

ASSERTIVIDADE!!!

Falta assertividade! Aprenda a arte do discernimento e da afirmação.

Nunca o mercado de trabalho valorizou tanto o homem. Há quem diga que vivemos uma espécie de renascimento corporativo. À parte a competência técnica, o grande diferencial é a atitude humana. A consciência disso trouxe uma avalanche de treinamentos comportamentais: capacidade de liderança, administração de conflitos, habilidade para o trabalho em equipe, entre outros. Contudo, já há nessa extensa lista ferramentas mais focadas na atitude individual, como a capacidade de ser assertivo. Uma atitude que faz muita diferença tanto na dimensão profissional quanto na pessoal. A necessidade de assertividade é tão latente que os cursos e workshops se multiplicaram no mercado.

Segundo o psiquiatra Dácio Bonoldi Dutra, da consultoria Grupo Ser, que ministra cursos sobre o tema, o conceito de assertividade começou a ser usado nas organizações de carona entre as competências importantes para os líderes. "Quando, no início da década de 90, os sistemas de gestão por competências começaram a entrar nas grandes organizações americanas e definiram quais seriam as competências fundamentais para os líderes, a assertividade ganhou muito destaque", explica Dácio.

Mas, o que é ser assertivo?

De acordo com a pedagoga Vera Lúcia Franco Martins, da Assertiva Consultores, empresa que ministra o workshop "Assertividade", significa afirmativa ou asserção naquilo que se acredita verdadeiro.

"Nas relações interpessoais, assertividade se refere a uma amplitude positiva de respostas e de soluções ganha-ganha, nas quais todos os envolvidos sentem-se confortáveis e comprometidos com os resultados a serem alcançados", diz Vera Lúcia, especialista em treinamento e desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional.

Segundo Dácio, uma definição bem aceita é a que diz que a assertividade é a habilidade de expressar idéias, opiniões, sentimentos, ao mesmo tempo em que há uma afirmação de direitos, sem violar os direitos dos demais. O comportamento assertivo é o que torna a pessoa capaz de agir em seu próprio interesse, a se afirmar sem ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios. Dácio, porém, prefere uma definição simplificada: "Assertividade é a capacidade de concretizar desejos, incluindo os desejos dos outros", resume.

Para elucidar, Vera dá um exemplo ao avesso, isto é, **o que não é assertividade**. Imagine a seguinte cena: você chegou cansado em casa, toca o telefone. É um amigo convidando-o para ir a um bar. Sua vontade é dizer não, mas, talvez porque não queira magoá-lo, concorda com o convite. Você acaba de dizer sim ao amigo e não para você mesmo. Acabou de perder a chance de ser assertivo.

"Você é assertivo quando diz "não" quando quer dizer "não" e diz "sim" quando quer dizer "sim", para uma situação ou pessoa", explica ela.

E é aqui onde se dá o encontro do profissional e do pessoal. "**Assertividade** é afirmar o seu eu, e, é claro, **afirmar sua auto-estima**", diz Vera. Em uma tradução bem livre é "fazer a coisa certa". E aqui a assertividade ganha contornos complexos, pois o comportamento assertivo exige várias outras habilidades. Para ser assertivo é preciso ser flexível, empático, bom ouvinte, transparente, objetivo, de bem com a vida...

Por que é importante?

A partir deste desdobramento, fica fácil entender a urgência da assertividade nos dias de hoje. Em um cenário de incertezas aliado à complexidade da diversidade fica evidente a importância que hoje se dá às escolhas com base no discernimento e no equilíbrio de interesses. No trabalho, por exemplo, a importância dessa habilidade é incontornável. "Para atender as demandas de um mercado competitivo e ágil, um profissional deve ter as características do comportamento assertivo. O comportamento assertivo constrói uma comunicação interna saudável dentro de uma empresa. Saudável porque as pessoas passam a encarar os problemas do cotidiano com naturalidade e os resolvem de forma efetiva. As informações fluem com transparência e na quantidade e na qualidade necessárias", explica Vera.

