determinada situação.



Tendemos a atribuir as causas do nosso comportamento a factores externos e ao comportamento dos outros a factores internos.

No entanto quando algo de bom nos acontece atribuímos a causas internas, se pelo contrário é algo de mau consideramos que as causas são exteriores.

Da mesma forma, quando alguém comete um erro, tendemos a atribuir a factores internos, e se pelo contrário se trata de algo de bom, atribuímos a causas externas.

Projecção

Significa isto que a nossa percepção selecciona aquilo que quer perceber. Assim, vemos e ouvimos bem aquilo que esperamos ver e ouvir, no entanto, quando a informação é inesperada, tende a ser mal compreendida. Podemos ver que as nossas experiências, as nossas necessidades e expectativas influem em larga escala naquilo que percebemos.

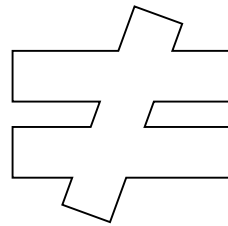
Outros bloqueios à comunicação

- Diferentes quadros de referência
- Incompetência em escutar
- Ausência de confiança
- Credibilidade da fonte
- Problemas
- Diferenças culturais
- Barreiras físicas
- Contexto
- Impreparação
- Estilos pessoais de comunicação
- Emoções
- Características do meio/canal
-

Visão tradicional vs versão atual do conflito

Tradicionalmente o conflito era tido como um mal a evitar.

A técnica residia, não no facto de saber negociar o conflito, mas sim de o saber evitar. Quando surgiam eram regulados e eliminados com base na autoridade e no poder.



Atualmente as ideias inovadoras são, quase sempre, consequência de pontos de vista conflituosos que são partilhados e discutidos abertamente.

É reconhecida a utilidade da existência de um certo grau de conflito para a vitalidade das organizações e dos grupos e para as relações interpessoais.

Tipos de conflitos

Conflitos intrapessoais

Conflitos interpessoais

Conflitos organizacionais

Conflitos interpessoais

Os conflitos interpessoais surgem, de um modo geral, pelas seguintes razões:

1. Diferenças individuais (sexo, atitudes, crenças)
2. Limitação dos recursos (financeiros, técnicos e humanos)
3. Diferenciação de papéis (autoridade)

Por que nasce o conflito?

- ☐ Opiniões diferentes;
- ☐ Interpretações diferentes;
- ☐ Julgamento diferente das suas ações e dos outros;

As crises podem ser causadas pelo aumento excessivo do nível de stress, este por sua vez pode ser detectado por uma série de razões:

- ☐ Sobrecarga de actividades,
- ☐ Sentimento de insegurança e discordância de valores;
- ☐ Conflito de metas e tarefas

Conflitos organizacionais

Numa organização é a sua própria estrutura que constitui a fonte potencial de conflito.

- As diferentes partes que constituem a organização têm interesses e necessidades e pontos de vista diferentes e por isso entram em conflito.
- o poder está distribuído em proporções desiguais.
- Os conflitos são uma realidade da vida das empresas, podem ser de grande utilidade, quando impedem a estagnação ou servem para estimular novas ideias e novos métodos.

Formas de resolução do conflito

Podemos evitá-lo (acomodar-se, mudar de assunto)

Podemos desativá-lo (tática de ventilação, forma de ganhar tempo)

Podemos enfrentar o conflito

- **Estratégia Ganhar – Perder (mais utilizada, baseada na autoridade)**
- **Estratégia Perder – Perder**
- **Estratégia Ganhar – Ganhar**

Estratégia ganhar ganhar

Implica:

Que o conflito é encarado como um problema que urge resolver e não uma batalha a ganhar.

Que as partes envolvidas confrontem os pontos de vista e se disponibilizem para resolver as suas diferenças.

A resolução do conflito exige que as pessoas se coloquem frente a frente, sejam frontais.

A habilidade para resolver o conflito pressupõe as habilidades para comunicar.

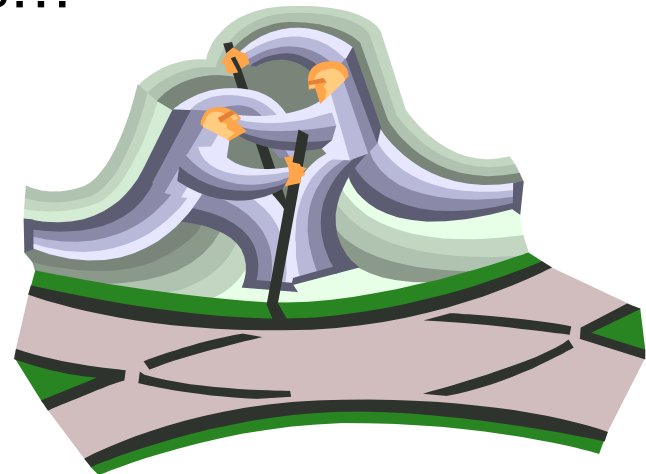
Esta estratégia é a mais eficaz porque implica o conceito de negociação.

