

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO**  
**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA**  
**INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**  
**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”**  
**(3º ano – 2º semestre)**

---

**Dr. Manuel Firmino**

**Sumário:**

- ATITUDE PASSIVA
- ATITUDE AGRESSIVA
- ATITUDE MANIPULADORA
- ATITUDE ASSERTIVA
- A NATUREZA HUMANA: CONDIÇÃO DE VARIABILIDADE DAS FRONTEIRAS ENTRE AS DIFERENTES ATITUDES
- CONCLUSÃO

## QUATRO ATITUDES PARA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

### ATITUDE PASSIVA

Esta primeira atitude caracteriza-se por um "fechar-se sobre si mesmo" e uma profunda dissimulação. Levada ao extremo, é uma atitude de ermita, solitária, recusando qualquer comunicação. De facto, ela raramente se encontra sob esta forma, mas alguns julgam ser bom adaptá-la no quadro da vida profissional.

É frequente observar este comportamento de fuga em postos subalternos, rotineiros, ocupados há muito tempo e sem esperança de promoção. Os titulares estão pouco motivados, desiludidos, receiam a hierarquia, e procuram, sobretudo, a tranquilidade. Não desejam uma participação mais activa na vida da empresa, nem responsabilidades, mas sim um encaminhamento tranquilo para a reforma. Um mínimo de consideração é, muitas vezes, suficiente para restabelecer o diálogo com estes indivíduos, mas é difícil fazê-los dar o primeiro passo. Este comportamento pode ser encontrado, igualmente, nos homens de estudos ou de pesquisa, acostumados a trabalhar sozinhos, e que consideram que o tempo consagrado à comunicação é tempo perdido, devendo, antes, ser orientado para a reflexão, a única digna da sua atenção.

A falta de comunicação não é o único sintoma da atitude passiva. Em situação de trabalho, os que se refugiam nesta atitude podem adoptar outros comportamentos.

- A *inacção* (o comportamento mais frequente), segundo a qual os trabalhadores apresentam um interesse reduzido pelo trabalho, negligenciam-no, ou executam-no de forma a preencher melhor os seus dias "vazios". Estes indivíduos são capazes de realizar numa semana o que se poderia executar em algumas horas, ou mesmo passar longos períodos sem fazer nada (o que origina, muitas vezes, um estado depressivo). São aqueles para quem o trabalho segue a "lei do comportamento dos gases perfeitos": seja qual for o volume de trabalho que se tem a realizar, tem-se todo o tempo ocupado.
- Paradoxalmente, a *agitação* pode igualmente resultar de uma atitude passiva: sem conceder atenção real a nenhuma das tarefas a realizar, os indivíduos passam de uma para a outra sem avançar, propriamente, em qualquer uma delas. Permanentemente sobrecarregados por falta de organização e interesse no trabalho, eles "esgotam-se", fazendo crer uma sobrecarga insuportável.
- A *sobre Adaptação* (adaptação excessiva): incapazes da mínima iniciativa, limitam-se a realizar, ponto por ponto, tudo o que é pedido, não estabelecendo, por eles próprios, uma hierarquia ou prioridade. É a recusa completa de toda a organização e iniciativa. Concretamente, este comportamento traduz-se muitas vezes por formulações do género: "Pelo dinheiro que me pagam, já faço demasiado."

- A *violência*: raramente dirigida contra os outros, (ao contrário da atitude agressiva), ela é, normalmente, imposta sobre os próprios indivíduos observando-se, frequentemente, sintomas como o absentismo repetido devido ao aparecimento de doenças psicossomáticas, enxaquecas, úlceras, problemas de coluna, estados depressivos, etc.

Quem adopta esta atitude tende a evitar os conflitos com os outros a todo o custo, dificilmente diz "não", e tem dificuldade em afirmar as suas necessidades, uma vez que é muito sensível à opinião dos outros e tenta agradar a todos. A sua "cor" é a do ambiente onde está inserido. Tende a fundir-se com o grupo por medo, ao que chama de "realismo" e "adaptação".

Esta atitude acarreta, como consequências, um "mal-estar" pessoal ligado a sentimentos de medo, angústia, ansiedade, e somatizado em enxaquecas, tensões e dores lombares, além de estados depressivos devidos a um sentimento negativo acerca de nós-próprios ("não estou à altura"; "não sou capaz",...).

