

AS  
**5 HABILIDADES  
ESSENCIAIS DO  
RELACIONAMENTO**

COMO SE EXPRESSAR,  
OUVIR OS OUTROS E  
RESOLVER CONFLITOS

**DALE**  
**CARNEGIE**  
**TRAINING**



Companhia  
Editora Nacional

Mais de 7 milhões de pessoas  
já experimentaram as ideias da  
dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller  
*Como fazer amigos e influenciar pessoas*

DALE CARNEGIE TRAINING

**AS**  
**5 HABILIDADES**  
**ESSENCIAIS DO**  
**RELACIONAMENTO**

COMO SE EXPRESSAR,  
OUVIR OS OUTROS E  
RESOLVER CONFLITOS

Título original The 5 Essential People Skills

Copyright © Edição original Nightingale-Conant, 2004

Copyright © Texto original Dale Carnegie & Associates Inc., 2009

Copyright © Companhia Editora Nacional, 2012

**Gerente Editorial:** Silvia Tocci Masini

**Editores:** Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida

**Editor Assistente:** Thiago Mlaker

**Preparação de Texto:** Antonio Mello

**Tradução:** Emerson Justino

**Coordenação de Arte:** Márcia Matos

**CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte**

**Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ**

As cinco habilidades essenciais do relacionamento : como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos / Dale Carnegie & Associates; tradução Emerson Justino. -- 2.ed. -- São Paulo : Companhia Editora Nacional, 2012.

Tradução de: The 5 essential people skills : how to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts.

ISBN 978-85-04-01873-8

1. Relações humanas. 2. Comunicação interpessoal. 3. Assertividade (Psicologia). 4. Comunicação. I. Dale Carnegie & Associates.

12-0424 CDD: 158.2

CDU: 316.47

24.01.12 24.01.12

032759

2ª edição - São Paulo - 2012

Todos os direitos reservados

Publicado de acordo com a editora original Fireside,  
uma divisão da Simon & Schuster, Inc.



Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré  
São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 2799-7799  
[www.editoranacional.com.br](http://www.editoranacional.com.br) [editoras@editoranacional.com.br](mailto:editoras@editoranacional.com.br)  
CTP, Impressão e acabamento IBEP Gráfica

# Sumário

---

## *Prefácio*

- 1 Uma introdução à assertividade
- 2 As três partes da mensagem assertiva
- 3 Desenvolvimento assertivo da afinidade
- 4 Táticas para o desenvolvimento assertivo da afinidade
- 5 Curiosidade assertiva
- 6 Maximize a curiosidade assertiva nos negócios
- 7 Da curiosidade para a compreensão
- 8 Etiqueta: regras fundamentais para habilidades interpessoais
- 9 Persuasão como habilidade interpessoal
- 10 Elaboração habilidosa de perguntas
- 11 Conversação assertiva
- 12 Ouvindo com assertividade
- 13 Ambição assertiva
- 14 Maximização de resultados por meio da ambição assertiva
- 15 Resolução assertiva de conflitos
- 16 Gerenciamento assertivo de conflitos e negociação

## Notas

## Prefácio

---

Dale Carnegie é possivelmente a pessoa que mais inovou no campo do desenvolvimento pessoal e das relações humanas. Seu programa mundialmente famoso, o *Dale Carnegie Course*, ajudou literalmente milhões de pessoas.

Analisando seus primeiros anos de vida, Carnegie descobriu que duas forças o impediam de alcançar o sucesso pessoal: a preocupação e o medo. A vitória sobre essas duas emoções destruidoras trouxe a Carnegie uma nova perspectiva e sucesso. Então ele se propôs como missão pessoal ajudar outros a superarem a preocupação e o medo, de modo a que também pudessem realizar seus sonhos.

Hoje, com este livro, você também pode se beneficiar de nove décadas de ideias sobre relações humanas que milhões de pessoas já descobriram no Dale Carnegie Training. Com *As cinco habilidades essenciais do relacionamento: como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos* você aprenderá a se concentrar nos fatores certos, que farão com que você e sua empresa caminhem para a frente. Conhecerá e será capaz de aplicar práticas comprovadas que o ajudarão a sentir-se mais bem preparado, respeitado e à vontade, em qualquer situação de interação em-presarial ou pessoal. Durante a instrução, essas técnicas irão melhorar sua autoconfiança, ajudando-o a comunicar-se mais claramente, com maior satisfação, poder e clareza.

O propósito fundamental deste livro é ensinar a identificar e explorar cinco habilidades essenciais das relações interpessoais: o **desenvolvimento de afinidade**, a **curiosidade**, a **comunicação**, a **ambição** e a habilidade para **resolver conflitos**. Mas isso é apenas o começo. Como você verá, vários capítulos ampliam e desenvolvem as cinco habilidades para campos novos e empolgantes. Assim, à medida que prosseguir por estas páginas, seja flexível em seu pensamento e proativo na aplicação das informações. A partir deste momento!

Para beneficiar-se ao máximo, não adie. Sugerimos que você simplesmente dedique 5 minutos (ou mais) para começar a ler. À medida que avançar, não deixe de completar a seção “Passos de ação”, apresentada no final de cada capítulo. Esses exercícios são passos funcionais que você pode pôr em prática imediatamente – no trabalho ou com a família e amigos.

Sempre que possível, estabeleça prazos para você mesmo e assum-a

responsabilidade de cumpri-los. Se você não colocar em prática as ações que definiu como objetivo para si mesmo, este livro se tornará apenas mais uma leitura. Embora isso também seja, certamente, salutar, você só receberá os benefícios plenos que este livro valioso pode lhe oferecer se executar os “Passos de ação”. Tome a decisão transformadora de agir em conformidade com seus insights, ideias e estratégias e você alcançará resultados que nunca imaginou ser possível alcançar.

# 1

---

## Uma introdução à assertividade

---

*“Fortaleça-se com o positivo e não se deixe abater pelo negativo”.*

DALE CARNEGIE

Há cerca de 70 anos, Dale Carnegie publicou um livro que continua sendo uma das obras mais influentes dos últimos 100 anos. E que provavelmente será um dos livros mais influentes do próximo século também: *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. O título não poderia ser mais claro, concorda? As ideias que ele veicula são tão claras e tão válidas hoje quanto eram em 1936, quando da primeira edição. Apesar de *Como fazer amigos e influenciar pessoas* ser um documento monumental da história do desenvolvimento pessoal, o fato é que ele foi bastante revolucionário para a época. Antes da publicação desse livro de Dale Carnegie, o conceito geral de habilidades pessoais não existia. Contudo, hoje em dia, quando falamos de interações humanas, já admitimos que algumas abordagens são melhores que outras.

O livro de Dale Carnegie divulgou princípios atemporais das relações humanas que continuam essenciais hoje em dia. A influência desses princípios é maior hoje do que em qualquer outra época. Com o avanço da tecnologia e da velocidade nos negócios, aqueles que dominam as habilidades interpessoais não apenas são destaque no mercado de trabalho, como também alcançam sucesso maior. Os computadores e os celulares introduziram enormes mudanças em nossa vida diária, mas a importância das habilidades interpessoais eficazes não diminuiu, nem nunca diminuirá.

Contudo, é realmente impossível discutir habilidades pessoais (especialmente num ambiente empresarial) sem fazer referência a inter-net, celulares e e-mails. Esses recursos estão em todos os lugares. E vão conosco aonde formos. As novas tecnologias certamente aceleraram a maneira como as

coisas são feitas no ambiente de trabalho moderno, mas também elevaram as expectativas de quão rapidamente as coisas precisam ser feitas hoje em dia. As pessoas não dizem que precisam que algo esteja pronto amanhã. Precisam daquilo “para ontem”. É estranho, porém verdadeiro, e também é, de certo modo, um paradoxo. Em muitos aspectos, realizar as tarefas diárias ficou mais fácil e mais rápido, mas é provável que as tensões relacionadas ao trabalho sejam maiores hoje do que antes. O estresse está presente em todo lugar e a todo instante – e todos nós sabemos que, quando as tensões são altas, o potencial para o atrito entre os indivíduos cresce proporcionalmente.

Essa é a realidade na qual vivemos. Não há como se esquivar dela. Esse é o ambiente no qual nós devemos aprender a ser bem-sucedidos. E quando digo “nós” quero dizer “você”, não importa quem você seja ou qual a sua carreira. Não importa realmente em que área da economia atue, pois as mesmas forças estão em ação em todos os lugares. Portanto, é melhor entrar logo no barco. Dale Carnegie disse isso muito bem: “Não importa qual seja sua área de trabalho, mesmo numa profissão técnica seu sucesso depende de sua habilidade na interação eficiente com outras pessoas”. Apesar do fato de as profissões técnicas caracterizarem o setor mais vigoroso da economia hoje, essas palavras ainda são verdadeiras.

## EXPLORAÇÃO E SELEÇÃO

Nos próximos capítulos analisaremos em detalhes o que as interações assertivas envolvem. Nossa exploração será absolutamente seletiva. Tentamos, deliberadamente, abordar neste livro assuntos bastante específicos, e com um foco bastante concentrado. O propósito aqui não é dizer tudo, mas transmitir muito bem um número relativamente pequeno de tópicos. Já existem excelentes livros no mercado abordando tópicos convencionais, como maneiras de ouvir eficientemente ou os segredos para se fazer uma boa apresentação de vendas. Por que passar por um terreno já tão explorado? Em vez disso, contemplaremos novas áreas, incluindo cinco em particular: desenvolvimento de afinidade, curiosidade, comunicação, ambição e da capacidade de resolver de conflitos – além de tópicos que são extensões naturais desses.