As habilidades para tratar um conflito

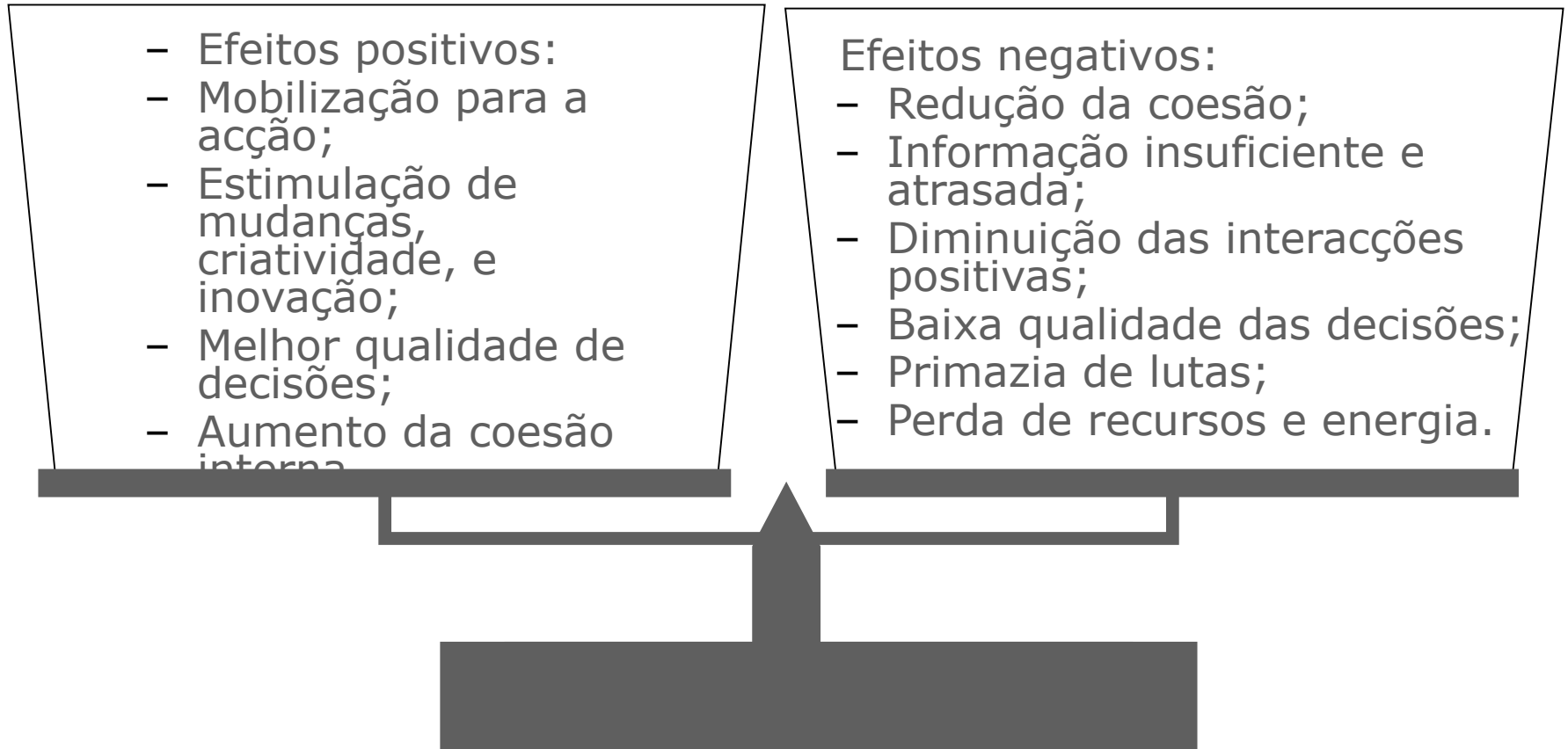
1. **Diagnosticar o problema** (questionar se o conflito nos afeta e se tem consequências pessoais; se outra parte é capaz de estabelecer uma negociação; quais as causas do conflito).
2. **Envolver-se no confronto** (é fundamental dizer-se, concretamente, o que a outra faz e em que medida isso o afetou, dizer o que gostaria que a outra pessoa fizesse).
3. **Escutar** (implica uma certa empatia, deixar de pensar no seu ponto de vista e compreender o ponto de vista do outro).
4. **Resolver o problema** (nesta fase todas as soluções devem ser ponderadas e consideradas pelo menos teoricamente. Todas as soluções devem ser apresentadas, mesmo as mais estranhas e inaceitáveis. Depois é necessário apresentar os argumentos. As pessoas devem-se encorajar mutuamente no sentido de compreenderem as implicações positivas e negativas das soluções).

Gestão de conflitos

... O conflito é visto como algo natural e inevitável nas situações de relacionamento entre indivíduos. Sendo algo natural e inevitável deve ser aceite como tal e também gerido para que se torne gerador de novas energias...



Gestão de conflitos



Gestão de conflitos



Their community property had been equally divided. Still, neither one of them was happy with the divorce settlement.

Gestão de conflitos

Mas como eu posso saber quais são os interesses da outra parte?



Através de uma postura empática, tentando descobrir quais serão as suas motivações, as suas necessidades, que se irão traduzir não num único interesse mas em múltiplos interesses.

Estratégias Para Lidar Com O Conflito

INTENÇÃO DAS PESSOAS
EM SATISFAZER AS SUAS
NECESSIDADES

GANHA / PERDE
FORÇA

COMPETIÇÃO

GANHA / GANHA

COLABORAÇÃO

PERDE / PERDE
COMPROMISSO

PARTILHA

PERDE / PERDE
RETIRADA

EVITAMENTO

PERDE / GANHA
ELIMINAÇÃO

ACOMODAÇÃO

INTENÇÃO DAS PESSOAS EM
SATISFAZER AS NECESSIDADES DOS
OUTROS

Gestão de conflitos

Vejamos o seguinte exemplo da história internacional retirado do livro "Getting to Yes"¹⁰, pois o tratado de paz israelo-egípcio, mediado em Camp David em 1978, demonstra a utilidade de se superarem questões de posição para se chegar a interesses comuns:

Israel ocupara a península egípcia do Sinai, na Guerra dos Seis Dias, em 1967. Quando o Egito e Israel, em 1978, se encontraram para negociar a paz, as suas posições eram incompatíveis. Israel queria manter uma parte do Sinai. O Egito, por seu lado, queria que cada pedaço do Sinai fosse devolvido à soberania egípcia. Repetidas vezes se desenharam mapas com possíveis linhas fronteiriças que dividissem o Sinai entre o Egito e Israel. Um compromisso deste género era totalmente inaceitável para o Egito. Retornar a situação antes de 1967 era igualmente inaceitável para Israel.

Só foi possível encontrar uma solução, quando se puseram de parte as posições e a atenção se centrou nos interesses. O interesse de Israel residia na **segurança** – não queriam ver tanques egípcios estacionados nas suas fronteiras, prontos a avançar a qualquer momento. O interesse do Egito prendia-se com a **soberania** – o Sinai pertencia ao Egito desde o tempo dos faraós. Depois de séculos de dominação grega, romana, turca, francesa e britânica e, por ter recuperado a sua total soberania, o Egito não estava na disposição de ceder território a outro conquistador estrangeiro.

