

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS
NÚCLEO DE RECRUTAMENTO E CAPACITAÇÃO CONTINUADA
PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

APRESENTAÇÃO E INTRODUÇÃO

O Curso, objeto deste treinamento, destina-se a profissionais que pretendem aperfeiçoar as suas habilitações para atender o público em geral e se relacionar de maneira produtiva e eficaz, alcançando, assim, as metas de alta performance e o melhor desempenho no trabalho, dentro dos mais estritos princípios da ética e do equilíbrio relacional traduzidos no sucesso pessoal e profissional.

É, também, objetivo deste curso, uma otimização dos comportamentos, com vista a uma melhor resposta pessoal no quadro das questões colocadas nos processos do dia-a-dia da vida profissional.

Esse tipo de necessidade pressupõe, acima de tudo, trabalhar e modificar atitudes, de forma a emprestar à postura profissional toda uma dimensão de competência, dedicação e disponibilidade.

Durante o decorrer das várias sessões, o que se pretende é essencialmente um convite à reflexão, ao autoconhecimento, ao desenvolvimento pessoal, pois, só através desses passos, será possível a modificação de atitudes e a alteração de comportamentos, o que refletirá diretamente em um desempenho de rigor e apurada ética profissional, dentro dos mais atuais requisitos e parâmetros do conceito de qualidade total.

É nesse sentido que o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (CESPE) da Universidade de Brasília (UnB) dá as boas-vindas a todos que se dispõem a trilhar este caminho na busca do desenvolvimento pessoal, profissional e do crescimento que contribuirá para que cada um se torne o profissional do futuro, habilitado a desempenhar funções em um mundo que, se por um lado se torna cada vez mais competitivo, por outro se torna também em um desafio constante, um jogo diário que só será vencido pelos mais preparados e realmente motivados para acompanhar a mudança e o evoluir permanente, em um mundo em que, cada vez mais, a diferença se faz pela qualidade do patrimônio humano.

Comunicar vem do latim *communicare*, que significa colocar em comum, partilhar, entrar em relação com.

Comunicar é, então, trocar idéias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz.

A comunicação desempenha um vasto conjunto de funções indispensáveis à própria natureza da existência humana. Por trás do estudo das funções da comunicação, está implícita uma determinada concepção acerca do que é comunicar. Dessa concepção decorrem diferentes formas de explicar o como e o porquê dos processos comunicacionais. Entre as funções mais usuais da comunicação são apontadas todas aquelas que visam fins pessoais ou sociais.

Comunicamos para informar e estarmos informados, para formar e influenciar atitudes e crenças, por simples prazer, para realizar tarefas em grupo, para criar e manter organizações, ou para inovar.

Eficácia na comunicação pode ser a sua maior arma. Utilize-a!

Quando transmitimos uma mensagem, oral ou escrita, é fundamental sabermos não só o significado que atribuímos às coisas, aos nossos gestos (comunicação não-verbal), às palavras e expressões, mas também às possíveis significações que as outras pessoas, com quem comunicamos, possam dar-lhe. Caso contrário, poderão surgir barreiras à comunicação.

Os elementos do processo de comunicação

Comunicar é trocar mensagens. Embora a situação de comunicação possa se apresentar de muitas maneiras diferentes, comporta sempre alguns elementos que lhe são característicos:

- **Emissor:** é aquele que emite, envia, transmite a mensagem. O emissor deve ser capaz de construir mensagens que sejam compreendidas pelo receptor.

- **Receptor:** é o indivíduo que recebe a mensagem. Este deve estar sintonizado com o emissor, de forma a entender a mensagem, ele será mais receptivo quanto maior for a sua abertura ao outro.
- **Mensagem:** é o conteúdo da comunicação (conjunto de sinais com significado: idéias, sentimentos, conjunto de símbolos emitidos pelo emissor).
- **Código:** é o conjunto de sinais e regras que permite transformar o pensamento em informação que possa ser entendida, na sua globalidade, pelo receptor. O emissor utiliza o código para construir a sua mensagem - operação de codificação - (é capaz de construir mensagens com significado e que sejam entendidas pelo receptor), enquanto que o receptor utiliza esse mesmo código para compreender a mensagem - o receptor decodifica a mensagem (é capaz de interpretar a mensagem, compreendê-la, dar-lhe um significado).
- **Canal:** é o suporte físico por meio do qual passa a mensagem do emissor para o receptor. O canal mais comum é o ar, mas existem outros - a carta, o livro, o rádio, a TV, a Internet, etc.
- **Contexto:** é o conjunto de variáveis que rodeiam e influenciam a situação de comunicação.
- **Ruído:** existe outro elemento fundamental que entra no processo de comunicação, designado ruído. Inclui tudo aquilo que perturba ou distorce o processo de comunicação. Os ruídos que adulteram a comunicação podem surgir em qualquer altura do processo e se tornam barreiras para uma comunicação eficaz. Em comunicação, um ruído é tanto um barulho (fisicamente perceptível), como uma idéia ou sentimento que esteja perturbando a eficácia do processo comunicacional.
- **Feedback:** ou informação de retorno: é o que permite aferir a eficácia da comunicação e de que forma a mensagem está chegando ao interlocutor. Serve para corrigir deficiências ou equívocos e reforçar a comunicação. Favorece a sintonia.