Mas existe um aspecto das habilidades pessoais que é a base para todo tipo de interação humana eficiente, e a atenção a esse aspecto em particular nunca será excessiva.

Estamos nos referindo à assertividade: a habilidade de falar e agir de tal modo

que as pessoas sejam levadas a reagir de maneira positiva e com atenção. Esse é o elemento fundamental no centro de cada uma das cinco habilidades essenciais das relações interpessoais. Se você não estiver preparado para expressar-se de maneira positiva e proativa, nada mais poderá acontecer. Portanto vamos começar analisando o significado real da assertividade no ambiente empresarial de hoje – onde você procura se destacar e obter atenção em tudo. À medida que esta discussão prosseguir, entenderemos de que maneira a assertividade difere de outras formas de interação menos eficientes.

Existem algumas poucas coisas que podemos considerar como certas. Todo ser humano, por exemplo, deseja ser tratado de modo justo. Podemos até achar que a justiça não está sendo mantida, mas justiça é algo que desejamos. Além do mais, quando sentimos que não estamos sendo tratados de modo justo, devemos agir para que isso aconteça. Não podemos simplesmente deitar no chão e nos fingir de mortos, embora seja o que muitas pessoas, mais ou menos, façam. Para sermos tratados de modo justo, devemos expressar de modo claro, educado e eficaz, quais são nossas preferências, necessidades, opiniões, reclamações e outros sentimentos. Ninguém pode fazer isso por nós. Temos a responsabilidade de expressar nossas próprias necessidades. Também temos a responsabilidade adicional de fazer isso de maneira apropriada e produtiva. Se não o fizermos, estaremos não apenas nos privando daquilo que merecemos, como também privando as pessoas ao nosso redor das contribuições que devemos dar.

## COLOCANDO NOSSOS DIREITOS E RESPONSABILIDADES EM AÇÃO

Estabelecer parâmetros razoáveis para ser tratado de maneira justa é o verdadeiro significado de assertividade. Parâmetros são como leis de trânsito: chegar onde se quer é importante, mas isso não significa que você pode avançar os sinais vermelhos. A assertividade é o meio-termo entre dois extremos: a agressividade impulsiva e a passividade derrotista. A pessoa genuinamente assertiva não está em nenhum desses extremos. As pessoas agressivas são egocêntricas, imprudentes, hostis e arrogantemente exigentes. Elas afastam os outros. As pessoas passivas são fracas, complacentes e não têm respeito por seus próprios interesses. Também afastam os outros – exceto talvez as pessoas agressivas! Entre esses dois polos, porém, estão as pessoas que sabem como fazer para que suas ideias sejam reconhecidas sem impedir que os demais façam o mesmo. Sua tarefa é tornar-se uma pessoa assim. Homens e mulheres capazes

de fazer isso são pessoas assertivas e o propósito deste livro é mostrar a você como se tornar uma delas. Tão logo domine essa habilidade, você estará fazendo o que é melhor para si próprio e para todos os de suas relações.

Essa é a visão geral. Porém, quando começamos a olhar para a assertividade com mais atenção, o quadro se torna mais complexo e paradoxal. É muito mais fácil distinguir o que *não é* assertivo do que o que é. Embora seja fácil identificar os ostensivamente agressivos ou os extremamente passivos, nem sempre é simples expressar exatamente o que é comportamento assertivo. Essa não é uma situação incomum quando se fala sobre o comportamento das pessoas. Tal como muitas outras qualidades humanas importantes, é mais fácil reconhecer a assertividade do que defini-la. Portanto, vamos analisar as provas. Começaremos olhando para algumas situações da vida real nas quais a assertividade faz parte do jogo.

## EXEMPLO REAL DE ASSERTIVIDADE EFETIVA

Imagine que você acabou de concluir um importante projeto no trabalho, o qual consumiu várias semanas. Que alívio! Foi necessário trabalhar com um grande número de pessoas, mas, no final, tudo saiu muito bem, apesar das muitas personalidades diferentes envolvidas. Todos contribuíram e o projeto foi muito bem-sucedido. No entanto, a história não termina assim. Você descobre que um integrante da equipe foi escolhido para receber um elogio especial de seu superior hierárquico. Isso parece arbitrário e injusto. Por alguma razão, apenas essa pessoa foi chamada à sala dele para receber um cumprimento pessoal.

Como você se sentiria? É claro que não muito bem. O mais importante, porém, é: como você reagiria? Que reação teria? Uma pessoa agressiva, naturalmente, teria uma reação hostil com relação ao gerente e à pessoa que recebeu sozinho os cumprimentos. Haveria ira e, em algum ponto, poderiam surgir palavras duras também. Uma pessoa passiva, por outro lado, provavelmente se recusaria a admitir que algo questionável tivesse ocorrido e, certamente, não tomaria nenhuma atitude.

A reação assertiva está em algum ponto entre esses dois extremos. Vamos começar com um princípio que influenciará todas as lições deste livro e que nos ajudará a entender o que essa reação assertiva envolve. Nosso foco aqui se assentará principalmente sobre assertividade e habilidades pessoais no ambiente empresarial. Portanto, nosso ponto de vista deve ser sempre profissional, nunca pessoal. Na situação descrita, uma reação tida como assertiva implica saber

como você realmente se sente e, depois, buscar uma maneira adequada de expressar o que sente no contexto da organização.

Suponha, por exemplo, que, para expor o que sente, você marque uma reunião com o gerente em questão. Ainda que você se sinta pessoalmente magoado por outra pessoa aparentemente estar recebendo muito crédito por um trabalho que toda a sua equipe realizou, expor essa mágoa pessoal logo de início seria um erro. Você está num ambiente empresarial, deve manter o foco nos negócios. Independentemente do que possa estar achando, se falar apenas de seus sentimentos pessoais a impressão que ficará é de que está choramingando. Se disser algo do tipo, “trabalhei tanto quanto o George, e agora ele leva todo o crédito”, parecerá bem pouco profissional.

Uma abordagem mais assertiva seria, mais ou menos: “Entendo que você esteja feliz com a atuação de George no projeto e também fico feliz, porque a contribuição dele foi importante. Mas uma coisa me preocupa: toda a equipe se esforçou muito, inclusive eu, todos nos dedicamos bastante ao projeto. Quando da minha avaliação de desempenho, quero estar certo de que meu esforço será reconhecido, como o dele. Isso é realmente importante para mim. O mais gratificante seria certamente que cada um de nós recebesse também um agradecimento pessoal, um reconhecimento. Minha preocupação é como isso afetará minha carreira na organização”.

Quando nos concentramos nos aspectos relacionados ao negócio em vez de nas reações puramente emocionais, um efeito muito útil é criado. Neste livro, vamos nos referir diversas vezes a esse efeito. É importante saber que tanto a reação puramente passiva quanto a abertamente agressiva são comportamentos essencialmente infantis. Em qualquer contexto empresarial, a pessoa de comportamento mais maduro sempre se sairá melhor. Se fizer bico e chorar ou se tiver uma explosão de raiva, estará se colocando entre os perdedores. O melhor é sempre demonstrar assertividade. Uma reação adulta ante a polarização infantil.

Se observar com maior atenção alguns componentes específicos da ação assertiva, perceberá como esse contraste entre comportamento infantil e adulto realmente aparece.

## ANÁLISE DOS COMPONENTES DA ASSERTIVIDADE

A assertividade é um antídoto para o medo, a timidez, a passividade, a raiva e emoções infantis. Assertividade significa falar alto e claro, fazer solicitações racionais e, geralmente, insistir para que seus direitos sejam respeitados por você

ser também humano, importante e de igual valor. Assertividade também é a habilidade de expressar emoções negativas, sem personalizar o problema. Uma pessoa assertiva sabe como questionar, discordar e recusar sem parecer infantil. Ter assertividade é ser capaz de questionar a autoridade a partir de uma perspectiva positiva. É o poder de perguntar “por quê?” – não apenas para se rebelar, mas com responsabilidade e o propósito firme de melhorar as coisas.

No restante deste capítulo analisaremos quatro passos que implementam a assertividade em praticamente qualquer situação. Essas práticas serão a base para todas as estratégias assertivas que discutiremos nos dois primeiros capítulos.

### **PASSO 1: PREPARAÇÃO POR MEIO DE AUTORREFLEXÃO**

Hoje em dia, uma variedade de ferramentas de avaliação nos ajuda a determinar quais são nossos pontos fortes e nossas oportunidades para melhorar. As avaliações de 360 graus são particularmente úteis, pois informações vindas de uma variedade de fontes nos ajudam a perceber nossos pontos cegos. A Dale Carnegie Training oferece uma variedade de ferramentas de avaliação que podem ser encontradas em: [www.br.dalecarnegie.com](http://www.br.dalecarnegie.com).

Para os propósitos deste livro, faremos uma avaliação informal como primeiro passo para ajudá-lo a se tornar uma pessoa assertiva e a desenvolver a assertividade como habilidade interpessoal. Quando entendemos onde estamos num momento específico, fica mais fácil reconhecer o que é necessário mudar, e nos sentimos mais seguros de nossa capacidade de realizar essas mudanças.