Na vida pessoal, a assertividade traz bem-estar porque a pessoa sente que tem as rédeas da própria vida em suas mãos. Ela está no controle. Sem contar os efeitos secundários. "**A assertividade diminui aquela necessidade de ter a aprovação obrigatória de outras pessoas sobre seus atos**. Com isso, a pessoa se torna mais autoconfiante e com sua auto-estima equilibrada. Você já se viu numa situação na qual consegue tomar uma decisão difícil e, em seguida, se sente aliviado e feliz com você mesmo? Se, para isso, não agrediu o outro por palavras ou ações, você foi assertivo.

Onde está a dificuldade?

Ok. Todos sabem que a transparência é a melhor saída, que a flexibilidade é muito positiva, que a atitude verdadeira é a mais correta. Enfim, que o correto é dizer "sim" quando se quer dizer "sim" e dizer "não" quando se quer dizer "não". **Então, por que as pessoas não são assertivas? "Costumo dizer nos workshops e palestras que venho desenvolvendo nas empresas e faculdades que a falta de assertividade é originada pelo medo da perda**. Pode ser o medo de perder o emprego, de perder o amor do outro, de ser humilhado, enfim, medo da exclusão", diz Vera.

"O grau do risco da perda é diretamente proporcional ao grau de auto-estima da pessoa. Assim, se você não está técnica e psicologicamente preparado para encarar uma situação problema, torna-se um forte candidato a perder sua assertividade e desenvolver mecanismos de defesa: de ataque ou fuga do problema", completa a pedagoga.

Conhecer-se: fonte do assertivo

A assertividade está intimamente ligada ao autoconhecimento. "Se você não tem o costume de se perguntar o que quer, por que quer, por que isso é realmente importante, você não terá certeza se deve ser firme e assertivo sobre determinado assunto", esclarece Dácio.

Se você não sabe o que quer corre o risco de adotar o comportamento passivo. Mas, se você sabe o que quer e não tem coragem de fazer valer o desejo que percebe em si, amargando uma raiva que se transforma em ironias e sarcasmos, você adota o comportamento passivo-agressivo.

A **auto-estima é a base do comportamento assertivo** e é uma área a qual todos precisam cuidar muito. De acordo com Dácio, poucos de nós experimentam uma elevada proporção de experiências positivas na infância e, como resultado, há poucas pessoas com auto-estima elevada. Muitas têm auto-estima média. Estima-se que entre 85% e 90% das pessoas precisam de algum tipo de aconselhamento ou psicoterapia para corrigir comportamentos destrutivos internos e externos.

"A pessoa com auto-estima de média a baixa é altamente dependente e demonstra pouca iniciativa e autonomia, porque os riscos da desaprovação social são grandes demais para serem enfrentados", afirma Dácio.

Negocie a sua verdade

A técnica da assertividade aposta na mudança do comportamento passivo ou agressivo para a adoção de um comportamento maduro e honesto. Este é um ponto que exige esclarecimentos. Quando se fala em relacionamento humano, a forma como se processam as percepções é muito importante, tanto que existem processos terapêuticos que trabalham basicamente a mudança de percepção. "É através da percepção que avaliamos coisas e pessoas que estão a nossa volta e damos os significados que satisfaçam aos nossos papéis e a nossa identidade. Por causa da nossa percepção, interagimos, não com as pessoas ou objetos, mas com a imagem que fazemos deles. Por isso a empatia (colocar-se no lugar do outro e enxergar a situação com os olhos do outro) é reconhecida como uma técnica de compreensão mútua que leva à cooperação", detalha Vera.

Outro dado importante é que a percepção humana é dinâmica, as pessoas não registram tudo passivamente, elas agem, reagem. Vera dá o exemplo da Escada da Inferência, que explica bem a característica dinâmica da percepção. **Essa teoria mostra que adotamos crenças baseadas em conclusões inferidas do que observamos e nem sempre comprovadas, acrescidas pela nossa experiência passada.**

Dessa forma, a capacidade de alcançar os resultados fica corroída pelas **crenças que selecionamos como verdadeiras.**

Quer exemplos de como nós acrescentamos dados internos em situações reais? Concluir que fulano não gosta de você porque outro dia ele não o cumprimentou no corredor da empresa; concluir que fulano acha você incompetente porque, quando você apresentava sua idéia na reunião, ele olhou para o relógio e sugeriu que você falasse em outro dia; acreditar que seu namorado (a) não está gostando de você só porque ele (a) recusou um convite para jantar, sem dar maiores explicações, são alguns exemplos citados pela pedagoga.