O *feedback* é a mensagem que é enviada ao emissor e que lhe transmite como as suas comunicações e atitudes foram percebidas e sentidas pelo receptor. A eficácia do *feedback* é tanto maior quanto maior for a

confiança existente entre os intervenientes. Mais adiante voltaremos a falar em *feedback*.

Empatia - sua importância para o sucesso da comunicação

Empatia nada mais é do que a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro. Se formos realmente capazes de realizar essa capacidade, estaremos atentos para modificar a nossa comunicação, no sentido de estarmos transmitindo a nossa mensagem em um nível compatível com a capacidade de percepção do nosso interlocutor. Estaremos, assim, aptos a, realmente, transmitirmos aquilo que pretendemos.

A empatia é, portanto, muito importante, não só na transmissão da mensagem, como na percepção do *feedback* que nos chega do receptor.

As funções da comunicação

A comunicação representa uma necessidade pessoal e social de relação entre as pessoas, de trocar idéias e sentimentos. Por isso apresenta diversas funções, entre as quais:

- ⊗ Informação.
- ⊗ Persuasão e motivação.
- ⊗ Educação.
- ⊗ Socialização.
- ⊗ Distração.

As finalidades essenciais da comunicação são: influenciar outros indivíduos, expressar sentimentos ou emoções e receber, pedir, dar ou trocar informações.

Barreiras à comunicação

Freqüentemente, a comunicação processa-se de forma deficiente. O ideal seria que as mensagens chegassem ao receptor com o mesmo formato e a mesma intensidade com que foram emitidas. Porém, isto não acontece. Muitas vezes,

**ouvimos o que o outro não disse,
ou
os outros entendem o que não dissemos.**

Algumas barreiras à comunicação

- ⊗ Utilização de linguagem que o outro não entende ou não domina.
- ⊗ Elementos perturbadores do exterior.
- ⊗ Divergências de valores e crenças.
- ⊗ Desinteresse.
- ⊗ Papéis sociais desempenhados.
- ⊗ Formação cultural divergente.
- ⊗ Indisponibilidade física ou psicológica (ex.: cansaço, mal-estar).
- ⊗ Palavras ambíguas.
- ⊗ Hostilidades.
- ⊗ Desmotivação.

Estudos feitos revelam que retemos uma certa porcentagem da informação, que varia segundo os órgãos dos sentidos que a recebem. Assim, retemos cerca de:

20% do que ouvimos.

30% do que vemos.

50% do que vemos e ouvimos.

Exemplo: retemos cerca de 50% da informação emitida pela televisão, porque vemos e ouvimos simultaneamente.

Feedback ou informação de retorno

O *feedback*, uma palavra adotada do inglês, mas já usualmente empregada na nossa linguagem comum, não é somente um elemento essencial do processo de comunicação, significa informação de retorno, por isso é também uma ferramenta da comunicação a qual nos utilizamos para elogiar, esclarecer ou corrigir alguém.

Os efeitos positivos do *feedback*

- ⊗ Apóia e fomenta comportamentos corretos, na medida em que os reconhece.
- ⊗ Corrige comportamentos que não correspondem à intenção do emissor ou comportamentos incorretos, quer para o próprio emissor, quer para o grupo.
- ⊗ Clarifica as relações entre as pessoas e ajuda a compreender melhor o outro.

Para que um *feedback* se torne eficaz, deverá ser:

- Aplicável.
- Neutro.
- Oportuno.
- Solicitado.
- Objetivo.
- Direto.
- Específico.
- Comprovado.

Em qualquer processo comunicacional é essencial se fazer o *feedback*, para que possamos ter a certeza de que a mensagem foi corretamente interpretada, isto é, para podermos avaliar se fomos capazes de transmitir corretamente aquilo que pretendíamos.

Os tipos de comunicação: verbal e não-verbal

Comunicar envolve toda uma série de atividades: conversar, persuadir, ensinar, negociar. Para ser competente em qualquer delas, é essencial perceber o que é uma comunicação e desenvolver as capacidades necessárias para nos tornarmos mais eficazes.

Saber onde as coisas podem correr mal, já é um bom ponto de partida quando se começa a busca de uma comunicação eficaz.

A Linguagem Verbal

Quando emitimos uma mensagem, podemos utilizar vários códigos, entre esses existem as palavras. Quando a comunicação é realizada por meio das palavras, estamos utilizando a linguagem verbal.

A linguagem verbal pode ser escrita ou oral.

A Linguagem não-verbal

Nós comunicamos utilizando a linguagem não-verbal por meio dos nossos gestos, posturas, expressões faciais, tom de voz, silêncio, etc. Comunicamos, igualmente, pela roupa que vestimos e dos complementos que usamos.

É mediante a comunicação não-verbal que transmitimos muitas das nossas emoções e dos nossos sentimentos.

A linguagem corporal - O Corpo Fala?

"Desconfia do homem cujo abdômen se mantém imóvel, enquanto ri."