Por exemplo: você costuma achar que é uma pessoa da qual os outros se aproveitam? Se for esse o caso, pergunte a si mesmo se esse é um retrato preciso do que está acontecendo em sua vida. Se você concluir que é assim, o que precisa mudar? Há grandes chances de você ser uma pessoa que tem dificuldades para dizer não, mesmo quando “não” for exatamente a resposta que se espera. Pode ser uma boa ideia começar a tomar nota das situações nas quais você enfrenta essa questão. Mantenha um diário e registre as ocasiões em que você diz não, anotando como se sente quando o faz. Se fizer isso por um tempo, à medida que começar a confrontar suas inibições, verá como elas diminuirão.

Mas talvez você esteja do outro lado do espectro. Você consegue citar exemplos de situações nas quais foi demasiadamente sincero? Em alguma dessas situações você chegou a comportar-se de forma agressiva? Seja honesto consigo mesmo em relação a isso. Se a resposta for sim, pergunte a si mesmo se isso o está ajudando ou prejudicando. A agressividade é algo que você realmente quer

desenvolver em sua personalidade ou é apenas um subterfúgio para uma reação mais adulta que você busca, a assertividade? Mais uma vez, tente manter um diário das situações nas quais você se pegou sendo agressivo. Acompanhe seu progresso na conquista do autocontrole emocional.

Fazendo isso, tenha consciência de que a mudança positiva não acontecerá por si só. Talvez sinta-se ansioso, talvez tenha realmente medo de tornar-se uma pessoa assertiva. Escreva sobre isso em seu diário. Há alguém com quem você possa conversar sobre estar tentando mudar? Fale com essa pessoa sobre as situações e sentimentos que o preocupam.

Pode ser que você queira explorar as origens desses sentimentos.

De onde realmente vêm os valores que regem a sua relação com as outras pessoas? Quando você toma uma decisão sobre como se comportar numa situação específica, a qual voz da sua mente você dá ouvidos? Que pessoas do passado influenciam subconscientemente seu comportamento no presente?

A verdade é que, quando somos crianças, somos bombardeados por regras – não seja egoísta, não queira ser sempre o primeiro, não cometa erros, não seja emotivo, não exagere, não interrompa e muitas outras. A maioria dessas regras é valiosa e bem-intencionada, mas se lhe foram impostas, gravadas em sua consciência com muita força, você pode tê-las valorizado demais. Além disso, a despeito da boa intenção geral, sob certas circunstâncias, quase todas elas podem ser legitimamente desrespeitadas.

Você tem, por exemplo, o direito de ser o primeiro, pelo menos uma vez. Você pode cometer erros, contanto que aprenda com eles. Você tem o direito de dizer que não tem tempo para fazer determinada coisa se não tiver.

## **PASSO 2: CONDUÇÃO DE UMA AUTOAVALIAÇÃO HONESTA**

Geralmente, a raiz primeira dos impulsos agressivos e da submissão paralisante desenvolve-se no começo da vida. É chegada a hora de identificar a origem desses problemas e descobrir que você é maior do que eles.

Conforme esse processo de reconhecimento evolui, perceba o quanto não comportar-se de forma adequadamente assertiva o prejudica. Se agir agressivamente, por exemplo, é bem provável que você incorra em sentimentos de culpa, que podem se tornar bastante incômodos com o passar do tempo. Quando permite que pessoas ou circunstâncias anteponham-se às suas necessidades legítimas, perde o respeito próprio. Num primeiro momento, você pode achar que não ser assertivo é uma opção, mas, ao final, isso pode levá-lo a acreditar que não possui nenhum poder.

Em qualquer esforço de desenvolvimento, pessoal ou profissional, uma autoavaliação precisa é o primeiro passo essencial: você deve remover todas as barreiras para ser bem-sucedido nessa tarefa. Contudo, nem sempre é fácil olhar para o espelho e realmente reconhecer o que se vê, e certamente não é fácil para os outros nos dizer o que veem. Autoconhecimento e autoavaliação são de tal modo importantes que ousar avançar nessa direção não é apenas necessário, deve ser incentivado.

Ter alguém com quem conversar sobre o trabalho que está realizando no intuito de tornar-se uma pessoa assertiva é um elemento vital para a autoavaliação. Há uma maneira de essa pessoa ajudá-lo com um pequeno esforço da parte dela. Naturalmente, é preciso deixar claro que, quando solicitado, você devolverá o favor. Veja o que fazer: escreva um e-mail a seu amigo apresentando uma série de características de sua personalidade. Inclua traços que você acha que já tem, assim como outros, positivos ou negativos. Você pode se considerar, por exemplo, uma pessoa engraçada ou muito conscienciosa. Escreva esses aspectos no início da lista. Depois, pense em atributos que gostaria de ter. Talvez deseje ser conhecido como uma pessoa muito feliz, ou como alguém caridoso ou compassivo. Coloque essas qualidades na lista. Por fim, inclua algumas características indesejáveis, como irritadiço ou insensível.

Quando enviar essa lista a seu amigo, inclua alguns endereços eletrônicos para os quais ele possa encaminhar essa lista e redija uma nota breve na qual pede aos destinatários que assinalem na lista as qualidades que parecem descrevê-lo. Garanta a eles que, quando devolverem a lista a seu amigo, ele enviará os resultados a você, mantendo o anonimato com relação à participação deles.

Quando receber o resultado, você provavelmente ficará surpreso com algumas coisas que as pessoas veem e que você nunca viu em si mesmo. Essa é uma excelente maneira de obter respostas honestas sobre quem você é, comparativamente com quem você pensa que é. Enviar uma lista como essa pode exigir um pouco de coragem da sua parte, mas o simples ato de fazê-lo já é em si um ato de assertividade. Portanto, não deixe de tentar.

### **PASSO 3: AVALIAÇÃO DO MUNDO EXTERIOR**

Tendo realizado algum esforço real no sentido da autoavaliação, é hora de mudar seu foco de dentro para fora. Em outras palavras, avalie as coisas que estão acontecendo em sua vida neste exato momento, especialmente na área profissional. Quais situações específicas, nas quais você está envolvido no

momento, influenciarão o sucesso em sua carreira? Como você está lidando com essas situações? Está sendo muito passivo? É possível que esteja sendo agressivo demais?

Escolha uma circunstância determinada que o tem preocupado e crie uma visão precisa dessa situação. Depois, comece a elaborar um plano específico e detalhado sobre como agir assertivamente nesse cenário, tomando como base as orientações a seguir.

Primeiro, como descreveria a situação em si e seus sentimentos em relação a ela, falando diretamente às outras pessoas nela envolvidas? Você pode escrever essa conversa ou talvez queira literalmente representá-la, como um ator, privadamente. Seja bastante específico em relação àquilo que aconteceu no passado, ao que está acontecendo agora e ao que você gostaria que acontecesse no futuro. Não faça acusações gerais como “você é sempre hostil... você está sempre angustiado... você nunca separa um tempo para se comunicar comigo”. Em vez disso, use declarações que começam com “eu...”, apegue-se aos fatos e mantenha o controle emocional.

O mais importante é que você não se desvie do assunto da conversa, avançando para além da circunstância com a qual você está lidando. Falar sobre o passado não é um problema se o passado for pertinente para a situação em particular. Pode ser que queira, por exemplo, dizer alguma coisa sobre uma discussão que teve quando começou este projeto em particular, mas não fale sobre coisas ditas no mês passado ou há um ano, num contexto completamente diferente. Seja objetivo. Concentre-se naquilo que realmente aconteceu e no que está acontecendo. Não entre em questões de motivação ou de psicologia. Você só sabe o que aconteceu no nível físico. Pode especular sobre a razão de algo ter acontecido, mas agora não é hora de fazê-lo.

Se sentir necessidade de conversar sobre emoções, certifique-se de que elas sejam realmente suas. Use declarações que comecem com “eu...”, o que demonstrará que você assume a responsabilidade por seus sentimentos. Procure concentrar-se em sentimentos positivos, relacionando-os com seus desejos e necessidades legítimas, e não em seus ressentimentos por outras pessoas. Descreva as mudanças que você gostaria de ver implementadas. Seja específico sobre as coisas que você gostaria que não acontecessem mais, assim como sobre as coisas que você gostaria que começassem a acontecer. Certifique-se de que as mudanças exigidas sejam razoáveis. Assertividade também inclui levar em consideração as necessidades das outras pessoas, juntamente com a disposição para também mudar a si mesmo. Talvez você queira falar sobre as consequências

da mudança ou da ausência de mudança, mas não faça ameaças. Ameaças sempre personalizam uma situação de conflito. Elas desafiam o ser humano num nível mais profundo do que aquele que as situações profissionais mobilizam, o que pode fazer com que ele sintam-se encurralado e aja de modo hostil.

À medida que cria esses diálogos imaginários, comece suas sentenças com frases como estas:

“O que devemos fazer é...”

“Nós poderíamos...”

“Você poderia...?”

“Fico feliz quando você...”

“Concordo com algumas coisas que você está dizendo e estas são as coisas que eu gostaria que mudassem...”

Depois que tiver um pouco de prática na criação de seus cenários de assertividade, certas coisas ficarão claras. Você começará a notar alguns fatos inegáveis. Perceberá que, por mais calmo e educado que seja, por mais que use declarações iniciadas por “eu...”, por mais que se concentre apenas numa situação específica, haverá momentos em que sua assertividade será entendida como um ataque pessoal. Essa percepção pode não ter base na realidade. Se acontecer de a outra pessoa ser agressiva, você poderá tornar-se alvo exatamente do tipo de ataque do qual é acusado. Para ser uma pessoa realmente assertiva você precisa estar preparado para isso e deve saber como reagir.