Em Camp David, o presidente Sadat e o primeiro ministro de Israel acordaram um plano que devolveria o Monte Sinai à total soberania egípcia e que asseguraria a segurança israelita, através da desmilitarização de vastas zonas. A bandeira egípcia seria hasteada em todo o território mas os seus tanques seriam afastados da fronteira com Israel.

Gestão de Conflitos

Use a colaboração	Não use a colaboração
Os assuntos são muito complexos.	Em assuntos simples.
Uma síntese de ideias ajuda a clarificar as soluções.	
É necessário o envolvimento das partes para a implementação de soluções.	Necessidade de uma decisão imediata.
Existe tempo disponível para a resolução do problema.	As partes não possuem competências para resolver o problema.
Uma das partes não consegue resolver os problemas sozinha.	
Quando o seu objectivo é aprender.	O resultado não interessa às partes.

Estes são os meus interesses. Queres dizer-me quais são os teus? Como podemos obter ganhos mútuos?

Gestão de Conflitos

Use a acomodação	Não use a acomodação
Quando acredita que não está a actuar de modo ético.	Quando o assunto é importante para o próprio.
Se pretende cobrar no futuro, o que dá em troca agora.	
O assunto é mais relevante para a outra parte.	Quando acredita que tem razão.
Quando é importante manter o relacionamento.	
Quando se apercebe que está errado e quer aprender.	Quando a outra parte não actua de forma ética.
Quando a harmonia e estabilidade são importantes.	
Quando pretende que os colaboradores aprendam pelos seus próprios erros.	

Eu aceito que a tua vontade prevaleça. Eu subjugo-me à tua argumentação

Gestão de Conflitos

Use a competição	Não use a competição
O assunto é de pouca importância.	O assunto é complexo.
	Ambas as partes possuem o mesmo poder.
É necessária uma decisão rápida.	Não é necessária uma decisão rápida.
	Os colaboradores possuem elevada competência.
Os colaboradores carecem de competências técnicas para tomar decisões.	

Eu não cedo, não dou o braço a torcer. Para eu ganhar tenho de fazê-lo perder.

Neves (2001)

Gestão de Conflitos

Use o evitamento	Não use o evitamento
O assunto não é muito importante.	O assunto necessita de ser urgentemente resolvido.
É necessário tempo.	
O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais importante que os benefícios da resolução.	O assunto é importante.

Deixemos que o problema se resolva por si próprio. É preferível não me envolver neste diferendo.

Neves (2001)

Gestão de Conflitos

Use o compromisso	Não use o compromisso
O poder das partes é idêntico.	Uma das partes é mais poderosa.
O consenso não é alcançável.	
A colaboração e competição não são eficazes.	O problema é complexo.
É necessária uma solução temporária para um problema complexo.	

Vamos dividir isto a meio? Eu dou-te isto, tu dás-me isso em troca.

Estilos de gestão de conflitos – Diferenças interculturais

ESTILOS	CHINESES	OUTROS ASIÁTICOS	OCIDENTAIS
EVITAMENTO	3,7	3,6	3,5
COMPROMISSO	3,4	3,3	3,0
COLABORAÇÃO	2,3	2,3	2,6
COMPETITIVO	2,5	2,7	2,9
LEGALISTA	3,1	3,4	3,5

Técnicas para a resolução do conflito

1. Procure Soluções, Não Culpados.
2. Analise a Situação (QUAL? QUEM? O QUE? Desde QUANDO? ONDE? POR QUE?)
3. Mantenha um Clima de Respeito
4. Aperfeiçoe a Habilidade de Ouvir e Falar
5. Seja Construtivo ao Fazer uma Crítica.
6. Procure a Solução Ganha-Ganha.
8. Evite preconceitos e estereótipos
- 9 . Quando Estiver Errado, Reconheça o Erro.
10. Lembre-se que: gerir conflitos significa também gerir-se a si mesmo.

Competências a utilizar

Planejar o resultado

Tomar a iniciativa

Auto exposição

Ser claro e específico

Mostrar os efeitos negativos do comportamento do outro

Mostrar empatia

Colocar questões assertivas

Ouçã

Apresente soluções

Reconheça que as suas necessidades também são importantes

Mostre consequências da recusa (caso seja essa a posição do outro)

Resuma o acordo estabelecido e reafirme-o.

Atividade: sentido de equidade

Estratégias que pode utilizar

Colaboração

Compromisso

Competição

A inteligência emocional como
ferramenta de gestão de conflitos

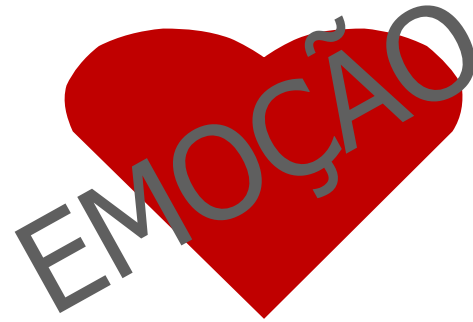
Qualquer um pode zangar-se isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil.

ARISTÓTELES, Ética a Nicômaco

Razão vs Emoção



Cérebro



Coração

Exemplos de emoções

IRA: fúria, ressentimento, cólera, exasperação, indignação, irritabilidade.

TRISTEZA: dor, desânimo, desalento, melancolia, abatimento.

MEDO: ansiedade, apreensão, nervosismo, receio, aflição, pavor, horror.

PRAZER: felicidade, alegria, alívio, contentamento, satisfação, agrado.

AMOR: aceitação, amizade, confiança, bondade, fascínio.

SURPRESA: espanto, assombro, admiração.

AVERSÃO: desprezo, desdém, repugnância, nojo, desagrado.

VERGONHA: culpa, embaraço, remorso, humilhação, arrependimento.