Provérbio cantonês

As pessoas podem transmitir diferentes gêneros de informações, em diferentes níveis de compreensão. O processo da comunicação das idéias consiste em mais do que uma simples linguagem escrita ou falada. Quando você se comunica, às vezes a sua mensagem pode ser compreendida, ou não, mas é independente do que você disse, da maneira como disse, e da lógica dos seus pensamentos. Isso ocorre porque, muitas vezes, a recepção da sua comunicação

depende do grau de empatia que a outra pessoa sente com a sua comunicação não-verbal.

Um marido que vira as costas à mulher e que, sem dizer uma palavra, sai de casa batendo a porta violentamente, transmite uma mensagem significativa. Portanto, não é muito difícil compreender as vantagens que se pode tirar da interpretação da linguagem não-falada, desde que comuniquemos por uma variedade de sistemas.

Observar e estudar os gestos são tarefas extremamente simples, mas interpretá-los é um trabalho muito diferente.

Comunicar com sucesso uma mensagem depende de esta ser interpretada como credível e apropriada por aqueles que a recebem. Muitas vezes, a falta de entendimento não é sequer expressa em voz alta, ela pode tomar a forma de um franzir de testa ou um suspiro. Logo, o que se está comunicando nem sempre corresponde ao que é recebido. É fundamental encontrar formas de anular essa distância.

De fato, comunicar não pressupõe necessariamente o uso da palavra:

Nosso corpo também transmite mensagens.

- Expressões faciais comunicam sentimentos, emoções, reações intencionais ou não, mostram respeito ou desrespeito para com os outros.
- O olhar pode comunicar sentimentos de hostilidade, simpatia ou desejo.
- A roupa (comunicamos por meio das cores, do tecido, do corte que usamos). Vestimo-nos de formas diferentes conforme as ocasiões (uma festa, um curso, uma entrevista de emprego).
- Uniformes comunicam o papel desempenhado por um indivíduo.
- Complementos, enfeites, objetos que temos em casa, comunicam algo sobre nós.
- Outros aspectos:
 - contato físico - o tocar.
 - tempo - ser pontual ou não.
 - espaço - distâncias sociais, íntimas.

Expressões do rosto

Não há dúvida de que o aspecto das comunicações não-verbais que menos controvérsias tem provocado é o das expressões do rosto, porque é o grupo de gestos mais fácil de observar. Olhamos mais freqüentemente para o rosto de uma pessoa do que para qualquer outra parte do corpo e as expressões que observamos prestam-nos a muitas interpretações.

George Porter, que escreveu uma série de artigos para o *Training and Development Journal*, salienta que o aborrecimento ou a confusão podem ser indicados por uma ruga; a inveja ou a incredulidade, pelo levantar das sobrancelhas; o antagonismo, pelo cerrar dos maxilares ou por um olhar de soslaio. Ainda, há a considerar o gesto, bastante comum, de avançar o queixo, como faz um garoto atrevido quando se rebela contra os pais. Quando uma pessoa está furiosa e cerra os maxilares, repare nos seus lábios; também estão cerrados e franzidos, o que indica que a pessoa está em uma posição defensiva, sem querer mostrar a sua fúria, e com a intenção de reagir o menos possível.

Maneiras de andar

Cada pessoa tem uma maneira de andar especial pela qual os seus amigos a reconhecem facilmente. Algumas características são devidas à estrutura do corpo, mas o passo, a largura do passo e a atitude, variam conforme as emoções que dominam a pessoa. Quando uma pessoa se sente feliz, principalmente uma criança, mexe-se mais depressa e sente-se mais leve ao andar; se não se sente satisfeita, fica de ombros encolhidos e arrasta os pés, com se as solas dos sapatos fossem de chumbo.

Quando as pessoas se sentem desanimadas andam arrastando os pés, com as mãos nos bolsos, levantam raramente a cabeça e nem olham para onde estão andando.

As pessoas que vivem com preocupações têm, muitas vezes, ao andar, uma atitude de meditação: cabeça baixa e as mãos presas uma à outra, atrás das costas. Andam muito devagar e chegam a parar para dar um pontapé em um pedaço de papel, virá-lo e revirá-lo, para deixá-lo outra vez no chão. Essas pessoas têm o ar de quem pensa "Vamos estudar isto por todos os lados".

Aquele que está satisfeito consigo mesmo mostra o seu estado de espírito andando com o queixo levantado, balançando os braços, as pernas pouco enrijecidas, o passo decidido.

Apertos de Mão

O aperto de mão tem origem no antigo gesto de levantar as duas mãos para mostrar que não estavam armadas. Mais tarde apareceu a maneira romana de saudar, com a mão posta no peito. Durante a época do Império Romano, os homens apertavam-se os braços, em vez de apertar as mãos. A maneira moderna de cumprimentar, apertando a mão, é um gesto que significa cordialidade: o contato das palmas das mãos, uma na outra, indica sinceridade e paz.