## **COMO REAGIR À AGRESSÃO**

Na maioria das vezes, explicar simplesmente a sua posição e defender seu espaço resolverá a situação. Contudo, você também pode ser fortemente tentado a contra-atacar ou a fugir. Tente resistir a ambas as tentações. Quando as pessoas ficam emocionadas, levantam barreiras ao diálogo; não deixe que isso influencie o seu próprio comportamento.

Eis o que está acontecendo: irritando-se, a outra parte está deixando implícito que os sentimentos dela são mais importantes que os seus, pelo simples fato de ela estar falando mais alto, ser sarcástica ou romper em lágrimas. Não permita que o comportamento da outra pessoa diminua a sua importância ou aumente a dela. Não responda com agressividade. Da mesma maneira, não reaja simplesmente com afastamento. Essa é apenas a abordagem passivo-agressiva.

Em vez disso, mantenha uma atitude que expresse “nós dois somos igualmente importantes”. Dale Carnegie diz que quando tentamos ver as coisas a partir do ponto de vista da pessoa com quem interagimos, recebemos um

benefício maior. Isso pode não ser fácil se a outra pessoa começar a ficar emotiva. Manter essa atitude exige prática. Mais uma vez, há um papel que pode ser desempenhado por um amigo próximo ou mesmo por um colega de trabalho. Peça a esse alguém que represente a outra pessoa, faça o papel dela na conversa, de modo que você possa se concentrar em manter seu equilíbrio.

Isso não significa que, para preservar sua posição, você deva ser desonesto. Se alguma das críticas que receber for justificada, reconheça que a crítica é verdadeira. Não dê desculpas. Ainda que você não concorde com a maioria delas, é possível destacar alguma parte com a qual concorda de modo a diminuir a temperatura da discussão. Use frases como “talvez esteja certo em relação a...” ou “entendo como você se sente....” Sob outras circunstâncias, isso poderia dar a impressão de que você está voltando atrás, mas também há momentos em que alguma conciliação pode ser uma boa abordagem.

Lembre-se de que, até aqui, falamos apenas sobre como praticar e preparar-se para encontros no mundo real. Sugerimos que você mantenha um diário de seus comportamentos agressivos e passivos. Conversamos sobre algumas técnicas de autoavaliação e sugerimos alguns exercícios de dramatização que você pode fazer com um amigo. Agora você está pronto para “cair na estrada” e testar aquilo que vem praticando.

#### **PASSO 4: REALIZAÇÃO DO TESTE DE CAMPO**

Quando começar a testar sua assertividade em situações da vida real, tenha as seguintes orientações em mente: primeiro, escolha um conjunto gerenciável de circunstâncias. Comece com situações mais fáceis e menos estressantes. Desenvolva um pouco de confiança. Con-forme for se sentindo mais confortável, pode fazer ajustes em sua abordagem e preparar-se para situações mais difíceis.

Se, neste momento, não há nenhuma situação na sua vida que pare-ça exigir assertividade, veja se você pode desenvolver alguma. É apenas uma questão de pisar levemente do lado de fora de sua zona de con-forto. Se estiver numa reunião, faça uma pergunta ou desafie educadamente uma pessoa a explicar um ponto de vista. Escreva uma nota ou um e-mail a um superior hierárquico sobre algo que o preocupa. Faça um elogio ou uma crítica construtiva numa situação na qual você normalmente se manteria calado. Mas não faça nada arriscado. É apenas uma questão de, conscientemente, tornar-se, aos poucos, cada vez mais assertivo. Preste atenção em como você se sente com essa mudança intencional. Como sempre, escrever pode ajudar a esclarecer as coisas; portanto, tente tomar nota de tudo em seu diário de assertividade.

À medida que sua confiança for aumentando, você pode enfrentar situações mais desafiadoras. Dedique uma ou 2 semanas à elaboração de uma lista de situações nas quais você gostaria de se expressar de maneira mais enfática. Verifique como essas situações se desenvolvem durante um tempo, antes de tomar qualquer atitude. Então, escolha uma e planeje um comportamento verdadeiramente assertivo para essa situação. Em outras palavras, pense sobre qual é a melhor maneira de comunicar suas ideias, desejos e necessidades legítimos na situação escolhida. Reflita também sobre a melhor maneira de identificar e anular comportamentos prejudiciais dos demais envolvidos. Por fim, aja com base nessas ideias.

Veja, a seguir, alguns pensamentos úteis para se ter em mente durante essa atividade. Embora algumas conversas possam parecer mo-nólogos, na maioria das interações profissionais duas ou mais pessoas revelam pensamentos, sentimentos ou desejos, tentando obter algo. Assim, à medida que você se expressa assertivamente, dê à outra parte chances de fazer o mesmo, escute com empatia. Reconheça que vitória para você e derrota para a outra pessoa não é o resultado ideal. Uma vitória de todos, ou pelo menos a impressão disso, é o verdadeiro objetivo. Em muitas situações, alcançá-la pode levar um tempo. Às vezes, é justificável exigir reparação de uma injustiça, noutros momentos, é contraproduzitivo. Sob quaisquer circunstâncias, porém, lembre-se de que a assertividade é, na verdade, o equivalente moderno da Regra de Ouro. Respeite os desejos e as necessidades dos outros e espere que eles façam o mesmo com você. Não se satisfaça com nada menos que isso.

## **PASSOS DE AÇÃO**

1. Reflita sobre um incidente “injusto” no qual você tenha se envolvido, no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Como lidou com a situação? Escreva sobre a experiência e então reflita, à vista dos novos conceitos que acabou de aprender, sobre como trataria o assunto.
2. Faça uma avaliação honesta de si mesmo. Numa escala de 1 a 10, quão assertivo você é?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

*Passivo*

*Assertivo*

*Agressivo*

3. Analise seriamente a lista e assinale as reações que habitualmente tem e que gostaria de mudar. Depois desenvolva um plano de ação para fazê-lo.

- Costumo me sentir vítima das circunstâncias.
- Descarrego nos outros quando fico irritado ou sinto que estou sendo tratado de maneira injusta.
- Costumo iniciar minhas conversas com frases como “Você me deixa....”
- Tenho dificuldades de admitir que estou errado.
- Não digo “não” tanto quanto deveria, sobrecarregando-me.
- Sou excessivamente crítico com os outros e comigo mesmo.
- Costumo usar termos ilógicos e extremos como “nunca” e “sempre” quando converso com outras pessoas sobre seu comportamento.
- Evito o confronto a todo custo e esquivo-me de ser assertivo.

### **NOTAS DO PLANO DE AÇÃO**

## 2

---

# As três partes da mensagem assertiva

---

*“Faça com que a outra pessoa se sinta feliz em fazer aquilo que você sugere”.*

DALE CARNEGIE

No capítulo anterior, analisamos o que é a assertividade e discutimos algumas maneiras de você se preparar para trazer a assertividade para sua vida e carreira. Neste capítulo, analisaremos algumas táticas específicas que você pode usar para aplicar a assertividade em diversas situações do seu ambiente de trabalho.

Existem muitas técnicas para implementar o comportamento assertivo, a maioria delas está baseada naquilo que pode ser chamado de as três partes da mensagem assertiva:

1. Resuma os fatos da situação.
2. Expresse seus pensamentos e sentimentos.
3. Apresente claramente seus desejos e necessidades, incluindo os benefícios para a outra parte.

Essa fórmula de três partes permite que você expresse suas preocupações sem ser agressivo. A fórmula é simples, mas seu uso pode requerer prática e autocontrole. Vejamos um exemplo de como a fórmula pode ser usada numa conversa entre duas pessoas, num ambiente empresarial.

Nicole é proprietária de uma empresa de criação de sites para a internet. É comum que seus clientes necessitem que o conteúdo das páginas seja atualizado num prazo bastante curto. À medida que novos produtos ou serviços são disponibilizados, os clientes querem que aquela informação seja colocada online o mais rápido possível, em benefício de seus próprios clientes.

Há pouco tempo, Nicole ficou preocupada porque um de seus projetistas não

cumpriu o prazo de conclusão de um trabalho. É desnecessário dizer que isso criou certo descontentamento entre os clientes de Nicole, de modo que ela decidiu falar sobre a situação com o projetista.

Nicole usa a fórmula da mensagem assertiva em três partes. Ela começa expondo os fatos de maneira clara e direta. Diz: “Lembro-me de que conversamos sobre o tempo que você levaria para concluir o trabalho desse site. Concordamos que o trabalho todo levaria 10 dias. Já se passaram 2 semanas e o trabalho ainda não foi concluído”.

Perceba que Nicole referiu-se unicamente aos fatos objetivos. Ela não disse nada sobre suas preocupações ou sentimentos. Isso aparece na segunda parte da mensagem assertiva de três partes.

“Atrasos como esse”, continua Nicole, “criam tensão para o cliente, e isso se traduz em estresse para nós. Estou preocupada e preciso comunicar essa preocupação a você”.

Na terceira parte da fórmula, Nicole explicita as mudanças que precisam ser feitas. Ela diz: “Quero deixar bem claro que, quando estabelecemos o prazo para um trabalho, esse prazo precisa ser cumprido. Quando conversamos sobre o tempo de que você precisava para a tarefa, acho que talvez você estabeleceu um prazo irreal para si mesmo. Talvez para me mostrar que você trabalha realmente rápido. Mas não é isso que vou pensar se o prazo for impossível de ser cumprido”.