A atitude passiva limita toda a forma de comunicação e os que a adoptam rejeitam qualquer tipo de satisfação ou prazer no quadro profissional. O remédio que preconizamos é uma mudança progressiva de atitude para passar do "fechar-se" completo a um mínimo de interesse pelos outros. Para atingir este objectivo, o melhor método é procurar, na empresa, parceiros que pareçam partilhar alguns dos seus valores e estabelecer, com eles, uma relação privilegiada. Esta iniciativa poderá desenvolver-se, em seguida e naturalmente, até ao limite que deseje fixar-lhe.

### **Argumentos utilizados para os seus comportamentos**

- "Não quero ser o único a queixar-me..."
- "É preciso não dar nas vistas."
- "Não estou à altura de tratar disto."
- "Não se pode fazer tudo."
- "Não quero dramatizar..."
- "É preciso deixar as pessoas à-vontade."
- "Tenho receio de ferir os outros."

## ATITUDE AGRESSIVA

Os agressivos estão convencidos da sua eficácia pessoal, e acreditam que os outros, muito menos eficazes, têm necessidade de serem socorridos. Pequenos ou grandes chefes, eles fazem reinar o terror na sua unidade e dificilmente admitem a contradição. Temidos, desprezados e, muitas vezes, odiados pelos seus colaboradores, são frequentemente vaidosos e presunçosos e não têm consciência nenhuma da sua imagem. Normalmente, na postura de emissores, avaliam o carácter do seu próprio comportamento como não agressivo, e não consideram o ponto de vista do receptor. Muito exigentes, muitas vezes com eles próprios, não têm qualquer respeito pelos seus colaboradores, não se dando conta do clima desastroso que instauram e do rendimento mínimo de trabalho que frequentemente resulta dessa situação.

Só uma atitude assertiva da parte da sua equipa é capaz de o levar a pôr em causa este comportamento, suscitando, deste modo, múltiplos conflitos, que poderão fundir, pouco a pouco, esta agressividade. Frequentemente, os agressivos reservam esta atitude somente para o seu quadro profissional e demonstram uma atitude mais passiva ou reservada na sua vida pessoal.

Entre os comportamentos agressivos contam-se a *ironia*, a *competitividade* (ganhar contra os outros), a *intolerância* (atitudes com um objectivo de não deixar o outro exprimir-se livremente), a *sabotagem* (impedir que o adversário atinja os seus fins), e a *pretensão* (achar que é melhor ou tem mais do que os outros e fazer sentir isso).

Como consequência relacional desta atitude, as pessoas que recebem a agressividade retraem-se, fecham-se, acabando por não dar à pessoa que reage agressivamente, informações que lhe são úteis (o que se observa particularmente no meio profissional).

### Argumentos utilizados para os seus comportamentos

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

## **ATITUDE MANIPULADORA**

Esta terceira atitude resulta, simultaneamente, de um certo interesse pelo outro e de uma dissimulação selectiva, tendo por objectivo fornecer apenas mensagens que permitam atingir os seus fins. Muitas vezes eficaz, o perigo da manipulação reside no facto de este poder ser percebido, perdendo-se, conseqüentemente, a confiança daquele que foi a vítima.

Os manipuladores existem em todos os níveis de hierarquia. Frequentemente inteligentes e, ao mesmo tempo, "manhosos" e dissimuladores, eles progridem à custa dos seus pares até ao momento em que são descobertos perdendo, então, a sua credibilidade e a confiança da hierarquia.

É bastante fácil ser-se excluído das suas manobras fazendo-os saber, na primeira ocasião, que não fomos enganados; de facto, estes indivíduos exercem os seus talentos de preferência sobre os que têm uma atitude passiva, pois aqueles que têm uma atitude assertiva conseguem desembaraçar-se rapidamente da sua presunção.

Trata-se de uma atitude que é mais fortemente condicionada pela nossa condição humana, pela nossa experiência e pela integração de experiências, do que as anteriores atitudes (agressividade e passividade).