Exercício para reconhecer as suas próprias emoções

- Durante no mínimo uma semana faça o seguinte exercício.
- À noite antes de ir para a cama relembre os principais acontecimentos do dia e aponte-os brevemente numa lista.
- Para cada acontecimento tente lembrar-se que emoções lhe suscitou.
- Tente recordar quanto tempo estiveram presentes cada uma dessas emoções.
- No final da semana veja qual é a emoção detetada com mais frequência. Isso servir-lhe-á para poder posteriormente controlá-la.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE COMPORTAMENTOS

Conceito de emoção

Etimologicamente a palavra “emoção” vem do verbo “emovere”, que significa “pôr em movimento”. Nesta palavra está também contido o termo “moção”, que possui a mesma raiz que a palavra “motor”. Podemos dizer que as nossas emoções nos põem em movimento, que elas nos fazem agir, em suma, que elas são o motor dos nossos comportamentos.

Inteligência Emocional

QI

(quociente de
inteligência) =

Capacidades
cognitivas

e/ou

Inteligência

Inteligência Emocional

IE

(inteligência =
emocional)

compreender as suas
emoções

e

compreender as
emoções dos "outros"



É importante a IE para que a pessoas possa ser flexível,
adaptativo e compreender o "outro" .

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE COMPORTAMENTOS

A Inteligência Emocional consiste na habilidade de enfrentar e resolver com sucesso uma situação emocionalmente instável, controlando as emoções para que elas trabalhem a nosso favor. Não deixar que estas dominem os nossos actos e pensamentos, fazendo com que tomemos decisões inadequadas ou irracionais.

Exercício de auto conhecimento

- Pegue em papel e lápis e escreva qual destas emoções negativas considera que o invade mais frequentemente: medo (preocupação, ansiedade) ira (irritação, fúria) ou tristeza.
- Seguidamente faça uma lista de acontecimentos que o tenham marcado na infância. Não se trate de indicar factos que, como adulto, considere dramáticos, mas sim de referir tudo aquilo que lhe tenha originado emoções dolorosas; circunstâncias como a perda de um brinquedo, um desentendimento na escola, o medo que possa ter sentido ao cometer uma travessura, etc.
- Escreva ao lado de cada acontecimento o nome da emoção que sentiu.
- Faça uma lista por ordem decrescente referindo as emoções que sentiu com mais frequência.
- Relembre agora factos da última semana que lhe tenham suscitado emoções semelhantes ou pergunte a alguém da sua maior confiança que emoções julga que predominam em si.
- Este exercício servir-lhe-á para detetar qual a emoção que mais lhe custa controlar e, possivelmente, averiguar o acontecimento que lhe cria essa dificuldade.

Teste de Inteligência emocional

Se obteve uma maioria de respostas A: tem de melhorar a sua inteligência emocional. Nas situações novas tende a ficar demasiado angustiado e a ansiedade de que sofre cria-lhe dificuldade na hora de aplicar todas as suas capacidades. Sabe detectar as emoções alheias, mas o seu estado de inquietação interior não lhe permite lidar com elas de forma adequada. Custa-lhe muito desembaraçar-se das emoções negativas, o que faz com que não desfrute plenamente da vida.

Se obteve uma maioria de respostas b): tem um alto grau de inteligência emocional; sabe conhecer e controlar as suas emoções e tem uma grande habilidade para detetar os sentimentos alheios. Os desafios não o assustam e sente-se confortável e entusiasmado perante as situações novas.

Se obteve uma maioria de respostas c): custa-lhe muito detetar as suas próprias emoções. Recusa ou suprime qualquer sentimento que ameace a sua estabilidade e tem grandes dificuldades no momento de compreender os outros. Os seus temores inconsciente levam-no a proteger-se demasiado, a desligar-se do seu mundo emocional. Quando algo o comove sente-se muito desconcertado.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE COMPORTAMENTOS

A nossa inteligência funciona de uma forma integrada, o nosso cérebro é composto por duas partes: o lado esquerdo, que trata da capacidade de raciocínio lógico, conhecido também como Q.I. (Quociente Intelectual), e o lado direito é responsável pelas emoções e que conhecemos como Q.E. (Quociente Emocional). Acontece que somente um elevado nível de Q.I. não garante o nosso sucesso profissional, nem tão pouco pessoal. Além do conhecimento técnico, idiomas, formação escolar, o profissional de sucesso terá que saber lidar com o ser humano e respeitá-lo.



- Numa sociedade basicamente urbana como a nossa, o controle emocional, a empatia e o domínio das relações sociais são fundamentais.
- De acordo com Daniel Goleman, para alcançar o êxito utilizamos 20% de inteligência convencional e 80% de inteligência emocional.
- As empresas procuram pessoas emocionalmente inteligentes, capazes de controlar a ira, a irritação, as preocupações e o stress. (Ricos psicossociais)

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE COMPORTAMENTOS

Segundo a International Society of Applied Emotional Intelligence (ISAEI), a Inteligência Emocional apresenta 10 características:

1. **O controlo emocional:** compreender e controlar os seus sentimentos e gerir o seu humor;
2. **A auto-estima:** ter bons sentimentos a seu respeito, independentemente das situações exteriores;
3. **A gestão do stress:** *controlar o stress e criar mudanças;*
4. **As aptidões sociais:** ser capaz de se relacionar com os outros e ser empático;
5. **O controlo da impulsividade:** controlar a sua impulsividade e aceitar adiar as suas gratificações;

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE COMPORTAMENTOS

6. **O equilíbrio:** manter o equilíbrio entre o trabalho e a casa, as obrigações e o prazer;
7. **As aptidões de comunicação:** comunicar eficazmente com os outros;
8. **Gestão das suas metas e dos seus objetivos:** fixar metas realistas em todas as esferas da sua vida;
9. **A automotivação:** motivar-se a si próprio na prossecução das suas metas, ser capaz de criar energia interna;
10. **A atitude positiva:** manter uma atitude positiva e realista mesmo quando nos momentos mais difíceis.