Até aqui, Nicole está falando apenas sobre o problema que precisa ser resolvido e sobre como a resolução desse problema beneficia tanto ela como a empresa. Mas lembre-se de que, em qualquer diálogo assertivo, é importante incluir benefícios para a pessoa com quem você está falando, se isso for realmente possível.

Diante disso, vejamos como Nicole age. Ela diz: “No futuro, quando conversarmos sobre o tempo de que você precisa para realizar uma tarefa, será muito melhor você dar a si mesmo um pouco mais de tempo do que aquele que acha necessário em vez de dizer que precisa de menos. Tenho certeza de que isso facilitará sua vida e a tornará menos estressante. Quando você completa a tarefa no prazo, o cliente fica feliz e eu também. E, no caso de você conseguir realizar o trabalho em menos tempo, todos ficarão agradavelmente surpresos”.

No exemplo de Nicole é possível ver as diferenças entre assertividade e agressão. Mesmo quando fala sobre o que sente, Nicole só revela sentimentos relacionados ao trabalho. Ela não diz “Você está claramente tentando me perturbar” ou “Estou muito irritada com isso”. Se tivesse dito algo assim, teria

aberto uma porta para que o empregado começasse a verbalizar as próprias reações emocionais ou, pelo menos, começasse a pensar nelas. Isso tiraria a conversa do curso normal.

Existe outro aspecto bastante importante nesse diálogo imaginário. Perceba que a pessoa assertiva aqui é a gerente, não o subordinado. Quando pensamos em assertividade, normalmente consideramos que quem precisa dessa ferramenta é sempre o subalterno. Mas os supervisores também precisam ser assertivos. A assertividade não está ligada ao poder. Tem a ver com respeito próprio. Tem a ver com levantar-se para defender aquilo em que você acredita e o que quer, com base em quem você é como ser humano e como integrante de uma comunidade empresarial. Uma vez que os gerentes têm esse direito tanto quanto qualquer outra pessoa, ser hábil na assertividade é essencial.

## UM OLHAR MAIS DETALHADO SOBRE AS TÁTICAS DA ASSERTIVIDADE

A mensagem assertiva de três partes é uma excelente fórmula básica para a comunicação empresarial. Mas seria simplista dizer que isso é tudo que você precisa saber sobre táticas de assertividade. Usando essa fórmula como base, vamos analisar, em mais detalhes, as táticas da assertividade.

O que acontece, por exemplo, se você encontrar alguma resistência da parte da pessoa com quem está conversando? No diálogo que acabamos de apresentar, o que Nicole faria se seu funcionário discordasse dela ou ficasse agressivo?

A verdade é que algumas pessoas simplesmente não gostam de receber retorno e tendem a levar esse retorno para o lado pessoal. Elas veem as coisas de uma certa maneira e resistem à mudança: se alguém precisa mudar, que seja você. Mas uma pessoa assertiva sabe como lidar com isso. Se estiver lidando com um indivíduo inflexível, uma boa tática é também ser um pouco inflexível.

Isso significa apresentar suas necessidades de maneira calma, firme e clara. Se o funcionário de Nicole disser “Não criei um prazo curto e irreal”, Nicole poderia dizer “Embora o prazo não pareça irreal, o trabalho não foi terminado. No futuro, quero que você se dê mais tempo”. Se o empregado disser “Fale para o cliente se acalmar”, Nicole poderia dizer “A melhor maneira de acalmar o cliente é entregar o trabalho que prometemos dentro do prazo combinado. Da próxima vez, será melhor você se dar um pouco mais de tempo”. É simplesmente uma questão de repetir a mesma declaração, exatamente da mesma maneira, até que a outra parte entenda a mensagem (sem quaisquer desculpas,

desvios ou argumentos). Mantenha-se calmo e prenda-se ao assunto. Sempre respeite os direitos da outra pessoa. E sempre faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Como expressar minha mensagem de maneira mais clara?
- Como ser mais específico em relação ao que tenho a dizer?
- Como evitar ser atraído para fora do curso pela outra pessoa?

Como a maioria das pessoas, pode ser que, em alguns momentos, você se ressinta de não ter assumido uma posição assertiva quando deveria tê-lo feito. Provavelmente, reprisou a situação diversas vezes na mente, com um resultado melhor, embora imaginário. Esse exercício mental pode lhe trazer uma satisfação breve – pelo menos, até que a mesma situação aconteça de novo.

Há um sem-número de exemplos na vida, tanto pequenos como grandes, nos quais poderíamos usar mais assertividade para nos defender. Tenho certeza de que você pode pensar em muitas situações e em inúmeras variações do tipo “Isso é o que eu deveria ter feito”. Em vez de fantasiar, vamos analisar alguns passos reais que você pode dar da próxima vez que necessitar ser assertivo.

*Controle sua linguagem corporal.* Quando se é repreendido ou insultado, é muito fácil deixar que seu corpo, em vez da boca, fale por você: você se remexe ou balança a cabeça, encolhe os ombros ou oferece um sorriso. Todas essas atitudes são sinais de conciliação, indicadores de que você está prestes a desistir. Elas enfraquecem sua posição antes mesmo de você ter chance de defendê-la.

Especificamente, seu primeiro passo deve ser limitar sua *linguagem corporal* o quanto possível. Em vez de se permitir aquelas reações, fique em pé ou sente-se imóvel e olhe nos olhos da outra pessoa. Espere até que ela termine de falar antes de responder. Nem pense em interromper. Essa é a chance que a pessoa tem de dar-lhe esse benefício, de modo que você deve dar a ela essa oportunidade. Apenas certifique-se de que, quando chegar a sua vez de falar, ninguém o interrompa – insista nisso. Se estiver lidando com um gerente numa situação de trabalho ou conversando com alguém sobre uma questão pessoal, permita que a pessoa fale e, depois, deixe claro que você também merece ser ouvido.

*Fale em termos ativos e na primeira pessoa.* Defenda seus interesses por meio de linguagem direta. Fale a partir de seu próprio ponto de vista. Inicie as respostas fundamentando suas frases na primeira pessoa. Diga: “Gosto do seu ponto de vista... Você já pensou em...?” ou “Prefiro fazer isso desta forma – e

não daquela – porque..." ou, ainda, "Penso que...."

Essas frases ajudam a permanecer no tópico e também impedem que você lance ataques pessoais ao outro. A assertividade não é um concurso de debates, nem uma batalha na qual ofensas possam ser consideradas boa defesa. Assertividade é defender seus atos, motivações ou opiniões contra ataques frívolos, feitos por outros que tentam diminuir você.

Embora a expressão *sinto muito* pareça se aplicar, não é isso o que acontece. Essa é uma expressão de passividade, e você não quer, de modo algum, ser passivo na defesa de seus interesses. O mesmo não se aplica se você considerar que cometeu um erro. Devemos admitir qualquer erro rapidamente e de maneira enfática. Contudo, nunca peça desculpas por defender seus interesses; você pode se *desculpar*, mais tarde, por ter dito alguma coisa que não tenha sido exatamente elegante no calor do momento (isso deve ser evitado com seu chefe), mas nunca por se defender.

*Leve a situação a um encerramento.* Outra pessoa começou o jogo fazendo com que você se sentisse diminuído. Assuma o controle da situação e seja aquele que o conclui. Se isso significa que você precisa se defender apresentando um *ultimato*, e se tiver condições de fazê-lo, levante a questão. Você também pode, simplesmente, considerar a ideia de aceitar a situação e dizer "estou muito certo disso; sendo assim, por que não concordamos em discordar e seguimos em frente?".

A maioria dos que tentam inferiorizar os outros não espera resistência ou não sabe o que fazer ao ser confrontado por ela. Ao se ver diante de uma reação desconhecida e provavelmente inconsequente, encerre-a antes de ter de descobrir o que é aquilo. Se necessário, reafirme sua posição, de modo a ser visto como alguém que acredita em si mesmo e em seu talento. Para fazer isso, sugira uma solução ou, se puder viver com isso, faça um acordo, com concessões. Esforce-se para conseguir o primeiro, e não deseje demais o segundo!

## AS IDEIAS DE DALE CARNEGIE

Quando se trata de táticas de assertividade, é interessante e inspirador perceber como Dale Carnegie já entendia disso na década de 1930! Até hoje, não apareceu estrategista perito em assertividade melhor do que Dale Carnegie. Talvez ele não tenha usado exatamente essa palavra, mas tinha uma compreensão profunda da assertividade e sabia muito bem como colocá-la em ação. Basta ler o que ele escreveu, o que tinha a dizer, para estar certo disso.

## ENTREVISTA COM ASSERTIVIDADE

Uma experiência recorrente e importante na vida de todo adulto é a entrevista relacionada a algum objetivo muito desejado. A entrevista pode ser para um emprego, um empréstimo ou para conseguir inscrever seu filme amador num festival ou numa competição. Essas entrevistas podem ser momentos decisivos importantes, mesmo considerando sua vida inteira, de modo que seu desejo é conseguir o melhor resultado possível. É justo dizer que você precisa desse resultado para seguir adiante. Portanto, vejamos exatamente o que você pode fazer.

*Esteja preparado.* De todas as dicas de entrevista que poderíamos discutir, “preparação” é a palavra mais importante e a parte mais significativa de todo o processo. Com uma boa preparação, tudo sairá conforme o planejado e você obterá o resultado que deseja. Sem preparação, esse resultado é impossível – porque não está nem mesmo claro na sua mente qual deveria ser ele. Como diz o ditado, se você não sabe aonde está indo, nunca chegará lá.