"A escada da inferência é uma trilha mental que pode nos levar a crenças mal orientadas, condicionando-nos a assumir comportamentos passivos ou agressivos. Dentro de uma empresa, é comum as pessoas fazerem inferências umas em relação às outras, e as interações se tornam contaminadas e problemáticas, com efeitos negativos nos resultados do negócio", alerta ela.

Processo natural

Certo. Todos têm consciência disso. Até porque a escada da inferência é inevitável, é inerente à condição humana. Não conseguimos viver sem acrescentar significados ou tirar conclusões sobre coisas, pessoas e situações... Daí a importância da atitude assertiva no sentido de usar a escada da inferência adequadamente. **Como?** Tornando nosso **pensamento mais transparente aos outros; verificando os dados observáveis, nos quais se baseiam nossas afirmações; checando se os outros estão vendo os mesmos dados e - algo muito importante - tendo abertura para trocar feedback sempre que for necessário.** "Estamos falando do processo para desenvolver a flexibilidade, característica primordial na postura assertiva", conclui Vera.

Temos de estar sempre checando se as nossas crenças e valores estão em sintonia com a realidade. Como? Afugente qualquer fumaça de dúvida. Achou que o seu chefe teve um comportamento ambíguo? **Coloque tudo em pratos limpos.** Sentiu que foi mal interpretado e causou mal-estar na equipe? **Sente para uma conversa franca e esclareça.** Achou que o seu cliente se sentiu incomodado com uma nova diretriz da empresa? **Posicione-se e escute-o. Sentiu que não passou uma mensagem como deveria? Peça licença e volte ao assunto.**

Remar contra a maré

Muito bem. A partir daqui você percebeu que o comportamento assertivo é mais trabalhoso do que você imaginava, uma vez que ele está diretamente ligado a crenças e valores. **E estes são formados ao longo da nossa vida (originados e influenciados por experiências passadas com a família, na escola, através da cultura, religião, mídia etc.) e às vezes mudá-los de uma hora para outra é muito difícil. Realmente, a mudança rápida é muito difícil. Mudança leva tempo. É um processo e é lento, mas perfeitamente possível.**

O começo passa inevitavelmente por uma **revisão dessas crenças e valores que você incorporou há muito tempo.** E um detalhe: este aprendizado, às vezes, não é detectado a olho nu, pois vem muito bem camuflado. Quer um exemplo? Quando você era criança, ouvia a seguinte mensagem: "Seja gentil com as pessoas no seu aniversário. Quando ganhar um presente, diga obrigado e gostei muito, mesmo que não tenha gostado". Ou: "Diga a sra. Fulana que ela está bonita, mesmo que ela esteja horrível".

Pronto! Essa orientação para agradar o outro (às vezes recorrendo à mentira e à autonegação) é um dos inimigos do comportamento assertivo, pois gera o comportamento passivo.

O comportamento agressivo também é ensinado pela sociedade e pela cultura. Recebemos ensinamentos que propõem a resolução dos conflitos com agressividade. Alguns exemplos: "o mundo é dos espertos", "a melhor defesa é o ataque", "bata antes de apanhar", "nunca leve desaforos para casa"...

Como você reage nos conflitos?

E aqui uma constatação óbvia sobre a natureza da assertividade: quanto mais difícil for a situação, o conflito, mais difícil ser assertivo. Portanto, são as situações limites que testam a capacidade ou a ausência da assertividade. Vera explica que diante de uma situação pode-se adotar quatro estilos de comportamento. Vamos imaginar a seguinte situação:

Hoje é sexta-feira e você acaba de chegar ao seu trabalho. Seu dia promete ser agitado. Tem muito trabalho para fazer e umas pendências para resolver.