A gestão do stress:

- Comece bem o dia;
- Faça pausa estratégicas;
- Acorde com musica;
- Desenvolva pensamentos positivos;
- Aceda à luz do dia;
- Faça pelo menos 5 minutos de actividade física relaxante;
- Tome um pequeno almoço saudável;
- Respire fundo de vez em quando;
- Descanse o olhar mudando de cenário
- Cuide da sua postura corporal;
- Beba muita água, evite excessos de alcool e café;
- Aproveite momentos de humor;
- Pense positivamente;
- Aproveite bem o regresso a casa ao fim de um dia de trabalho:
- Conviva com familiares e amigos;
- Passeie após as refeições;
- De vez em quando não faça nada e não sinta culpa por isso

A gestão do stress:

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE COMPORTAMENTOS

- A um elevado QE corresponde maior sucesso profissional e satisfação.
- A um elevado QE corresponde também um sistema imunitário mais resistente, mais saúde e bem estar (conseguimos gerir melhor o stress)

Controlar o impulso

As respostas impulsivas criam um aumento de agressividade no outro que vai tentar responder ainda com mais agressividade. O objectivo na relação com os colaboradores/superiores hierárquicos é diminuir a agressividade e possibilitar a comunicação.

Controlar o impulso

Olhe abaixo e diga as CORES, não as palavras:

AMARELO	AZUL	LARANJA
PRETO	VERMELHO	VERDE
ROXO	AMARELO	VERMELHO
LARANJA	VERDE	PRETO
AZUL	VERMELHO	ROXO
VERDE	AZUL	LARANJA

Conflito no Cérebro!

O lado direito do seu cérebro tenta dizer a cor,
mas o lado esquerdo insiste em ler a palavra.

Detetar as emoções alheias - Empatia

Para algumas profissões a empatia é fundamental: um bom vendedor sabe que argumentos utilizar com o seu cliente para que ele confie em si.

À medida que fala apercebe-se das emoções que as suas palavras vão suscitando e altera o seu discurso em função dos efeitos que produzem.

Sociopatas – [O silêncio dos Inocentes](#)

Exercício para estimular a empatia

Exercício 1

1. Ponha um filme que ainda não tenha visto.
2. Quando aparecer um diálogo entre duas ou três ou três pessoas, tire o som e tente captar os estado de espirito das personagens. (repare se estão irritadas, medrosas, ansiosas, alegres, etc.). Imagine o que possam estar a dizer.
3. Se o que está a ver é um DVD, volte atrás no filme e verifique em que medida acertou;

Exercício 2

1. Num lugar público (meio de transporte, cafetaria, cento comercial) repare nas pessoas que o rodeiam e tente aperceber-se das emoções que estão a viver. Tente encontrar uma pessoa que pareça preocupada e depois outra que demonstre ansiedade. Preste atenção aos seus gestos, ao seu olhar, à forma como anda ou como e move.

Exercício 3

Faça o mesmo que no exercício anterior, mas desta vez no seu local de trabalho. Se tiver confiança com a pessoa na qual está a detetar as emoções, aproxime-se e fale com ela tendo em conta o que notou previamente.

A auto-motivação

Dicas para você se automotivar:

- ✚ O trabalho tem de ser algo que dê **prazer**. Faça-o com dedicação, inove, crie, modifique sua rotina, exponha-se, sugira, encare a vida como uma "diversão". Não encare a vida como uma luta.
- ✚ Encare o estudo, a leitura, a pesquisa como uma **evolução**. Tenha vontade de progredir, se atualize, procure novas informações, novas técnicas, novos conhecimentos.
- ✚ Esteja **de bem com a vida**. A vida é o maior bem que possuímos, portanto, curta-a da melhor maneira possível, aproveite-a em toda a sua plenitude.
- ✚ **Irradie bons fluidos** para as outras pessoas. Mostre como você é feliz, como você gosta da vida, de seu trabalho, de sua família, fale coisas positivas e incentivadoras. Seja o exemplo.

A auto-motivação

- ✚ **Afastese** de pessoas negativas. Aquelas pessoas que irremediavelmente têm um constante baixo astral, que estão sempre "down", que reclamam de tudo e de todos, não irradiam bons fluidos e podem prejudicar e até influenciar na sua automotivação. Despreze fofocas e estratégias maldosas.
- ✚ Dedique **tempo** suficiente para as suas visões pessoal, profissional e social. Não sacrifique uma visão em detrimento da outra. Dedique tempo para a sua família, seu lazer, sua diversão, assim como para a sua evolução profissional e para o trabalho. Todas as visões têm igual importância.
- ✚ **Faça aquilo que gosta** e prove que é capaz de fazer aquilo que não gosta. Lute por fazer aquilo que lhe dá prazer e realização. Faça com igual dedicação aquilo que você não gosta, mas que inevitavelmente você tem de fazer.

- ✧ **Não espere** o grande momento para falar ou fazer o que sempre quis. Certas coisas na vida não falamos ou não fazemos por achar que não há tempo, ou porque as pessoas não darão a devida importância, ou porque simplesmente esquecemos ou até mesmo porque temos vergonha. Fale sempre à sua esposa ou marido, aos seus filhos, aos seus pais que os ama. Diga ao seu companheiro de trabalho que ele executou um ótimo trabalho, que a empresa onde você trabalha está agindo corretamente nesta ou naquela decisão, que o seu vizinho pintou a casa com uma linda cor, que as flores do jardim estão lindas hoje. Sempre é hora para expor os seus sinceros sentimentos.
- ✧ Seja **franco e honesto**. Não utilize indiretas, vá aos fatos, exponha com clareza suas opiniões e aja sempre com honestidade.
- ✧ Aumente o seu **rol de relacionamentos**. Mantenha contatos constantes, troque informações, se exponha para outros profissionais dentro e fora de sua empresa, participe de grupos sociais diversos, leve suas palavras, suas opiniões a outros grupos.
- ✧ Tenha **autodisciplina**. Organize-se no seu dia-a-dia com muita disciplina e métodos.
- ✧ **Crie, inove**. Mostre que você é capaz de ir além do "feijão com arroz", crie e exponha novas idéias, novas propostas, novas coisas. Inove as que existem.
- ✧ Mantenha a **saúde física e mental**. Zele pelo seu corpo físico com medidas preventivas e corretivas, dispense tempo para relaxamento mental através de passeios, meditações, orações.