Muitas pessoas consideram-se infalíveis na análise do caráter e das intenções de um indivíduo pela maneira como ele aperta a mão. Geralmente, ninguém gosta de aperto de mão pegajoso, talvez porque a transpiração das palmas das mãos é, muitas vezes, um indício de nervosismo. O aperto de mão flácido, também não é apreciado, apesar de que, para esse, pode haver uma explicação plausível: os atletas de forma geral tendem a controlar a força de seu aperto de mão, com receio de não parecerem suficientemente educados, apertando demais a mão ao cumprimentar. Também artistas e cirurgiões, que utilizam as suas mãos profissionalmente, têm a tendência de fazerem tudo que podem para protegê-las.

Devemos sempre estar atentos à maneira como cumprimentamos alguém, apresentando um aperto de mão firme, sem excesso, uma forma de demonstrar segurança e equilíbrio.

Sinceridade

Há vários gestos que fazem parte dos grupos de gestos indicativos de sinceridade. Entre eles:

- as mãos abertas - repare nas crianças, que quando se sentem orgulhosas de alguma coisa que fizeram, mostram as mãos abertamente; mas quando

se sentem culpadas ou com receio as escondem nos bolsos ou atrás das costas.

- casaco desabotoado - freqüentemente os homens que se sentem à vontade com eles próprios desabotoam o casaco e até chegam a tirá-lo; em análises feitas por meio de audiovisuais, em que se registraram reuniões de negócios, concluiu-se que o entendimento é mais freqüente entre os homens que têm os casacos desabotoados, do que entre os que os conservam abotoados; quando há um que decide tomar uma atitude favorável, vemos que ele descruza os braços e desabotoa o casaco tranqüilamente.

Segurança

As mãos apertadas uma na outra, esfregando os polegares, é um dos gestos observados com mais freqüência nas pessoas que estão tentando encontrar segurança. Há variações, como arrancar as peles das unhas, roer as unhas ou dar um beliscão na mão. Outro, desses gestos, é colocar uma caneta ou um lápis na boca, para roer ou chupar. Às vezes um pedaço de papel ou um grampo cumprem essa finalidade. Todos esses gestos indicam que se está buscando a segurança que não temos.

Braços cruzados indicam que a pessoa está se colocando na defensiva, não está disposta a aceitar as idéias de seu interlocutor.

Pôr a mão na nuca significa a necessidade de controlar-se, é o gesto para "evitar bater", podendo indicar raiva ou frustração.

Nervosismo e Autodomínio

Algumas atitudes dão a perceber que uma pessoa está nervosa e pouco à vontade. Por exemplo, ao entrar em uma sala e ser convidada a sentar, escolhe a cadeira mais distante, põe-se a olhar pela janela, olha constantemente para a porta, com se quisesse dirigir-se para lá, aponta um dos pés nessa direção, olha insistentemente para o relógio.

Pigarrear também é um indicador de nervosismo, assim como o agitar-se muito na cadeira ou tapar a boca com a mão enquanto fala.

A confiança em si próprio pode conduzir ao autodomínio e o contrário também é verdade. O autodomínio pode facilmente degenerar em nervosismo e frustração. Uma pessoa que tem confiança em si própria fala sem fazer qualquer gesto de pôr a mão no rosto, como, por exemplo, pôr a mão na frente da boca ou coçar o nariz, nem passa a mão pela cabeça.

Uma pessoa que sabe o que quer e cujos objetivos têm sido coroados de êxito, apresenta-se com aprumo, com um ar confiante, deixando ver claramente que é uma pessoa que acredita em si mesma.

A pessoa que se sente confiante também pestaneja menos e dá, por isso, a impressão de saber ouvir com mais atenção. Um gesto indicador de segurança e que ao mesmo tempo a transmite, é o de fazer abóbada, juntando as pontas dos dedos das duas mãos e as palmas, dando-lhes a forma dessa figura.

A importância da autenticidade

Quando estamos envolvidos em qualquer processo comunicacional, importante é lembrar a necessidade de sermos sempre autênticos. Mesmo porque, embora o nosso interlocutor possa desconhecer os estudos da PNL e outros ligados ao desenvolvimento da percepção do outro, ele instintivamente tem esse conhecimento. Por isso mesmo, inúmeras vezes alguém nos conta algo e sentimos um desconforto, algo sinalizando que aquela comunicação não está correta, ou não está completa, ou não é sincera.

Precisamos lembrar sempre que a nossa expressão, os nossos olhos, o tom de voz, dizem mais sobre nós do que nossas palavras podem traduzir. Desse modo, se perguntados sobre algo que desconhecemos, é muito mais positivo assumir o fato do que tentar dar voltas tentando disfarçar. Uma pessoa que assume não conhecer alguma coisa está muito mais apta a complementar, buscar o conhecimento, do que alguém que finge saber o que não sabe.

A autenticidade é, portanto, um dos pilares da eficiência na comunicação.
--

Escuta ativa

A Capacidade de Ouvir

“A natureza nos deu dois ouvidos, dois olhos e uma língua para que pudéssemos ouvir e ver mais do que falar”, observa Zenão, velho filósofo grego.

E um filósofo chinês faz a seguinte observação: “O bom ouvinte colhe, enquanto aquele que fala semeia”.