Você combinou com seus amigos passar o final de semana na praia. Tudo está combinado, sairão hoje, logo depois do trabalho, direto para a estrada. Você não pode perder um minuto sequer. Seu chefe, que tem um estilo autoritário, chega até você e determina que resolva um problema, o qual vai tomar uma hora do seu tempo. O chefe nem se preocupa se isso vai atrapalhar seu tempo ou não. Você sabe que esse problema aconteceu pela falta de planejamento do chefe. Aliás, isso vem acontecendo com certa frequência e você está ficando com excesso de trabalho. Como você age nessa situação?

COMPORTAMENTOS

A- Com voz hesitante, sem olhar direto para o rosto do chefe, você diz que vai ser difícil, pois está sem tempo. O chefe insiste e você cede facilmente, ou então diz a ele que fará um esforço, mesmo que isso atrase um pouco sua viagem, ou você nem discute com o chefe, diz que sim, e depois verá o que fazer com as outras atividades. Passivo

B- Você olha para o chão, suspira impacientemente, enquanto ele fala. Sua vontade é virar-lhe as costas, mas você precisa do emprego. Você é obrigado a concordar em fazer o que ele determinou. Mais uma vez terá de concordar. De alguma forma você vai se vingar, por exemplo, faltando um dia no qual ele precise muito de você. E mais, você trará atestado médico. Agressivo-Passivo

C- Você diz ao chefe que o erro não é seu e cabe a quem o cometeu corrigi-lo, ou então você concorda em fazê-lo desde que o chefe o libere para sair uma hora mais cedo do trabalho na segunda-feira. Agressivo.

D- Você olha diretamente para o chefe e diz que seu tempo está totalmente ocupado e, em seguida, procura saber dele qual é a prioridade da solicitação feita, comparando-a com os outros trabalhos que você tem a fazer no dia. Finalmente define com o chefe a nova organização das prioridades do seu trabalho, para, então, decidirem se será você a pessoa que atenderá a nova demanda. Assertivo.

Confira a definição dada pelos especialistas sobre os quatro tipos de comportamento.

Agressivo: é caracterizado pela necessidade de dominar o outro. Uma pessoa quando opta pela agressividade é capaz de passar por cima do outro para atingir seus objetivos. Sente-se superior e, por isso, menospreza, deprecia e desrespeita os direitos do outro. É fácil identificá-lo. A pessoa mostra-se autoritária, intolerante, dona da verdade, fala alto, interrompe o outro, tem dificuldade de ouvir e é irônica.

Passivo: Seu principal objetivo é não desagradar o outro. Busca a harmonia e foge do conflito, mesmo à custa de seus próprios interesses. Tende a subestimar os seus direitos e sentimentos e superestimar os dos outros. Tem dificuldade de dizer não, o que leva a que se aproveitem dele. É comum usar expressões do tipo: "Não quero incomodar", "Não vou tomar muito seu tempo", "O que for melhor para você é bom para mim". Dificuldade para dar opiniões e concorda facilmente com a opinião do outro. O passivo espera que as pessoas compreendam o que ele deseja, tem discurso confuso, atitude defensiva, postura encolhida, inquieto. Culpa-se de tudo, odeia o assunto, evita a abordagem direta, freqüentemente solicita aprovação, cede facilmente, gera simpatia, podem fazer com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas etc.

Passivo-agressivo: De acordo com Dácio, este é um comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. "É um comportamento freqüentemente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto. Quem tem este estilo de comportamento utiliza o mínimo de contato visual possível, mas olha para a frente mais que para o chão. Lacônico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como "não posso acreditar no que estou ouvindo".

Postura fechada. Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante. Faz "acerto de contas" indiretamente", descreve Dácio. Caracteriza-se, principalmente, pelo seu jeito manipulador. É superficial nas suas relações interpessoais. "Não se envolve com as pessoas nem com as situações. Tende a desvalorizar a inteligência do outro, já que pensa que o outro não percebe seu comportamento manipulador. É pouco transparente em sua comunicação. É fácil identificá-lo, normalmente ele se apresenta com um humor sarcástico, faz chantagem emocional, faz os outros se sentirem culpados, distorce as palavras do outro e fala por indiretas", explica Vera.