A auto-motivação

- ↳ **Incentive**, não destrua. Incentive constantemente as pessoas, mostrando seus pontos positivos e ajudando-as a evoluir.
- ↳ **Seja você mesmo**. Seja autêntico. Não seja o reflexo do que as pessoas querem que você seja.
- ↳ Incentive e aceite o **feedback**. Solicite aos amigos, aos companheiros de trabalho, de escola, à família constantes feedbacks para que você possa analisar o como as pessoas o vêem. Aceite o feedback sem críticas. Trabalhe em cima do que você realmente acha que ainda tem a melhorar e simplesmente despreze aquilo que acha não ter fundamento.

Plano diário

- O plano **diário** não deve ser utilizado sem um plano **semanal** e um plano **anual**.
- Uma agenda em **suporte informático** ou em **suporte de papel** deve andar sempre consigo.

Plano diário

- Pense em termos de **objetivos**.
- Liste as suas **prioridades** para cada dia.
- Cumpra os **tempos** previstos.
- Reserve algum **tempo para pequenas pausas e imprevistos**.
- Quando se sentir tentado a desviar-se do plano diário, **pare e pense**: o que vai fazer é mais ou menos importante que o que tinha planeado?

Gestão das metas e dos objetivos

- A IE é uma qualidade que se pode aprender, desenvolver e enriquecer ao longo de toda a vida. (a infância é o período ideal para se aprender)
- Objectivo: Encontrar dentro de si próprio uma enorme fonte de energia que dorme no seu interior; controlando-a mediante as técnicas de IE, poderá ter uma vida mais saudável, relações mais gratificantes.

Cinco chaves da IE

- **Capacidade de reconhecer as próprias emoções;** (saber em cada momento exactamente o que sentimos e sermos capazes de dar um nome a essa emoção)
- **Capacidade de controlar as emoções;** (quando temos consciência das emoções negativas podemos desembaraçarmo-nos delas mediante um processo dirigido pela razão — ex se estamos tristes podemos tentar pensar de forma optimista, se estamos furiosos talvez um passeio nos acalme). Se não reconhecermos as emoções que estamos a viver, dificilmente podemos fazer algo em relação a elas.

- **Capacidade de se automotivar** — um dos piores amigos do êxito é a impaciência, a incapacidade de esperar a gratificação pelo trabalho que estamos a realizar. Se somos vítimas da ansiedade dificilmente concentramos na tarefa que estamos a executar.
- **Capacidade de reconhecer as emoções alheias** — a empatia facilita a convivência.
- **Capacidade de controlar as relações** — saber detetar os próprios sentimentos mediante o conhecimento de si próprio e dos outros, graças à empatia, permite desenvolver uma nova capacidade : controlar a troca entre as duas correntes emocionais (líderes)

Comunicação Interpessoal

Conselhos técnicos

Ouvir

Parafrasear

Parafrasear é um aspeto crucial da escuta ativa, porque sem ela estaria meramente a repetir, como os papagaios, aquilo que interlocutor disse. Ao parafrasear pode:

- Introduzir palavras ou expressões que podem ser usadas como ferramentas para descrever problemas ou clarificar situações.
- Encorajar pessoas a elaborar objetivos que desejam definir.
- Dar, sutilmente, uma nova interpretação a uma afirmação.
- Eliminar quaisquer potenciais confusões acerca de um assunto.

Ouvir

Exercício parafrasear

- Não espere até se encontrar numa situação crítica para praticar a escuta ativa e parafrasear. Pode praticar esta técnica mesmo quando as pessoas não o oiças. (jornal – repetir tudo)
- Com os seu amigos – lime as suas competências de resposta, para quando tiver de o fazer não soe a artificial

Ouvir

- Tome notas
- Use símbolos: n° , $>$, $<$, pq, hj, mt, tb, tt, etc.... (faça uma legenda se sentir necessidade)
- Crie um sistema de apontamentos – arranje um caderno de apontamentos grande e desenhe uma linha vertical ao longo da página, com 6 cm do lado esquerdo, deixando uma grande margem. Tome notas no lado direito usando a área da margem como coluna de lembranças. Quando a reunião/formação terminar resuma as palavras chave ou pontos de ação de cada uma das etapas e escreva na coluna de lembranças.

Questionar

- Escolha as suas questões e coloque as pessoas à vontade (tendem a fornecer mais informação quando relaxadas)
- Contextualize a sua questão (justificação) – “estou aqui para encontrar uma forma de melhorar a performance da nossa empresa. Será que você ou a sua equipa têm alguma sugestão acerca de como poderemos reduzir as tarefas não-produtivas?”
- Não caia na armadilha de responder às suas próprias perguntas.

Questionar

Tipos de perguntas:

- **Pergunta fechada** — Permite apenas um sim ou um não. “Terminou o relatório na passada sexta feira?”
- **Pergunta aberta:** Encoraja a pessoa questionada a dar informações voluntariamente: “Em que relatório tem vindo a trabalhar nos últimos dias?”
- **Pergunta seguida de questionário** — Esta técnica usa a resposta a uma pergunta para formar outra pergunta, em busca de mais detalhes: “Diz que está insatisfeito com o seu projeto de equipa. É devido ao projeto em si ou devido à sua equipa?”
- **Pergunta “e se” (condicional)** — Trata-se de uma pergunta aberta que encoraja a especulação: E se você fosse o gestor regional? Que é que mudaria?”
- **Pergunta condutora** — Conduz a uma determinada resposta: “Acha que a recente mudança estrutural viola os regulamentos, ou acredita que podemos seguir em frente?”

Falar

- Utilize a linguagem corporal
- Acredite nos seus olhos
- Interprete os sinais não verbais
- Reconheça as suas emoções
- Reconheça as emoções do seu interlocutor
- Escolha as suas palavras cuidadosamente (sem calão e percetíveis)
- Apele aos sentidos (PNL)
- Seja honesto consigo mesmo
- Conte a versão completa

Sugestão: Pense como explicaria um assunto a alguém sem qualquer experiência no mesmo. Se conseguir clarificá-lo, conseguirá fazê-lo a qualquer pessoa.