Alguns psicólogos consideram que a educação não é mais que um sistema elaborado que tem por objectivo ensinar os indivíduos a manipularem os outros, de onde deriva uma norma muito comum que "justifica" os comportamentos de manipulação: "os que têm mais sucesso são aqueles que sabem enganar, iludir o adversário". Podemos dar alguns exemplos: "Bravo, meu filho, enganaste-os bem!" ou "Muito bem, filha, trazes os homens pelo beicinho!"

Simular a fraqueza é uma forma de manipulação bastante apreciada e frequente. Um grande número de pessoas manipula inconscientemente (sem se aperceberem disso), o que se compreende, já que se trata de uma atitude mais dissimulada, menos evidente a nível comportamental, o que favorece um menor feedback da parte dos receptores e, conseqüentemente, uma menor acção moderadora no indivíduo manipulador.

Frequentemente, estes indivíduos "culpabilizam" o próximo com o intuito de obterem aquilo que não se atrevem a pedir ou exigir mais francamente.

Quando os receptores fazem estes indivíduos tomarem consciência das suas "manobras" eles refugiam-se, normalmente, numa indignação ultrajada. O manipulador perde a sua credibilidade à medida que os seus truques são descobertos e dificilmente recupera a confiança dos outros. Nestes "interlocutores manipulados", desenvolvem-se sentimentos de desconfiança, o desejo de vingança, bem como o reforço frequente da sua própria passividade. Raramente se assume como responsável, em parte devido ao temor reforçado dos outros, e ao medo de perder o controlo da situação.

### **Argumentos utilizados para os seus comportamentos**

- "Ser sincero e transparente é bom para os santos e os escuteiros."
- "É mais fácil e mais excitante puxar os cordelinhos do comportamento dos outros..."
- "É menos incómodo agir por interposta pessoa."
- "O fim justifica os meios. É inútil perdermos tempo com considerações morais."
- "Fazer jogo-franco é difícil, quase impossível."
- "Os meus pais sempre me disseram: «Mostra-te mais esperto que os outros.»"

## ATITUDE ASSERTIVA

Esta última atitude provém, simultaneamente, de uma boa escuta do outro e de um bom nível de franqueza. Nada de hipocrisia, acrescido da vontade e da coragem de dizer claramente o que se pensa, o que se espera e o que se deseja. Esta atitude é bem ilustrada pela seguinte expressão:

*"Nem ouriço-cacheiro, nem capacho"*

O ouriço-cacheiro, frequentemente uma "bola de espinhos", põe em evidência o seu excesso de agressividade; o capacho, feito para ser calcado, demonstra um excesso de passividade.

A atitude assertiva é, quase sempre, a que obtém melhores resultados em virtude da flexibilidade entre os elementos envolvidos na comunicação; ela consiste em informar calmamente o seu interlocutor, seja ele quem for, das suas próprias dificuldades, necessidades, aspirações, sentidos, reconhecendo que ele tem o direito de dizer "não" e assumindo o risco correspondente.

Ser assertivo significa reflectir sobre o que se passa, sabendo "consultar" os seus próprios desejos, as suas necessidades, tomando em seguida a decisão que lhe pareça mais adequada, o que leva muitas vezes a negociar com os seus semelhantes, a fazer perguntas francas e directas, a exprimir com frequência os seus verdadeiros sentimentos.

Os comportamentos assertivos são todos os comportamentos que envolvem a expressão directa de sentidos, preferências, necessidades ou opiniões individuais de uma forma que não é percebida pelos outros como ameaçadora ou punitiva.

O comportamento assertivo é activo, directo e honesto. Comunica uma impressão de respeito próprio e de respeito pelos outros. Implica um aperfeiçoamento das convicções, atitudes, objectivos, expectativas, e que se traduz na escolha das palavras e na linguagem não-verbal.

Assumir comportamentos assertivos implica controlar a situação de comunicação ou de relacionamento, não permitindo que lhe "ponham o pé em cima" e, simultaneamente, fazendo jogo claro e negociando na base de objectivos precisos e pré-determinados. No fundo, manter uma relação mais assente na confiança recíproca e menos em relações de domínio ou calculistas; negociar mais na base do interesse mútuo do que na da ameaça.



## **Falsas atitudes de "assertividade"**

### **1. *A falsa franqueza***

Cada um sente à sua maneira a necessidade de franqueza... mas evita assumir os riscos daí decorrentes. Invoca-a como um ideal longínquo, dizendo-se com muita frequência "se quisermos ser sinceros...", "francamente...", "honestamente...", "é convicção desta comissão que...", etc., embora tudo isto permaneça numa dimensão meramente formal.