Assertivo: Este é o comportamento capaz de construir relações eficazes e de estabelecer uma atitude negociadora em situações de conflito. "O detentor deste comportamento é transparente na linguagem e na expressão de idéias e sentimentos. Por outro lado, sabe ouvir e ser empático com o outro. É muito fácil lidar com ele porque exprime, sem constrangimento, seus sentimentos positivos e negativos, ouve as críticas e negocia sem ataque pessoal. Ele diz não sem se sentir culpado e, o que é importante, aceita o não do outro", esclarece Vera. "Ansioso por defender seus direitos, mas ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus. Contato visual suficiente para

dar a entender que está sendo sincero. Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras. Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos, soluções. Aceita declarar ou explicar suas intenções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo", complementa Dácio.

O perigo da comunicação contaminada

Aproximando o olhar, pode-se dizer que a comunicação é o oxigênio das relações interpessoais e dentro das organizações estes comportamentos impactam diretamente na qualidade da comunicação. "Comparando uma empresa (e qualquer outro núcleo) ao organismo humano, a comunicação interna é o sangue que corre pelas veias e dá vida aos seus departamentos. Se houver algum ponto entupido, o organismo corre o risco de doenças e morte", compara Vera.

"Pessoas agressivas perdem a confiança dos outros, ficam isoladas e estimulam respostas agressivas. Pessoas passivas ficam ressentidas devido às agressões que sofrem constantemente, ficam frustradas porque não são ouvidas, não usam sua inteligência em prol da empresa, além de não se comunicarem adequadamente com os colegas", afirma.

E aqui um alerta da especialista: se as empresas tivessem uma medida dos custos e prejuízos provenientes dos comportamentos agressivos e passivos, rapidamente adotariam o comportamento assertivo como competência mínima e primordial de todos os seus colaboradores.

E pior: o comportamento não assertivo é cíclico, tende a se propagar e se fortalecer cada vez mais. **Se você tem um desempenho negativo, registra interiormente e isto contribui para uma baixa autoestima. A baixa autoestima gera um comportamento inadequado, que gera um feedback negativo, que gera uma autodepreciação e novamente o comportamento inadequado ... Não acaba nunca!**

Como eu saio da roda?

O primeiro passo é mudar a imagem que você tem de si mesmo. **Como?** Encarando suas dificuldades com mais tolerância e naturalidade. "Procurar tornar a voz interna mais amável e tolerante é a primeira medida para cultivar uma boa autoestima", diz Vera.

A partir daí, comece o trabalho para alcançar o comportamento assertivo. O início do comportamento assertivo, claro, começa pela linguagem. "A comunicação assertiva inicia-se pelo uso adequado das palavras. Se você construir frases para acusar e julgar o outro, já está fadado a criar conflitos desnecessários", ressalta Vera. Por exemplo, há um indivíduo que fala alto e incomoda. Ao invés de abordá-lo com "você atrapalha todas as pessoas da sala quando fala alto", troque pela afirmação assertiva: "Eu me sinto incomodada quando você fala alto, porque não consigo me concentrar no trabalho".

Mas, atenção, a assertividade não admite maquiagem. Para funcionar, essa mudança de atitude precisa vir acompanhada sempre de tom de voz, postura corporal, expressão facial e movimentos do corpo coerentes. "Uma frase assertiva pode soar como agressiva se for

dita em tom de voz alto, com expressão facial de raiva e olhar penetrante e intimidador", alerta Vera.

Preste atenção para "transformar-se" em assertivo. O tom de voz é seguro, confiante, uniforme, modulado, descontraído e calmo; a postura corporal é descontraída, bem-posicionada, ereta e ligeiramente inclinada para a frente; expressão facial direta, autêntica, risonha, ar feliz, olhar confiante, tranquilo, intermitente e, finalmente, as mãos e braços devem abrigar movimentos abertos, informais, espontâneos e despreocupados.

Não vou agüentar!