Negociar

Separe as pessoas do problema

Enfatize a justiça (direitos de ambas as partes)

Atente aos interesses/necessidades

Dizer Não



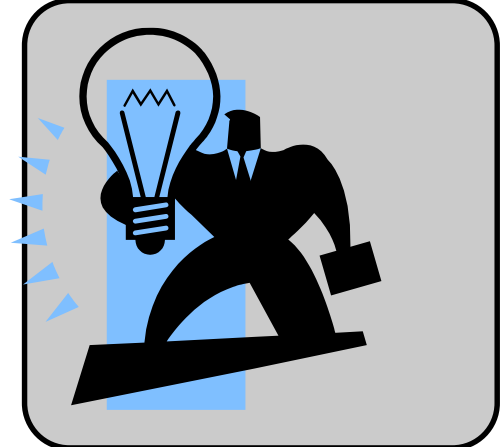
Emissor: Ineficazes, inseguras, abraçadas, pouco convincentes, sem poder.

Recetor: Irritados, não convencidos, confusos, desconfiados, perante o contato visual mínimo



Emissor: Repudiantes, temporariamente poderosas mas depois culpadas e envergonhadas

Recetor: Irritados, rejeitados, desvalorizados, com ofensa pessoal,



Emissor: Honestas, abertas, auto-respeitadoras, satisfeitas em estabelecer relações claras

Recetor: Pode gerar um certo desapontamento mas ao sabermos que a pessoa escutou e prestou atenção ao pedido reconhecemos que a pessoa é honesta

Cinco regras de ouro para dizer não

1. **Ouçã o pedido com atenção e leve tempo para pensar antes de responder.** Por exemplo, se alguém telefonar a pedir-lhe que vá às compras com ele e você não tem a certeza de lhe apetecer, poderá responder delicadamente: "Terei de pensar nisso, volto a telefonar dentro de uns minutos."
2. **Diga sempre a verdade.** Não dê justificações, nem pretextos inventados que pode esquecer, nem mentiras que só complicarão a sua vida.
3. **Diga o que tem a dizer com tato e consideração.** Recusar algo a alguém não significa atacá-lo até à morte. Se lhe pedirem para comparecer a uma reunião, por exemplo, será mais diplomático dizer: "Agradeço terem-se lembrado de mim, mas penso que não terei tempo" em vez de: "Não me apetece ir, será uma perda completa de tempo".
4. **Não caia no erro de discutir, especialmente quando a outra pessoa se torna agressiva.** Mantenha a calma. Esta é a sua melhor arma. Evite entrar em discussões acerca da razão que o levou a recusar. Não tem de dar explicações supérfluas. Apenas diga "não".
5. **Não se desculpe.**

Dizer não

Não é uma das palavras mais poderosas e é vital aprender a dizê-la!

Se acaba por fazer as tarefas que recusou, então não está a dizer “não” com suficiente credulidade.

Para enfatizar as suas recusas sem parecer rude:

- Não sorria
- Não faça mais perguntas (ate quando? sugere persuasão)
- Levante-se quando alguém em pé lhe pedir para fazer algo (mimetização)
- Mostre-se razoável oferecendo alternativas
- Recuse com confiança

Dizer não

- O seu marido (ou a sua mulher) chega a casa do trabalho e avisa-a de que convidou um colega para jantar no sábado. Ele sabe o quanto você estava com vontade de sair no sábado, para ir ao cinema ou ao teatro, portanto vai tentar fazê-la mudar de ideias.
- Se tem mesmo vontade de ir ao cinema ou ao teatro, então não existe qualquer razão para não ir.
- Não se deixe envolver numa longa discussão, que poderá levar a uma briga, durante a qual o mais provável é dizerem-se coisas de que irão arrepender-se. Simplesmente repita delicada e calmamente o seu desejo de sair nessa noite.

Incapacidade para dizer não – Superior hierárquico

Em vez de dizer sim muitas vezes, tente uma das seguintes opções:

- Eu posso aceitar mas aquilo em que estou a trabalhar sofrerá atrasos. O seu pedido é mais importante?
- Faço isso. No entanto não posso começar sem terminar o que estou a fazer neste momento.

Comunicar por telefone

Uma chamada telefónica é uma conversa, sem as vantagens do contato visual, das expressões faciais ou da linguagem corporal. A única forma de compensar estas lacunas será desenvolvendo algumas técnicas.

- Tente aceitar todas as chamadas profissionais
- Planeie as suas chamadas (organize os que terá que fazer ao longo do dia — divida-os em classes de prioridades: alta/média/baixa; certifique-se que a sua agenda telefónica está organizada)
- Lide com a disponibilidade (pergunte qual a melhor hora)
- Desligue o monitor caso não precise dele para a conversa

Comunicar por telefone

Prepare os seus telefonemas:

- Escreva as primeiras palavras para assim se apresentar e referir o seu objetivo;
- Inclua uma série de questões para as quais necessita de respostas
- Acrescente um comentário final , se pretende enviar cumprimentos ou recado a alguém terá de se lembrar dos seu nomes.

Comunicar por telefone

Deixar mensagens no voicemail

- Por mais frustrado ou aborrecido que se possa sentir procure não transmitir esses sentimentos quando deixar a sua mensagem.
- Procure não ser demasiado familiar (desapropriado para um contexto profissional)
- Não seja surpreendido pelo voicemail – tenha a sua mensagem planeada de forma a não parecer hesitante
- Deixe uma mensagem clara e breve
- Fale com careza mas com relativa rapidez
- Se decidir deixar indicações, tal como um n° de telefone, anuncie este facto, dizendo ao seu recetor que procure ter uma caneta à mão

Comunicar por telefone

Programar o voicemail

- Preparar cuidadosamente a mensagem que irá gravar na sua caixa postal
- Gravar a sua mensagem numa altura mais sossegada do dia.
- Permanecer de pé e manter o auscultador no seu ouvido direito enquanto fala, de forma que a sua voz ressoe de forma apropriada
- Dar um de telefone alternativo para o caso de mensagens urgentes: “Se a sua mensagem é urgente, por favor contacte o Ricardo através do nº...