Seja como for, até há bem pouco tempo, dava-se pouca atenção à capacidade de ouvir

O ouvir é algo muito mais complicado do que o processo da audição, ou de escutar.

O ouvir, de forma eficaz, ocorre quando o receptor é capaz de discernir e compreender o significado da mensagem do emissor.

Escutar os outros representa uma atividade que todos consideram saber fazer. A verdade é que as pessoas não estão habituadas a dedicar atenção ao outro. Escutar ativamente constitui uma técnica que é preciso aprender e praticar, principalmente, por todos aqueles que, em decorrência de sua profissão, mais lidam com o público.

Princípios da Escuta Ativa

Saber falar.

Colocar-se em empatia com o outro.

Centrar-se no que é dito.

Manter os canais de comunicação abertos.

Eliminar juízos imediatos.

Não interromper o outro.

Controlar as emoções pessoais.

Reformular as mensagens.

Utilizar as capacidades de intuição, memória, percepção.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O estudo dos Relacionamentos Interpessoais está diretamente ligado ao estudo da Comunicação Eficaz, uma vez que, para estarmos fazendo uso das ferramentas disponibilizadas por esse estudo, temos que conhecer o outro, sabendo identificar características e peculiaridades de cada ser humano, respeitando e valorizando sempre a diferença, pois é ela que nos permite somar qualidades e crescimento.

Relacionamento Interpessoal como fator diferencial no atendimento ao cliente

Não existem duas pessoas que ajam exatamente do mesmo modo. Todos os indivíduos têm modos mais ou menos estáveis de comunicar. Mesmo que uma pessoa consiga comunicar de diferentes modos e saiba fazê-lo, ela escolhe sempre a maneira que mais gosta de se relacionar com os outros. Por isso, podemos considerar que existem estilos de comunicação que não são mais do que formas diferentes de abordar a situação interpessoal (relação entre pessoas).

Todas as pessoas têm determinados estilos disponíveis para utilizar conforme as situações, mas há um estilo que sempre prevalece.

O estilo é eficaz em função da situação em que se aplica.

É a utilização de um determinado estilo de forma indiscriminada, qualquer que seja a situação, que dá origem a problemas interpessoais.

A comunicação entre as pessoas nem sempre funciona bem. Para isso é necessário aprender algumas habilidades e adquirir conhecimentos sobre as consequências de cada uma das atitudes próprias do processo de relacionar-se.

Uma das habilidades a aprender é a de confiar. A confiança não é um ato de magia, nem se obtém mecanicamente, também, não é algo que se possa obter pela força. Se alguém persiste em não nos compreender, continua a duvidar da nossa

competência ou das nossas boas intenções, há habilidades que permitem modificar a percepção dessa pessoa a nosso respeito.

Para obter a confiança dos outros, devemos tomar a iniciativa e não esperar que o outro a tome primeiro. Se queremos ser vistos como pessoas de confiança, temos que fazer o primeiro gesto, o que implica sempre um certo risco.

Características dos quatro estilos relacionais

Em geral, para efeito de estudo dos Estilos Relacionais, dividimos em quatro tipos principais:

- ESTILO AGRESSIVO.
- ESTILO PASSIVO.
- ESTILO MANIPULADOR.
- ESTILO ASSERTIVO OU AUTO-AFIRMATIVO.
-

O estilo agressivo

A agressividade se observa por meio de comportamentos de ataque contra as pessoas e os acontecimentos. O agressivo prefere submeter os outros a fazê-los curvar, ou mudar de opinião.

O agressivo fala alto, interrompe e faz barulho com os seus afazeres, enquanto os outros se exprimem.

Ele desgasta psicologicamente as pessoas que o rodeiam. O agressivo pensa que é sempre ganhador com o uso de seu método, mas não entende que se o fosse, não necessitaria ser agressivo.

O agressivo torna-se um cego no seu meio, porque as pessoas evitam falar com ele de forma verdadeira. Os agressivos emitem, muitas vezes, a opinião de que os outros são estúpidos.

O objetivo principal do agressivo é ganhar sobre os outros, dominar e forçar os outros a perder. Muitas vezes, vence humilhando e controlando os outros, de tal modo que não lhes dá a possibilidade de se defenderem.

O agressivo procura:

- Dominar os outros.
- Valorizar-se à custa dos outros.
- Ignorar e desvalorizar sistematicamente o que os outros fazem e dizem.

Atitudes agressivas nas relações hierárquicas:

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

Os álibis ouvidos com maior frequência por parte do agressivo:

- Neste mundo é preciso saber impor-se.
- Prefiro ser lobo a ser cordeiro.
- As pessoas gostam de ser guiadas por alguém com um temperamento forte.
- Se eu não tivesse aprendido a me defender, já há muito tinha sido devorado.
- Os outros são todos uns imbecis.
- Os outros são todos uns patifes.
- Só os fracos e os hipersensíveis é que podem se sentir agredidos.

O estilo passivo

A atitude passiva é uma atitude de evitar as pessoas e os acontecimentos. Em vez de se afirmar tranquilamente, o passivo afasta-se ou submete-se; não age, porque não se afirma, torna-se geralmente uma pessoa ansiosa, que apresenta dores de cabeça com frequência e sofre de insônias.