Antes de participar de qualquer entrevista, faça pesquisas de modo a ter algumas informações básicas sobre a pessoa ou pessoas com as quais vai se reunir. Se a entrevista é para um emprego, em qual tipo de empresa você vai trabalhar? Qual é a história dela? Quem foram seus fundadores? Qual é a missão, o objetivo dela? Como esse objetivo se expressa na maneira como a empresa trabalha? Essa informação lhe dará uma base para responder de modo inteligente às perguntas que surgirão durante a entrevista.

Sua pesquisa deve incluir questões ligadas diretamente ao cargo e aos pré-requisitos. Você certamente não quer ser confrontado por alguma pergunta traiçoeira feita pelo entrevistador, algo que possa pegá-lo desprevenido. O único jeito possível de isso acontecer é você simplesmente não ter se preparado.

Esta é uma boa técnica: olhe para si mesmo no espelho! O que poderia ser mais simples? Passe pelo processo de “entrevistar a si mesmo”, com atenção especial aos pontos fracos de sua aparência, de sua linguagem corporal e de seu conhecimento das questões relevantes. Assertividade e demonstração de confiança certamente são as partes mais importantes de uma entrevista. Todo entrevistador gostará de ver que você é seguro de si e que sua confiança é uma consequência de suas habilidades.

*Tenha a aparência correta.* Siga o mesmo conceito de preparação do currículo, a aparência pessoal desempenha um papel fundamental na apresentação de uma boa imagem de si mesmo. Não se espera que o

entrevistador apareça de jeans e tênis; então por que deveríamos nos vestir desse modo? Vista-se de acordo com o cargo em vista. Cargos administrativos e gerenciais exigem terno e gravata para homens e roupas adequadas para mulheres. Não exagere, mas é melhor ser muito formal do que excessivamente informal.

*Táticas vencedoras.* Eis as três coisas simples e essenciais a fazer ao entrar no local da entrevista e encontrar a pessoa com quem vamos conversar:

- Apresente-se dizendo seu nome claramente.
- Faça contato visual direto com o entrevistador. Coloque uma expressão agradável no rosto!
- Dê um aperto de mão firme – um pouco mais forte do que você acha que deveria ser.

Por outro lado, veja alguns comportamentos a serem evitados:

- Não ande de maneira relaxada e sente-se ereto. Sentar-se ereto demonstra confiança e energia.
- Fique parado! Mexer constantemente as mãos ou os pés pode sugerir nervosismo.
- Pense antes de falar. Tome a decisão consciente de esperar antes de responder cada pergunta. Até mesmo um segundo é útil quando se trata de organizar os pensamentos.

A não ser que você seja entrevistado por uma pessoa muito criativa ou excêntrica, é garantido que certas perguntas surgirão. Veja, a seguir, uma das categorias mais previsíveis.

*Generalidades.* Para cada entrevista de emprego, uma série específica de perguntas é formulada, sob medida, para o candidato à função. Mas a maioria das entrevistas engloba um conjunto de perguntas genéricas que podem surgir em praticamente qualquer delas, seja na entrevista de um futuro professor de jardim da infância, seja para um professor que se candidata a atuar na pós-graduação.

Para dar a você uma ideia sobre os tipos de perguntas que podem surgir durante a entrevista, apresentamos, a seguir, uma relação delas. O segredo é respondê-las com sinceridade, clareza e atenção.

- Qual a sua experiência nesse cargo?
- Além de sua experiência, o que o torna um candidato fora de série?
- Como você se enxerga daqui a 5 anos?
- Por que você quer trabalhar na nossa empresa em particular?
- Quais habilidades específicas você pode trazer para nossa empresa?

Estime um tempo adequado para responder cada uma dessas perguntas. Mais uma vez, é importante mostrar-se confiante sem dar a impressão de que você acha que a vaga já é sua. Os entrevistadores sempre analisam isso, a complacência pode jogar contra você num processo de contratação. Dê o melhor de si durante toda a entrevista, até o final.

Existem diferentes níveis de entrevista, desde a preliminar até a seleção final. Cada estágio oferecerá um nível de dificuldade diferente e exigirá preparação diferente. Mas com o conhecimento básico, você deverá estar preparado para enfrentar todas as situações das entrevistas.

## COMECE AS REUNIÕES COM UM DESTAQUE POSITIVO

Na maioria das reuniões empresariais, um pré-requisito para o sucesso é assertividade sem agressividade de nenhuma das partes. Para alcançar isso, Dale Carnegie sugere que se comece a conversa com elogio e apreciação honesta. Do quê? De praticamente qualquer coisa! Em resumo, comece com um destaque positivo. Antes de sua reunião, pense cuidadosamente no destaque positivo que fará no início. Não há necessidade de fazer um discurso ou uma declaração formal. Simplesmente diga algo que crie uma cum plicidade positiva desde o princípio. Se você não teve contato prévio com a outra parte, diga algo positivo sobre a organização, sobre um colega que ambos conheçam, sobre a comunidade local ou sobre praticamente qualquer outra coisa (com a possível exceção do clima). Numa situação ideal, você poderia referir-se a algum projeto bem-sucedido no qual os dois trabalharam juntos anteriormente. Mais uma vez, isso não é absolutamente necessário. O ponto principal é evocar algo positivo. No nível mais fundamental, você poderá demonstrar apreciação por terem marcado aquela reunião.

## ASSUMA UMA ABORDAGEM INDIRETA

Se o propósito do encontro é discutir um erro ou um desacordo, trate a

questão de maneira indireta. Essa abordagem indireta é outro dos acertados princípios de Dale Carnegie. Como ele entendia muito bem, é um erro grave confundir ser assertivo com ser meramente muito direto ou até mesmo grosseiro. Simplesmente levantar-se e acusar alguém de um erro ou de incompetência é, quase sempre, uma tática ruim. Isso simplesmente força a outra parte a fechar-se defensivamente, situação na qual progride-se muito pouco.

Como Carnegie sugeriu, uma boa saída é conversar sobre nossos próprios erros antes de criticar os outros. Quando fornece feedback, a abordagem assertiva se concentra em soluções futuras. Erros cometidos devem ser encarados como orientação da direção a seguir para obtenção de melhor desempenho no futuro. A ênfase deve ser sempre em experiências e critérios objetivos, nunca nas deficiências das pessoas.

Imagine, por exemplo, que uma gerente de vendas está conversando com um de seus representantes. Ela está bastante preocupada com o desempenho recente do representante. “Sua produtividade está despencando nos últimos tempos”, diz ela. “Por que isso está acontecendo? O que está havendo com você?”

Do ponto de vista do representante, é muito difícil responder perguntas como essas. São questões pessoais e muito abrangentes. Elas se referem a quem o representante é em vez de tratarem do que ele fez ou deixou de fazer. “O que está havendo com você?” levanta questões mais apropriadas à psicoterapia. Esse tipo de linguagem não deve ser usado numa reunião empresarial.

Para uma abordagem mais produtiva, a gerente deveria falar mais ou menos assim: “No mês passado, você foi um de nossos melhores funcionários. Ultimamente, seu desempenho caiu. Sei como é, eu mesma enfrento esses altos e baixos na minha função. Tem alguma ideia do que possa estar te atrapalhando?”.

Aqui, enfatiza-se aquilo que aconteceu em vez das profundas questões subjacentes. Perceba também que referindo-se a problema similar que ela mesma enfrentou a gerente cria empatia com o representante. Isso não é fraqueza da parte dela. É um comportamento assertivo no melhor sentido da palavra.

## QUESTIONE EM VEZ DE DAR ORDENS

Como outra tática de assertividade, Dale Carnegie enfatizou os benefícios de fazer perguntas em vez de dar ordens diretas. Se a gerente disser ao representante “Quero ver, todos os dias, uma lista de todas as ligações que você fizer antes do meio-dia”, as defesas do representante compreensivelmente se levantarão. Sempre há resistência quando um adulto é tratado como criança.

Uma tática mais assertiva por parte da gerente seria, mais ou menos, propor: “Na minha própria função, notei que quando gerencio bem o tempo a produtividade aumenta. Quando assinalo por escrito como estou usando meu tempo, tendo a obter melhores resultados. Você já tentou registrar por escrito como está usando seu tempo? Por que não tenta fazê-lo por uns dias? Se quiser, podemos depois fazer uma análise disso juntos”.

Isso é assertividade verdadeira em ação. Há uma reprimenda implícita, mas ela está envolta em empatia e incentivo. Enquanto a abordagem agressiva faz com que o problema pareça obscuro, misterioso, o diálogo assertivo o traz à superfície, onde parece mais fácil corrigi-lo. Em vez de se sentir ameaçada, a pessoa ficará feliz em fazer o que você está sugerindo.

Embora seja difícil discordar de sugestões colocadas dessa maneira, o processo ainda não está completo. Sempre que uma orientação construtiva é dada, certifique-se de acompanhá-la, com elogios diante de qualquer progresso, por menor que seja. Dessa maneira, uma pessoa que, de outro modo, se sentiria diminuída pela crítica recebe um conceito de acordo com o qual deve agir.