Este começo parece fácil. Vigiamos as nossas emoções, lembramos que fizemos a opção pela assertividade... O difícil é quando somos atacados pelo agressivo ou somos confundidos e postos em causa pelo passivo. Então, quando o termômetro subir, conte até 100... Vera explica que nesta questão há uma premissa: assertividade gera assertividade. "Ao assumir a postura assertiva, você estimula o passivo a se autoafirmar e determina ao agressivo os seus limites, levando tanto um quanto o outro aos parâmetros ideais de manifestação da individualidade e de socialização. Ambos são fatores de equilíbrio da assertividade", afirma a especialista.

Mente aberta, coração sereno

Será difícil no começo, mas com alguns meses de treino a assertividade virá normalmente. Vera conta que em seus workshops promove várias vivências em que os participantes lidam com conflitos com pessoas que apresentam qualquer um dos quatro comportamentos: "Dependendo da situação, o assertivo será mais empático ou mais afirmativo, influenciará mais ou permitirá que o outro o influencie. O importante é ser flexível, ouvir quando for necessário e dar limites quando o outro invadir seu espaço".

De nada serve, porém, você agir como um mamulengo. É preciso um trabalho extra de muita reflexão. "Comece pela análise daquela sua vozinha interna, que todos temos, e entenda a essência das mensagens da mesma; observe seu próprio comportamento e identifique as situações nas quais tem sido passivo, agressivo e assertivo; **análise uma situação específica de não assertividade; observe alguém que saiba lidar assertivamente com uma situação similar, treine mentalmente, pratique.** Seja persistente e procure o apoio de alguém para obter feedback a respeito. O fato é que a sensação de autoestima e auto-respeito é tão gratificante que a mudança vai acontecendo e a ansiedade e o sentimento de culpa, presentes nas relações passivas e agressivas, vão desaparecendo de forma gradativa e progressiva", reforça Vera.

E por último, mas não menos pior: você terá de se preparar para aqueles que não leram esta reportagem. Ao adotar o comportamento assertivo, você pode, inicialmente, provocar diversas reações nas pessoas com quem você convive. Por exemplo: hostilidade, mágoa, chantagem emocional, lamento, pedidos de desculpas e grau de humildade excessiva. O adequado é manter-se na postura assertiva, sem se deixar ser fisgado.

"A escolha é a palavra-chave da assertividade. Ser assertivo é sempre, em qualquer situação, escolher o que é melhor fazer, o momento adequado e o local certo - com cada pessoa do seu convívio, respeitando a si e ao outro. Lembre-se, aquilo que não agregar valor a você e nem ao outro é melhor não dizer e não fazer. Boas escolhas para todos!", finaliza Vera.

Um exercício rápido sobre sua Assertividade

Faça o exercício proposto pelo psiquiatra Dácio Bonoldi Dutra e realize uma auto-reflexão sobre o seu comportamento.

Procure imaginar como você se sentiria nas situações propostas e responda, numa escala de 0 a 10, onde 0 é totalmente confortável, e 10, totalmente desconfortável.

- Pedir um favor a alguém
- Pedir ajuda
- Dizer a alguém de quem gosta que ele/ela fez algo que incomodou
- Admitir seu desconhecimento sobre um assunto em discussão
- Perguntar a alguém se você o ofendeu
- Discutir com uma pessoa que criticou seu comportamento
- Expressar opinião diferente da pessoa com quem conversa
- Criticar um amigo
- Criticar o cônjuge
- Expressar sua opinião com alguém que você não conhece muito
- Contradizer alguém mesmo sabendo que vai decepcioná-lo
- Cumprimentar alguém por sua competência ou criatividade

Se você totalizar mais de 59 pontos, está com dificuldade de lidar com as situações e seria importante se você verificasse de que maneiras essas dificuldades estão interferindo em sua vida.

"Assertividade é a capacidade de concretizar desejos incluindo os desejos dos outros" - Dácio Bonoldi Dutra

"O comportamento agressivo - um inimigo poderoso da assertividade - também é ensinado pela sociedade. Recebemos ensinamentos que propõem a resolução dos conflitos com agressividade, como por exemplo: "o mundo é dos espertos", "nunca leve desaforos para casa".