Comunicar por carta

Geralmente as cartas são estudadas muito mais pormenorizadamente do que os e-mails ou mensagens de voz. Este facto torna imperioso a construção das mesmas com bastante mais cuidado – uma carta mal escrita poderá persegui-lo por muito tempo.

- Pergunte a si mesmo porque está a escrever essa carta. Trata-se de um pedido, um requerimento, uma proposta? Se tiver bem claro aquilo que pretende atingir com a carta, é menos provável que divague e se desvie dos assunto que pretende discutir.
- O seu objetivo deverá tornar-se claro e conciso logo no 1º parágrafo.
- O corpo da carta deverá desenvolver a sua proposta.
- O último parágrafo deverá explicar o que espera ser o resultado do envio da carta em questão.

Comunicar por carta

Boas introduções e conclusões

- Se não souber o nome da pessoa a quem está escrever comece a carta com “Exmo. senhor” ou “Exma. Senhora” e termine com atenciosamente.
- Quando começar com o nome de alguém, como Exmo. Senhor Carlos termine com “Com os meus melhores cumprimentos”, com o seu nome e apelido.
- As culturas empresariais de alguns países (p. ex a França e a Itália) esperam conclusões elaboradas e repletas de fórmulas, mesmo tratando-se de cartas relativamente informais, Substituí-las por algo mais curto e informal poderá parecer desapropriado e descuidado.

Comunicar por e-mail

Escreva e-mails eficazes

- Textos breves e objetivos;
- Repartir a mensagem por tópicos colocando-os por parágrafos
- Se tiver que referir vários assuntos tente numerá-los;
- Nunca envie um e-mail antes de o reler
- Se for um e-mail muito importante é aconselhável escrevê-lo num programa de processamento de texto para evitar os erros. Depois cola o texto no seu e-mail e envia-o.

Comunicar por e-mail

- Inclua a mensagem anterior quando responder a um e-mail.
- Evite usar a função responder a todos quando o restante grupo não estiver envolvido.
- Recorra a um corretor ortográfico
- No campo assunto coloque o assunto a que se refere e não um simples olá.
- Acuse a receção de e-mails, especialmente no 1º contato de forma a que o recetor verifique que utilizou o endereço correto

Comunicar por e-mail

- Coloque o endereço do destinatário só após ter conferido que o e-mail está concluído e revisto. Caso contrário, sujeita-se a enviá-lo sem querer e depois... é mais difícil corrigir o engano.
- Alinhe o texto à esquerda pois facilita a leitura, uma vez que os nossos olhos lêem da esquerda para a direita.
- Selecione um tipo de letra moderno (arial, verdana) e de fácil leitura com tamanho igual ou inferior a 12 mas acima de tudo cumpra as regras de imagem corporativa da sua empresa.
- Use apenas maiúscula no início da frase. Palavras escritas em maiúsculas tornam o e-mail agressivo e menos legível.
- Quando enviar um e-mail para várias pessoas use o Bcc.
- Tenha cuidado com a utilização de símbolos ou caracteres. Eles podem surgir desconfigurados no monitor do receptor.

Comunicar por e-mail

- Não utilize siglas ou diminutivos que o seu interlocutor possa não entender.
- Se possui capacidades técnicas para produzir um e-mail animado com imagem e cor, recorde que o ser humano vê primeiro figuras mas não exagere.
- Tente estabelecer rapport (sincronia) com a outra parte). Coloque-se “na pele” do outro.
- No final do e-mail coloque o seu nome, contactos e os dados da empresa: construa a sua assinatura.

Reuniões de trabalho

Definir os objetivos (porque é que vai fazer a reunião?)

Preparar a agenda

- O nome do grupo

- Designação da reunião

- Convocados (limite ao máximo o nº de participantes)

- Data e local, hora de início e fim

- Assuntos a tratar

- Atribua um tempo de discussão para cada ponto da agenda

- Material necessário

Reuniões de trabalho

- Forneça a agenda a todos os participantes.
- Siga os pontos da agenda.
- Resolva cada ponto antes de passar ao seguinte (sumariando).

Reuniões de trabalho

- Registe os pontos importantes para referência posterior
- É necessário resumir, tirar notas das decisões tomadas, das acções a pôr em prática, do responsável pelas acções e do prazo de realização.
- Procure terminar a reunião à hora marcada.

Associações mentais imediatas

Alguns tipos de associações mentais imediatas:

Símbolo	Convenção
Livro	Cultura, inteligência
Terno	Status
Branco	Paz, limpeza
Sorriso	Boa educação, generosidade
Gravata	Respeito, status
Dourado	Requinte, luxo
Bons modos	Status, requinte
Jóias	Luxo, vaidade

Aperto de mão

- Para evitar gafes, e como os costumes variam de sociedade para sociedade, o mais conveniente é um cumprimento rápido, sem força demasiada e sem movimentos truculentos.

- Mas até com o simples aperto de mão precisamos tomar cuidado. Isso porque, na Ásia e no Oriente Médio, não se aperta a mão quando se cumprimenta alguém, pois isso é interpretado como um gesto agressivo.

- Já nos países islâmicos, estender a mão para uma mulher é altamente ofensivo.

- No Japão, como em outros países asiáticos, curvar-se diante de outra pessoa, é uma reverência que corresponde a um aperto de mão, com a particularidade de que a pessoa de status inferior curva-se antes e mais baixo.

- Os tailandeses e os hindus mais tradicionais também não cumprimentam apertando a mão. Eles colocam as mãos unidas sobre o peito e se curvam diante do outro.

- Mapa Mental (Mind Map): Diagrama usado para representar palavras, ideias, tarefas ou outros itens ligados a um conceito central e dispostos radialmente em volta deste conceito. É um diagrama que representa conexões entre porções de informação sobre um tema ou tarefa. Os elementos são arranjados intuitivamente de acordo com a importância dos conceitos. Pela representação das informações e suas conexões de uma maneira gráfica, radial e não linear, o Mapa Mental estimula a imaginação e o fluxo natural de ideias livre da rigidez das anotações lineares (listagens).