## CONCLUA COM UMA NOTA POSITIVA

Dale Carnegie deixou todos esses pontos bastante claros em sua obra pioneira sobre relacionamentos e comportamentos interpessoais. Ele, porém, oferecia mais uma ideia complementar que costuma ser desprezada por pessoas que confundem táticas assertivas com comportamento agressivo. Sempre que tiver de se concentrar em uma situação negativa ou precisar fazer críticas de qualquer tipo, lembre-se de que o que acontece no final da conversa é extremamente importante. Jamais permita que a discussão termine com uma nota negativa. Não deixe que a pessoa saia sentindo-se maltratada ou punida. O surpreendente é que isso é especialmente verdadeiro quando a crítica é justificada, pois, nesses casos, a pessoa se sente realmente culpada e desanimada. Sempre dê às pessoas oportunidade de manter a autoestima, de “livrar a própria cara”. Permita sempre a saída honrosa. Isso abre oportunidades para um recomeço na próxima interação. Terminar com observações desfavoráveis deixa uma sensação de negatividade prolongada – e uma conversa assertiva deve, acima de tudo, ser uma experiência positiva para todos.

## PRESTE ATENÇÃO NAS REAÇÕES

Durante estes dois primeiros capítulos, definimos assertividade e a distinguimos de agressividade e passividade. Falamos sobre como desenvolver a assertividade a partir de um ponto de vista estratégico por meio do entendimento das questões envolvidas e com exercícios que você pode fazer antes de realizar uma ação assertiva no mundo real. Neste segundo capítulo, temos analisado as aplicações táticas da assertividade em interações profissionais e vimos como Dale Carnegie já pre-avia essas situações em seus primeiros trabalhos. Antes de seguir adiante e abordar detalhadamente alguns tópicos da assertividade, vamos analisar algumas reações que podem acontecer quando você faz da assertividade a base para suas interações profissionais. Saber como reconhecer e lidar com essas reações é extremamente importante. Se não lidar com elas da maneira correta, poderá se comportar de modo assertivo e, mesmo assim, não obter a reação que deseja após a conversa.

A reação negativa mais comum à assertividade é, de longe, a agressão pura e simples por parte da outra pessoa. Em algumas situações podemos notar voz alterada, rosto vermelho e mãos batendo na mesa, bem como todo tipo de ameaça e intimidação. O desafio aqui é evitar ser atraído para comportamentos desse tipo. Expresse seu direito de não se comportar assim. Se você realizou seu trabalho estratégico antes de a conversa acontecer, então pode ter certeza de que está dentro de seus direitos. Portanto, não há necessidade de se desculpar ou voltar atrás. É certo que você pode expressar arrependimento pelo fato de a outra pessoa estar chateada. Tendo dito isso, você deve reafirmar sua posição. Uma das coisas mais perigosas em relação à raiva é que ela é altamente contagiosa. Você precisa imunizar-se com relação a ela – simplesmente conscientize-se de quão “contagante” ela pode ser.

Lembre-se de que mesmo que as pessoas não fiquem irritadas na sua frente durante uma conversa assertiva, deixar que elas saiam antes que todo sentimento negativo tenha sido resolvido é um erro. Se não resolvê-los, pode ser que expressem a ira que sentem por você a outras pessoas do ambiente de trabalho em vez de dizer isso diretamente a você. Pode ser ainda mais difícil lidar com isso, além da possibilidade de tal comportamento afetar o moral.

Se você ouvir boatos de que reclamações e resmungos têm sido feitos no bebedouro, pelo menos no início, a melhor tática será ignorar esse efeito colateral. Se eles persistirem, você precisará ter outra conversa, durante a qual aplicará os mesmos princípios de assertividade que temos discutido. Desta vez, porém, certifique-se de que todos os sentimentos negativos aflorem antes de terminarem a reunião, não importa quanta raiva as pessoas tenham que

expressar. Como discutimos, o desafio a enfrentar é evitar ser atraído para a raiva.

Seja na sua presença ou pelas costas, é mais fácil lidar com o comportamento abertamente agressivo do que com as reações passivo-agressivas a uma conversa assertiva. Mostrar enfado, autocomiseração, dar desculpas e chorar são comportamentos bastante comuns. Mais uma vez, seja simpático sem voltar atrás. Apenas repita sua mensagem de maneira calma, porém firme, não importando a intensidade do drama armado.

Tentando solapar seu argumento e sua posição, alguns reagem à assertividade com zombaria bem como apresentando comportamentos similares. É importante lidar imediatamente com essas reações, deixando claro o que a pessoa está fazendo e declarando sua posição. Se houver outras pessoas presentes, é melhor chamar a pessoa de lado em vez de lidar com o problema em público.

## ENFRENTA A NEGAÇÃO

Também é possível que um indivíduo negue tudo o que você está dizendo. Você pode ser acusado de inventar todo um problema onde não haveria nenhum. Isso pode ser difícil, pois estamos falando de interpretações da realidade. A outra pessoa pode acreditar sinceramente que você está completamente errado. Aqui é correto desculpar-se, de maneira hipotética, por qualquer possível erro de sua parte. Sua reação deve ser mais ou menos assim: “Disse a você como estou vendo a situação. Posso entender se você vê as coisas de outra maneira. Mas preciso agir com base em minhas percepções, atuar de acordo com que penso”.

A questão a ser discutida pode ser muito delicada, estar lidando, por exemplo, com alguém com problemas de saúde. As pessoas podem se sentir fracas, reclamar de falta de ar ou de uma dor de cabeça súbita. Isso não acontece com frequência, mas quando precisar pedir que as pessoas mudem de comportamento, deve estar preparado para surpresas de todo tipo. Mas não há dúvida de que, no ambiente de trabalho contemporâneo, você precisa levar a sério quaisquer reclamações relacionadas a aspectos físicos, especialmente se você ocupa um cargo gerencial. As questões legais são tão delicadas que você precisa oferecer assistência médica sempre que alguém mencionar problemas físicos. Mesmo que não haja nenhum problema sério, sempre há a possibilidade de que algo grave esteja acontecendo. Seja qual for o caso, você estará se protegendo de uma possível ação legal.

Até aqui, conversamos sobre pessoas que se defendem contra suas

intervenções assertivas. Essa defesa pode assumir a forma de agressão direta a você, de comportamento subversivo, pelas suas costas, ou de reações passivo-agressivas. Do outro lado do espectro, há pessoas que não apenas parecem concordar com você, mas que, aparentemente, não conseguem parar de pedir desculpas. Essa pode ser uma forma bastante eficiente de jiu-jítsu interpessoal. A não ser que saiba como lidar com isso, tal comportamento pode ser desafiador. A melhor reação é dizer calmamente que desculpas não são necessárias (pelo menos não mais do que uma vez). Depois, reafirme a relevância e a integridade daquilo que já disse.

Mantendo essas reações táticas em mente, você descobrirá que seu comportamento assertivo lhe trará os melhores resultados possíveis. É claro que outros podem achá-lo surpreendente ou chocante no início, especialmente se você não tiver fama de ter sido assertivo no passado.

Muitas são as razões da resistência das pessoas ao comportamento assertivo. Embora a situação comece a mudar, as instituições educacionais tendem a incentivar o comportamento não assertivo. É comum que assertividade seja confundida com agressividade, associando ação que pode muito bem estar correta com comportamento antissocial ou desordeiro. A verdade é que, se você foi educado de forma convencional em qualquer período dos últimos 50 anos, é bem provável que não tenha aprendido nada sobre as habilidades e reações que constituem a verdadeira assertividade. Mas esses comportamentos podem ser aprendidos e o esforço vale a pena.

À medida que suas habilidades assertivas se desenvolverem, você descobrirá que elas tendem a neutralizar a ansiedade que muitas pessoas experimentam em várias situações empresariais. Aprendendo, praticando e experimentando respostas assertivas, você notará uma redução no estresse, de todo tipo. Aprender o comportamento assertivo correto é hoje uma das principais maneiras de tratar a ansiedade.

Portanto, aprender a ser mais assertivo pode levá-lo a uma maior liberdade emocional, de maneira geral. As pessoas pouco assertivas, passivas e inibidas costumam ter dificuldades para expressar emoções como ternura e afeição. Aprender a expressar contrariedade e raiva justificadas e a defender seus direitos de maneira firme e direta facilita o relacionamento amigável e gentil com as pessoas.

Um dos maiores benefícios de aprender a ser assertivo é que seu senso de liberdade e autoestima aumentarão. Ninguém deve se submeter ao domínio, aos caprichos e às agressões dos outros. Existe apenas uma maneira de eliminar

essas restrições, que é ser corretamente assertivo com qualquer um que tente dominar ou pressionar você, especialmente em situações profissionais. As pessoas precisam ser livres para exercer plenamente o livre arbítrio e determinar suas ações. Se, neste exato momento, você é incapaz de ser assertivo numa situação de negócios, então não é livre. As informações que você obterá nos capítulos seguintes mudarão isso para sempre.

## A PRÁTICA PRODUZ A PERFEIÇÃO

Pouquíssimas pessoas são agressivas durante todo o tempo e em todas as situações. Do mesmo modo, apenas alguns indivíduos são totalmente desprovidos de assertividade em todas as situações. O mais característico é que as pessoas se defendam em algumas situações e não sejam assertivas em outras. A meta é analisar esses diferentes cenários e buscar alcançar plena consciência sobre como reagir em cada um deles. Observe, peça conselhos e orientação e descubra maneiras alternativas de agir. Assim que aprender qual é a melhor maneira de reagir, você poderá ter certeza de que a prática produzirá a perfeição. Primeiramente, experimente sua nova abordagem em sua mente ou em exercícios por escrito, e só depois, gradualmente, em situações da vida real.