Estes discursos estereotipados não fazem mais do que transmitir ilusões de transparência, escondendo as verdadeiras razões e intenções que lhes estão subjacentes.

### **2. *Estar "noutro comprimento de onda"***

A mensagem pode ser sincera, mas inapropriada em relação ao receptor, ao objecto da comunicação e às circunstâncias presentes. O emissor não "corrige a pontaria" em função das reacções do outro.

### **3. *Fraquezas esporádicas no comportamento***

Referem-se aqui as fraquezas episódicas na atitude assertiva ou as pequenas fraquezas ligadas a certas etapas ou modalidades particulares da comunicação (ex: erros ou problemas com "primeiro contacto", "conversa telefónica", etc.).

### **4. *Incoerências de estilos***

A atitude assertiva não impõe nenhuma retórica ou linguagem definidas. O que importa é a sinceridade. A forma da mensagem deve, tanto quanto possível, conformar-se às convenções do meio e ao estilo local. Assim, será uma falsa atitude assertiva assumir um tom demasiadamente "cooperante" num contexto onde se pratica exclusivamente a negociação de procedimentos.

### **5. *Confundir confiança mútua e entendimento cordial***

O postulado fundamental da atitude assertiva é de que o outro é, à partida, digno de confiança. O que não significa necessariamente que se esteja sempre de acordo com as suas opiniões, ou que haja absoluta uniformidade de interesses. Pelo contrário, a confiança mútua consiste precisamente no reconhecimento da eventual divergência de interesses, e na aceitação das diferenças de sensibilidades, procurando sempre a possibilidade de uma convergência realista.

### **6. *Querer "à viva força" ter êxito na atitude assertiva***

É necessário que o assumir da atitude assertiva esteja de acordo com as características pessoais de cada um. Isto pressupõe que cada um seja capaz de reconhecer serenamente os seus limites e fixar para si próprio objectivos realistas de mudança. Todo o perfeccionismo intempestivo, no sentido de assumir uma atitude assertiva de fachada, poderá conduzir a um decréscimo do grau de auto-afirmação "interna".

### CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES TIPOS DE ATITUDES

CARACTERÍSTICAS	ATITUDES			
	PASSIVO	MANIPULADOR	AGRESSIVO	ASSERTIVO
1) Respeito de si e do outro				
– Tem em conta os direitos, necessidades e sentimentos dos outros e deixa-os escolher por eles mesmos.	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
– Tem em conta os seus próprios direitos, necessidades e sentimentos e não deixa os outros escolher por si.	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
2) Comunicação				
– Comunica clara e directamente necessidades e sentimentos.	<b>NÃO</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
– Comunica as suas necessidades e sentimentos de um modo e no momento apropriado para permitir um entendimento.	<b>NÃO</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
3) Eficácia do comportamento				
– É eficaz para atingir um objectivo.	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM / NÃO</b>	<b>SIM</b>
4) Sentimentos resultantes				
– Produz um estado de bem-estar sem ansiedade, depressão ou agressividade na própria	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
– Produz também um estado de bem-estar nos outros.	<b>SIM / NÃO</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>

## A NATUREZA HUMANA: CONDIÇÃO DE VARIABILIDADE DAS FRONTEIRAS ENTRE AS DIFERENTES ATITUDES

O conjunto destas quatro atitudes constitui um "modelo". E, como praticamente todos os modelos, proporciona uma representação muito simplificada de uma realidade complexa, sendo desejável precisar os seus limites.

Em primeiro lugar, ninguém tem permanentemente uma só atitude; passa-se de uma para a outra, embora seja a nossa atitude mais frequente aquela que cria a nossa imagem junto dos nossos interlocutores. É normal entregarmo-nos à agressividade, ou refugiarmo-nos na fuga em certas circunstâncias.

A manipulação pode trazer certas vantagens, e seria uma pena ignorar as possibilidades. Contudo, é a atitude assertiva que, na maioria dos casos, se apresenta como a mais satisfatória e que permite manter as melhores relações com o conjunto dos seus colegas. Aliás, as fronteiras que separam as quatro atitudes só são claras no esquema que será proposto mais adiante. A realidade é muito complexa, e as atitudes muito delicadas e difíceis de qualificar.