O passivo não age porque tem medo das decepções. Tímido e silencioso, ele nada faz. O passivo é, quase sempre, um explorado e uma vítima. Tem muita dificuldade em dizer não e em afirmar as suas necessidades porque é muito sensível às opiniões dos outros.

O passivo:

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

Os álibis ouvidos com maior frequência por parte do passivo:

- Não quero dramatizar.
- É preciso deixar as pessoas à vontade.
- Não sou o único a se lamentar.
- É preciso saber fazer concessões.
- Não gosto de dar murro em ponta de faca.
- Admito que os outros sejam diretos comigo, mas tenho receio de feri-los.
- Não gosto de prolongar a discussão com intervenções não construtivas.

O estilo manipulador

O manipulador não se envolve nas relações interpessoais. Esquiva-se dos encontros e não se envolve diretamente com as pessoas nem nos acontecimentos.

O seu estilo de interação se caracteriza por manobras de distração ou manipulação dos sentimentos dos outros.

O patrão manipulador obriga o empregado a fazer horas extras dizendo: “como pode recusar, depois de tudo que fiz por você?”

O manipulador não fala claramente dos seus objetivos. É uma pessoa muito “teatral”.

O manipulador:

- Apresenta uma relação tática com os outros.
- Tende a desvalorizar o outro por meio de frases sejam humorísticas e que denotem inteligência e cultura.
- Exagera e faz caricatura de algumas partes da informação emitida pelos outros, repetindo a informação desfigurada, para manipulá-la.
- Nega fatos e inventa histórias para mostrar que as coisas não são da sua responsabilidade.
- Fala por meias palavras e é especialista em rumores e “diz-que-disse”.
- Sua arma preferida é a culpabilidade. Explora as tradições, convicções e escrúpulos de cada um; faz chantagem moral.
- Emprega freqüentemente o “nós” e não o “eu”.
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções.

Os álibis ouvidos com maior freqüência por parte do manipulador:

- Só se pode confiar nos santos.
- Não se pode nem deve ser franco e direto.
- A ação indireta é mais eficaz que o face a face.

O estilo assertivo ou auto-afirmativo

As pessoas assertivas são capazes de defender os seus direitos, os seus interesses, de exprimir os seus sentimentos, os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, direta e honesta. Essas pessoas, para afirmarem os seus direitos, não pisam os direitos dos outros.

A pessoa assertiva tem respeito por si própria e pelos outros; está aberta ao compromisso e à negociação. Aceita que os outros pensem de forma diferente dela; respeita as diferenças e não as rejeita.

O assertivo:

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

A assertividade e como desenvolvê-la

Bower (1976) desenvolveu um método que permite o treino e o desenvolvimento da Atitude Assertiva ou de Auto-Afirmação.

Essa técnica é chamada **D.E.E.C.**, que são as iniciais de:

DESCREVER	-	D
EXPRESSAR	-	E
ESPECIFICAR	-	E
CONSEQUÊNCIA	-	C

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

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

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

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

O ser humano que se auto-afirma é um ser humano autêntico
--

Autoconhecimento

Propósitos e objetivos

Há pessoas cujo trabalho é inspirado – transmitem entusiasmo – e parecem estar seriamente envolvidas com o que fazem, com as pessoas com quem trabalham e com as pessoas a quem prestam serviço. Respiram satisfação e realização pessoal.

Quando encontramos pessoas desse tipo, acreditamos que o seu trabalho é consistente com os seus propósitos. Elas sabem porque estão, onde estão e sabem o que querem fazer.

Missão, Vocação, Chamada, Paixão

Essas palavras são utilizadas para descrever a necessidade humana de identificar e expressar seus propósitos. Afinal, encontrar os seus propósitos é uma procura quase espiritual: implica olhar para dentro de si.

As experiências de vida mais significativas podem indiciar propósitos de vida. Por isso é necessário repensar e lembrar essas experiências. O que aconteceu? Por que foi importante para você? Que impacto essas experiências tiveram na sua vida?

Aptidões e Talentos

Cada um de nós tem talentos e dons específicos que nos tornam únicos. São capacidades que temos e que parecem ser naturais. Esses dons podem ser a chave para os propósitos, na medida em que nos podem ajudar a realizar o que quer que acreditemos que estamos aqui para fazer.

Capacidade atlética, habilidade manual, talento musical ou facilidade de comunicação são alguns dos **talentos** que podem estar na origem dos propósitos.

Reconhecer e dominar os seus talentos estão na base da sua autocompreensão e do seu autoconhecimento.

Aptidão é algo que aprendemos a fazer, como usar o computador, consertar um automóvel ou gerir o tempo. São competências que desenvolvemos como resultado de treino, experiência ou educação.

Existem características que vemos como talentos, mas que, para outros, também são aptidões, porque, muitas vezes, as pessoas tentam desenvolver aptidões em áreas em que não têm talento. Cabe a você fazer um julgamento sobre quando é que uma característica é para você um talento ou uma aptidão.