Importante: não avance nos exercícios para aplicação no ambiente de trabalho, aprenda sobre a assertividade progressivamente. Dê tempo ao tempo. Às vezes, somos tentados a caminhar rápido demais. Esteja preparado, reconheça que haverá alguns altos e baixos na curva de aprendizado. Embora a reação dos outros à assertividade seja normal-mente bastante positiva, como discutimos anteriormente, algumas pessoas reagem de maneira adversa. Apenas lembre-se do básico: você tem direito de se defender e de afirmar sua individualidade. Por outro lado, não precisa ser assertivo o tempo todo, em todas as circunstâncias. O objetivo é ter o poder de afirmar-se e sentir-se livre para fazê-lo.

Para concluir, temos algumas perguntas que você deve ter em mente e que o ajudarão a acompanhar o desenvolvimento de sua assertividade. Na primeira leitura destas perguntas você talvez tenha vontade de responder simplesmente sim ou não. Quando ler as perguntas novamente, tente ver seu progresso, compare o que observa agora com a maneira como você se sentia no passado. Então, estabeleça uma meta, definindo onde você quer chegar.

- Quando discorda de alguém que respeita, você é capaz de se manifestar e

revelar seu ponto de vista?

- Você é capaz de recusar-se a atender solicitações descabidas de colegas ou mesmo de superiores?
- Você aceita prontamente críticas e sugestões positivas?
- Pede ajuda quando precisa?
- Confia em seu próprio julgamento?
- Aceita de bom grado uma solução de outra pessoa, melhor que a sua, para um determinado problema?
- Expressa seus pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta e honesta?
- Busca soluções que beneficiem todos os envolvidos?

Se você respondeu sim à maioria das perguntas, então está no caminho certo, construindo uma atitude assertiva para com a vida e a carreira. Os próximos capítulos o ajudarão a alcançar um grau maior de maestria. Se não respondeu sim, você está lendo o livro certo! Por favor, continue lendo. Você obterá ideias úteis e valiosas.

## **PASSOS DE AÇÃO**

1. Dale Carnegie sugeriu que devemos sempre começar referindo-nos a erros que cometemos antes de criticar os outros. Você é capaz de fazer isso? Se não, o que deve mudar na sua autopercepção para se sentir seguro admitindo os próprios erros?
2. Reflita sobre suas habilidades de comunicação. Você já deu ordens às pessoas em vez de fazer perguntas? Em caso afirmativo, quando? Que passos você pode dar para mudar esse seu estilo de comunicação?
3. Você já sucumbiu à intimidação? No caso de você já ter feito isso, diante de quem? Quais passos você pode dar para que consiga ter mais firmeza de suas convicções?
4. Faça uma lista das coisas que você mais valoriza e respeita em si mesmo. Depois faça uma lista dos atributos que precisa ainda trabalhar em você

mesmo. Dê-se um tempo para conscientizar-se de suas qualidades. Reserve também tempo para trabalhar os atributos com os quais ainda não está satisfeito.

## **NOTAS DO PLANO DE AÇÃO**

# 3

---

## Desenvolvimento assertivo da afinidade

---

*“Comece com elogios e apreciação honesta”.*

DALE CARNEGIE

Nos dois capítulos anteriores, analisamos as estratégias do comportamento assertivo e como planejar e preparar-se para agir de modo assertivo nas interações empresariais. Depois, falamos sobre abordagens que você pode colocar em ação quando estiver face a face com outra pessoa ou diante de um grupo. Agora e no restante do livro vamos nos concentrar no uso da assertividade para alcançar resultados específicos no trato com outras pessoas. Neste capítulo vamos nos concentrar na primeira das cinco habilidades essenciais das relações interpessoais: o desenvolvimento assertivo da afinidade. Veremos o que é preciso para se conectar com outros indivíduos. Analisaremos dois elementos em particular: a auto-confiança e a capacidade de construir afinidade interpessoal.

### ASSERTIVIDADE E AUTOCONFIANÇA

A construção de autoconfiança e assertividade é provavelmente muito mais fácil do que você imagina. A maioria das pessoas “não assertivas” não quer se transformar num indivíduo excessivamente dominante. Quando a maioria das pessoas fala sobre tornar-se mais assertiva, o que querem dizer é:

- Ser mais capaz de resistir à pressão e ao domínio de pessoas agressivas.
- Ter a capacidade de defender seus pontos de vista.
- Ser capaz de manter o controle diante de situações críticas.

A assertividade em seu estado puro – dominar pelo simples prazer de o fazer – não é um traço desejável para a maioria das pessoas. Agressividade e instinto controlador tendem a ser provocados por in-segurança. A maioria das pessoas sabe disso e não é algo que admirem ou queiram para si mesmas. Quem deseja incrementar a própria assertividade deve procurar entender a motivação e a personalidade padrão das pessoas morbidamente dominantes que, a propósito, causam muitas preocupações aos não assertivos.

Também é essencial entender a diferença entre liderança e dominação. A verdadeira liderança é inclusiva e proativa. Um líder não domina pessoas não assertivas, ele as inclui e as envolve. A dominação pura como política gerencial é ineficaz em praticamente todas as circunstâncias. Ela se sustenta com recompensas de curto prazo e resultados, em sua maioria, bons apenas para o líder dominante, fracassando totalmente no aproveitamento daquilo que os integrantes da equipe têm a oferecer.

Os brigões são um tipo específico de pessoas dominantes. Em seu íntimo, elas são pessoas bastante inseguras. Dominam porque são inseguras demais para permitir que outras pessoas tenham responsabilidade e influência, e esse comportamento é condicionado já na infância, pelas mais diversas razões. O comportamento brigão dominante é eficazmente reforçado pela reação apresentada pelas pessoas “seguras” e “não as-assertivas” à ameaça. O brigão faz as coisas do seu jeito. O comportamento brigão dominante é recompensado e assim por diante.

Dependendo do contexto, as ameaças funcionam – pelo menos por um tempo. Os brigões geralmente preocupam-se em satisfazer sua necessidade de fazer as coisas do seu jeito, controlar, obter status, manipular, tomar as decisões, construir impérios, colecionar sinais materiais de realização e riqueza e, especialmente, estabelecer um mecanismo protetor formado por seguidores que só dizem “sim”. Experiências ruins no início da infância normalmente desempenham papel importante na formação dos brigões, que são tanto vítimas quanto agressores. Embora seja um desafio e tanto para aqueles que têm de se submeter a esse tipo de comportamento, os brigões merecem compaixão.

As pessoas não assertivas normalmente não desejam ser excessivamente dominantes e certamente não é comum que queiram se tornar indivíduos brigões. Quando a maioria das pessoas fala sobre ser mais assertiva, o que realmente querem dizer é “gostaria de ser mais capaz de resistir à pressão e à dominação daquelas pessoas mais agressivas”. Fazer isso não é assim tão difícil e, valendo-se de técnicas simples, pode ser agradável e recompensador.

Pessoas não assertivas devem entender qual é realmente seu ponto de partida. O comportamento não assertivo costuma ser um sinal de força, não de fraqueza – e é a escolha mais adequada em muitas situações. Não cometa o erro de achar que você precisa ser cada vez mais assertivo.

Entenda onde quer chegar. Que nível de assertividade você deseja? É bem provável que esteja mais interessado em proteger-se e em defender a si mesmo e a outros do que em projetar-se para o mundo.

É possível que as pessoas não naturalmente assertivas alcancem um nível perfeitamente adequado de mudança valendo-se de algumas técnicas simples, o que é diferente de tentar transformar-se num tipo de pessoa completamente diferente. Veja, a seguir, algumas ferramentas amigáveis para desenvolver autoconfiança e um comportamento mais assertivo.

*Conheça os dados pertinentes do assunto a ser tratado na interação e tenha todos eles à mão.* Faça alguma pesquisa. A maioria das pessoas dominadoras deixa de preparar dados; tenta dominar por meio de ousadia, reputação e força de personalidade. Se você conhece e dispõe de dados que sustentam sua posição, é improvável que o agressor tenha algum argumento preparado para reagir. Quando você sabe que irá ter uma oportunidade, se deseja ter alguma influência sobre o que vai ser decidido, obtenha dados, faça pesquisas, calcule, reúna fatos e números, peça opiniões e prepare-se para citar fontes. Então, você será capaz de fazer uma defesa firme do seu ponto de vista e de melhorar drasticamente sua reputação de pessoa organizada, firme e corretamente assertiva.

*Antecipe-se ao comportamento de outras pessoas e prepare seus contra-ataques.* Faça uma encenação mental de como as coisas provavelmente acontecerão. Prepare sua reação de acordo com os diferentes cenários que você acha que podem se desenvolver. Identifique outras pessoas que possam estar presentes para apoiá-lo e defendê-lo. Estar bem preparado aumentará sua autoconfiança e o capacitará a ser assertivo em relação àquilo que é importante para você.

*Prepare perguntas originalmente suas.* Fazer boas perguntas é a maneira mais confiável de tomar a dianteira. As perguntas de que as pessoas dominantes menos gostam são as de caráter profundo, construtivo, incisivo e inquisitivo – especialmente se a pergunta expuser falta de reflexão, de preparação ou consulta da outra parte. Por exemplo:

- Que provas você tem (para o que disse ou afirmou)?
- Quem você consultou sobre isso?

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "As cinco habilidades essenciais do rel..."  
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).