- A sua assertividade leva-o a fazer saber a um dos seus colaboradores que ele abusa no relacionamento que estabelece consigo: entra demasiadas vezes por dia no seu escritório, sem imaginar que o incomoda, interrompe-o no seu trabalho, etc. Assim, você decidiu dizer-lho para pôr fim a este comportamento. Se ele é muito susceptível, vai, sem dúvida, sentir-se fortemente agredido e sentir uma viva animosidade, mesmo que seja temporária, contra si... Ele percebeu como *agressiva* uma iniciativa que, no seu espírito, era simplesmente *assertiva*.
- Durante uma reunião, você faz um elogio merecido a um colaborador que conduziu bastante bem uma tarefa difícil. Ele, pouco assertivo, fica envergonhado, gagueja, sente-se muito constrangido,... e desconfia de que você procurou pô-lo numa situação constrangedor perante os seus colegas. Ele vê uma *manipulação* onde você procurou demonstrar *assertividade*.

Todos temos pontos de referência mais ou menos diferentes, o que torna a prática da assertividade, no mínimo, delicada. Só a escuta atenta dos seus interlocutores permitirá ter uma ideia exacta do local onde eles próprios colocam as fronteiras entre as diferentes atitudes. Então, poder-se-á ser assertivo sem precauções particulares para alguns, mais atento para outros, ou mesmo renunciar, em certos casos, à nossa liberdade de expressão, proporcionalmente às consequências negativas que se souber prever.

É, aliás, o que fará a diferença entre os que dominam realmente a assertividade e os outros; a assertividade não é um comportamento "standard" que se pode procurar manifestar em todas as circunstâncias. É um comportamento "à medida" de cada situação, que depende sempre do seu interlocutor, da escuta que você lhe concede, e da sua capacidade de compreender bem um outro ponto de vista e uma outra posição, ainda que distante da sua.

## CONCLUSÃO

Cada indivíduo, tal como foi dito, adopta alternativamente os quatro comportamentos que foram definidos, de acordo com as circunstâncias, o seu humor e o seu interlocutor. Contudo, é possível identificar uma espécie de perfil-tipo que permite obter uma maior satisfação nas relações com os outros, conforme sugere E. SCHULER:

À priori, salvo raras excepções, a *atitude passiva* é a menos gratificante, a que menos satisfaz os seus interlocutores e a que mais degrada as suas relações com eles. Não há nenhuma razão para procurar desenvolvê-la; pelo contrário, será oportuno limitá-la tanto quanto possível, pelo menos no quadro do seu comportamento profissional.

A *atitude agressiva*, como foi visto, tem sérios inconvenientes quando é muito frequente. Contudo, face a certas agressões de que se pode ser vítima, ela parece desejável.

A *atitude manipuladora* depende muito do meio profissional no qual o indivíduo evolui: sem efectuar um julgamento de valor, parece que é um talento apreciado em certas profissões, enquanto que noutras é considerado como um defeito grave e inaceitável. Contudo, é necessário ver o mundo como ele é: perante certas situações, uma certa dose de manipulação hábil, consciente e ocasional pode ser muito benéfica.

Quanto à *atitude assertiva*, parece não haver nenhuma razão para limitar o seu desenvolvimento, visto as suas vantagens serem superiores a alguns inconvenientes que, por vezes, possa gerar.

Como é possível observar no perfil-tipo recomendado, a *atitude passiva* está reduzida ao mínimo; subsiste um mínimo de agressividade que é uma válvula de segurança a qual permite libertar a sua indignação face a certas situações; a atitude de manipulação conserva uma certa importância, sem ser dominante; e, evidentemente, é a atitude assertiva a mais frequente e a mais desenvolvida pois trata-se da mais confortável e eficaz para desenvolver boas relações com todos os que o rodeiam.

As duas setas indicam o que é mais útil para progredir:

- Limitar, tanto quanto possível, a atitude passiva, da qual é frequentemente difícil sair, e que só constitui um refúgio desconfortável;
- Desenvolver, sem limitações, a atitude assertiva, a qual ajuda a criar com os outros as melhores relações possíveis.