A sua mistura específica de talentos e aptidões é a chave da sua paixão, da sua vocação. Não desperdice os seus talentos, cultive-os. E não se esqueça, desenvolva as suas aptidões em torno deles.

Valores

São as crenças que escolhemos para guiar as nossas vidas.

Os valores nos guiam na separação entre o certo e o errado de cada situação. Quando alguém nos diz o que devemos fazer, comparamos esse “deve” com os nossos valores, decidindo depois o que é certo para nós.

O “dever” choca muitas vezes com “valor”. Por exemplo:

<u>Valor:</u>	Família.
<u>Comportamento:</u>	Fazer horas extras.
<u>Dever:</u>	Ser um bom profissional.

Na vida profissional há determinados valores que são fundamentais:

-Persistência.	-Aprendizagem.
-Flexibilidade.	-Organização.
-Gosto pelas Relações Interpessoais.	-Abertura, Tolerância.
-Correr Riscos.	-Lidar com o Medo.

Gelar, começar a tremer ou a suar, sentir o ritmo cardíaco e respiratório acelerado...Quem é que já não passou por isto? Este é aquele fator que pode nos fazer hesitar ou evitar seguir os nossos propósitos e valores.

O medo do fracasso, do sucesso, do desconhecido, ou medos físicos, são medos muito comuns que é preciso enfrentar e compreender.

O medo não é um inimigo.

A verdade é que as pessoas se comportam melhor quando têm medo. Por isso mesmo, devemos aprender a dominá-lo e a usá-lo como um catalisador para a ação. O medo pode ser transformador ou castrador. Nós é que decidimos. É preciso responder rapidamente ao medo, ou por meio de uma profunda preparação prévia, ou do improviso, ou da criatividade ou...simplesmente por mentalizações positivas.

Por outro lado, aqueles que têm aversão ao risco, que gostam de jogar em segurança em todas as situações, ou que são extremamente impulsivos, não considerando os contras do risco e as conseqüências das suas ações, correm sérios riscos em qualquer situação de vida.

Neste capítulo do Autoconhecimento, faz-se necessário refletir sobre todos os pontos acima mencionados, pois são eles que vão, em grande parte, contribuir para a formação de dois conceitos fundamentais para que nos conheçamos. São os conceitos: **Auto-Estima** e **Autoconceito**.

Auto-estima

É o grau em que o sujeito gosta de ser como é. A apreciação que uma pessoa faz sobre si própria e sobre as suas capacidades.

As pessoas com sólida auto-estima:

- ☼ São confiantes sem serem presunçosas.
- ☼ Não ficam de rastros quando recebem críticas.
- ☼ Aceitam que podem aprender a partir dos seus erros e que algumas vezes estes são inevitáveis.
- ☼ Não têm necessidade de pôr os outros abaixo.
- ☼ São autoconfiantes e seguras de si, mas, no entanto, não recusam ajuda dos outros.
- ☼ Não fazem críticas destrutivas.

- ☼ São capazes de rir de si próprias.

As pessoas com baixa auto-estima:

- ☼ Sentem-se inferiores em relação aos outros.
- ☼ Duvidam das suas reais capacidades.
- ☼ Mantêm-se na sua “zona de conforto”, evitando desafios.
- ☼ São influenciadas pelos julgamentos dos outros.
- ☼ Menosprezam-se constantemente.
- ☼ De um modo geral são pessoas negativas.
- ☼ Culpam tudo e todos pelo que de mau acontece.
- ☼ Arranjam grandes problemas, com coisas insignificantes.

Lembre-se de que:

- 1 A nossa vida é modelada por aqueles que gostam de nós e aqueles que não gostam.
- 2 Não podemos dar auto-estima aos outros.
- 3 Nós somos responsáveis por fortalecer ou fragilizar a nossa auto-estima. Mais ninguém deverá ter essa responsabilidade.
- 4 O que dizemos a nós próprios é o que conta. Fale positivamente para si próprio.
- 5 Uma elevada auto-estima é compatível com ser humilde.
- 6 Descubra o que quer e onde é competente. A seguir, aumente o seu potencial.
- 7 Aceite desafios. As novas experiências de sucesso ajudam a consolidar a auto-estima.
- 8 **Seu maior compromisso é... CONSIGO PRÓPRIO.**

A auto-estima será tanto mais elevada, quanto àquilo que a pessoa é, se aproximar do que ela desejaria ser.

Autoconceito

É a percepção que a pessoa tem de si mesma.

O autoconceito, isto é, o modo como a pessoa se descreve, evolui com a idade, com as experiências de vida e com o conhecimento que tem de suas capacidades e limitações (autoconhecimento).

É esse juízo que a pessoa faz de si mesma, que se liga a determinados sentimentos de vergonha ou orgulho, que poderão ser facilitadores ou inibidores do comportamento e do desempenho social.

O autoconceito é afetado por:

- A apreciação que os outros nos fazem; o que os outros dizem de nós.
- Significado atribuído ao que os outros dizem de nós.

Há pessoas cuja opinião valorizamos e por isso temos tendência a aceitar as suas críticas e sugestões, atitude que não temos com relação a outras pessoas.

Expectativas e Primeiras Impressões

As expectativas e as primeiras impressões são outros fatores importantes para o nosso autoconhecimento, já que temos a tendência em verificar se a imagem que temos de nós mesmos é semelhante à imagem que os outros também têm de nós.

As nossas expectativas em relação àquilo que os outros esperam de nós, conduzem-nos a agir de forma a confirmar essas expectativas – **Profecias Autocumpridoras**. Por exemplo, uma pessoa que se considera muito tímida, comporta-se de tal forma perante os outros, e estes tendem a reforçar esse autoconceito pela forma como se relacionam com ela.

Quando encontramos alguém pela primeira vez, temos tendência a formar uma opinião ou impressão geral, baseada em índices físicos, verbais, não-verbais ou comportamentais. Essa primeira impressão vai condicionar toda a relação futura, dado que vamos nos comportar de acordo com essa impressão. Temos tendência a confirmá-la.

Devemos sempre estar atentos para o fato de que muitas das nossas primeiras impressões podem estar erradas e que é preciso dar ao outro a oportunidade de se explicar e justificar o seu comportamento. É preciso **tolerância**, **capacidade de escuta**, **interesse autêntico** e uma grande **disponibilidade** para o outro.

Preconceitos e estereótipos

A partir da primeira impressão, temos tendência a inferir outras características que enquadram o indivíduo em um perfil qualquer. Dessa forma, atribuímos-lhes um determinado papel ou posição, definindo o lugar que ocupa na sociedade e os comportamentos que lhe estão inerentes.

Embora a categorização seja indispensável para a eficácia da relação interpessoal, como se trata de uma simplificação, há o risco de se cair em estereótipos, colocando a pessoa em determinada categoria, ignorando comportamentos que não se enquadram nessa categoria e buscando ver comportamentos que a confirmem. Os estereótipos são baseados em preconceitos e perpetuam erros de julgamento que só contribuem para uma comunicação e uma relação pessoal não eficazes.

Percepção

A percepção do mundo é algo que se vai construindo pelo processo de comunicação interpessoal, embora se trate de um processo interno. Ela se desenvolve em função da situação sociocultural em que se vive. É por meio dos sentidos que captamos a realidade que nos cerca.

Perante essa multiplicidade de estímulos, o ser humano não é um receptor passivo.

Pelo contrário, o ser humano seleciona e discrimina os estímulos, de tal modo que os mesmos poderão ser interpretados de modo diferente por diferentes pessoas.

Pergunta para reflexão: Por que será que perante uma mesma situação, existem análises e interpretações diferentes?

A verdade é que não poderemos falar de objetividade quando falamos em percepção, uma vez que a experiência que cada um adquire é única, ainda que possa ser partilhada pelos outros.

O comportamento de cada um se forma em função da imagem que essa pessoa adquire do mundo, em função da experiência, das pessoas e das coisas como percebe. Em suma, em função da percepção que tem da realidade.

Cada indivíduo organiza os diferentes estímulos sensoriais e os integra em um quadro coerente e significativo, que constitui o seu próprio mundo.

Aquilo que vemos é aquilo que de fato é real para nós.

Cultura e Percepção

A nossa cultura, o meio onde nascemos, a escola onde estudamos, a religião que nos foi ensinada, tudo isso são fatores que vão influenciar diretamente na nossa maneira de ver o mundo.

Por isso vemos tantos conflitos entre povos e até entre pessoas de regiões diferentes, dentro de um mesmo país. As pessoas se esquecem de que o outro teve uma formação diferente da sua e por isso o julga errado, mal-educado, sem princípios.

Se nos lembrássemos, antes de reagir, de perguntar: “o que isso significa para você?”, com certeza muitos conflitos e julgamentos injustos seriam evitados.

A **multiculturalidade**, isto é, o estudo dos fatos relacionados com essa diversidade de costumes e aprendizados nas diferentes culturas, é essencial para aqueles que atendem o cidadão de modo geral. De outra forma poderemos estar cometendo graves injustiças e tendo uma resposta preconceituosa com relação a pessoas que nem fazem idéia do que podem ter feito de mal ou de errado em uma relação interpessoal mal sucedida.

BIBLIOGRAFIA

- Bertcher. H. (1979), **Group Participation**, Sage Publications, Califórnia, EUA.
- Bono, E. (1985) **Six Thinking Hats** - Penguin Group Editions, England.
- Braham, Barbara J. (1991) **À procura de si próprio – Um guia para a realização pessoal** – Edições Monitor, Lisboa.
- Brown, A (1991) **A Gestão Eficaz do Cliente**, Edições Cetop, Lisboa.
- Freemantle, D. (1994) **O Incrível Atendimento ao Cliente**, Makron Books, S,Paulo
- Gall, A (1971) **Psicossociologia das Empresas**, 2.^a edição, Clássica Editora, Lisboa.
- Horovitz, J. (1993) **Qualidade de Serviço** – Nobel Editora, São Paulo.
- Weisinger, H. PhD (1997) **Inteligência Emocional no Trabalho** – Editora Objetiva, Rio de Janeiro.

Pesquisas em vários sites na Internet.