

FICHA TÉCNICA

Título: *Saber Lidar com as Pessoas — Princípios da Comunicação Interpessoal*

Autor: *António Estanqueiro*

Copyright © by António Estanqueiro e Editorial Presença, Lisboa, 2019

Revisão: *Carlos Jesus/Editorial Presença*

Capa: *Catarina Sequeira Gaeiras/Editorial Presença*

Pré-impressão, impressão e acabamento: *Multitipo — Artes Gráficas, Lda.*

Depósito legal n.º 455 332/19

1.ª edição, Lisboa, agosto, 1992

25.ª edição, revista e atualizada, Lisboa, maio, 2019

Reservados todos os direitos

para a língua portuguesa

à EDITORIAL PRESENÇA

Estrada das Palmeiras, 59

Queluz de Baixo

2730-132 Barcarena

info@presenca.pt

www.presenca.pt

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	13
--------------------	----

PRIMEIRA PARTE

A RELAÇÃO CONSIGO MESMO

1. AUTOCONHECIMENTO	
1.1 Auto-observação	18
1.2 Opiniões dos outros	19
1.3 Complexidade humana	20
2. AUTOESTIMA	
2.1 Autoaceitação	24
2.2 Autovalorização	25
2.3 Relativização das críticas	27
3. AUTOCONFIANÇA	
3.1 Desenvolvimento de competências	32
3.2 Pensamento positivo	33
3.3 Postura de segurança	35
4. AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE	
4.1 Automotivação	38
4.2 Gestão do tempo	40
4.3 Persistência	43
4.4 Autoavaliação	45

SEGUNDA PARTE

A RELAÇÃO COM OS OUTROS

5. MOTIVAÇÕES HUMANAS	
5.1 Necessidades comuns	52
5.2 Personalidades diferentes	56
5.3 Empatia e compaixão	57
5.4 Solidariedade	59
6. COMPORTAMENTO AGRESSIVO	
6.1 Condicionantes da agressividade	64
6.2 O poder do autocontrolo	67
6.3 Vingança ou perdão?	70
7. O DIÁLOGO	
7.1 Estilos de comunicação	76
7.2 Gestão de conflitos	79
7.3 Negociação de acordos	82
7.4 Atitudes conciliadoras	85
7.5 Respeito mútuo	87
8. A ESCUTA ATIVA	
8.1 Disponibilidade	90
8.2 Interesse pela pessoa	91
8.3 Compreensão da mensagem	91
8.4 Espírito crítico	93
8.5 Prudência nos conselhos	94

9. A SABEDORIA DAS PERGUNTAS	
9.1 Perguntas abertas	96
9.2 Perguntas positivas	96
9.3 Perguntas sugestivas	97
9.4 Perguntas discretas	98
10. A ARTE DE FALAR	
10.1 Clareza	100
10.2 Verdade	101
10.3 Convicção	102
10.4 Oportunidade	104
<u>TERCEIRA PARTE</u>	
LIDERANÇA E RELAÇÕES HUMANAS	
11. ESTILOS DE LIDERANÇA	
11.1 Caracterização dos estilos	110
11.2 Flexibilidade e bom senso	112
12. INSTRUMENTOS DE MOTIVAÇÃO	
12.1 Elogios sinceros	118
12.2 Repreensões construtivas	120
CONCLUSÃO	123
SUGESTÕES DE LEITURA	125
Anexo 1 — EXERCÍCIOS DE AUTOCONHECIMENTO ...	127
Anexo 2 — A SABEDORIA DOS PROVÉRBIOS	133

1

AUTOCONHECIMENTO

*«Conhecer os outros é inteligência;
conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria.»*

Lao-Tsé
(604-517 a. C.)

O filósofo Sócrates, um dos grandes sábios da humanidade, adotou um lema de vida que serve de desafio para cada um de nós: «Conhece-te a ti mesmo.»

Apesar das dificuldades, é fascinante a aventura da auto-descoberta e da tomada de consciência das nossas capacidades e limitações, dos nossos pontos fortes e fracos.

O autoconhecimento está na base de outras competências humanas. Quem se conhece a si mesmo, poderá ser mais realista e sensato na gestão da sua vida e construir relações interpessoais mais equilibradas.

No processo de autoconhecimento, é necessário praticar a auto-observação e escutar as opiniões dos outros sobre nós.

1.1 Auto-observação

O primeiro passo para descobrir características da nossa personalidade consiste em praticar, de forma sistemática, a auto-observação ou introspeção. Trata-se de um exercício de reflexão, uma viagem ao nosso mundo interior, que exige calma e atenção.

Examinando com calma, em silêncio, os nossos pensamentos, sentimentos e comportamentos mais frequentes, podemos conhecer-nos melhor. Olhando com atenção para nós mesmos, observamos forças e fraquezas. Potencialidades e limites. Valores e preconceitos. Esperanças e receios. Motivações e frustrações. Qualidades e defeitos!

A auto-observação é uma prática difícil e subjetiva. Ninguém se observa a si próprio como se observasse outra pessoa. Ninguém consegue «fazer de conta» que é outro e ver-se a si próprio, do lado de fora, como juiz imparcial. Mas, com tempo e treino de reflexão, podemos saber mais sobre o nosso modo de ser, pensar, sentir e agir.

Quem deseja conhecer-se, reflete sobre as suas atitudes e os seus comportamentos habituais e faz perguntas honestas a si próprio:

- «Sou impulsivo ou calmo?»
- «Sou inseguro ou autoconfiante?»
- «Sou reservado ou comunicativo?»
- «Sou arrogante ou humilde?»
- «Sou agressivo ou dialogante?»
- «Sou individualista ou solidário?»
- «Sou competitivo ou cooperante?»
- «Sou pessimista ou otimista?»
- «Sou...»

Somos certamente uma mistura original de todas estas características. Desenvolvemos mais umas do que outras, pela influência genética, pela educação recebida e pelas experiências vividas. É isso que nos individualiza e nos torna únicos.

Quando olhamos para nós mesmos, na relação com os outros, são inevitáveis as comparações. Cuidado! Comparações excessivas são perigosas. Podem conduzir a sentimentos de inferioridade ou de superioridade.

1.2 Opiniões dos outros

A prática da auto-observação é necessária, mas não suficiente para o autoconhecimento. Precisamos de interagir com os outros e escutar com atenção e abertura de espírito as suas opiniões sobre nós. Eles veem características da nossa personalidade, capacidades e limitações, que não conseguimos ver sozinhos.

Muitas informações preciosas podem ser recolhidas nos comentários espontâneos, positivos ou negativos, que os outros fazem a nosso respeito. Mas há momentos em que se torna útil tomar a iniciativa de pedir e agradecer a opinião de pessoas de confiança (familiares, amigos, colegas, educadores e líderes) sobre as nossas capacidades e limitações, os nossos pontos fortes e fracos.

Como é que os outros nos veem? Que imagem têm de nós?

Tendo consciência da subjetividade humana, é boa prática diversificar o tipo de pessoas a quem se pede opinião. Revelamos aspetos diferentes da nossa personalidade na família, na escola, no trabalho ou nos tempos livres. Quanto

mais variadas e sinceras forem as opiniões recolhidas, mais realista será o nosso retrato. Não há retratos perfeitos.

No processo de autoconhecimento, é importante relativizar as opiniões simpáticas de quem elogia as nossas qualidades, ignorando os nossos defeitos, e as opiniões antipáticas de quem critica os nossos defeitos, esquecendo-se das nossas qualidades. A verdade a nosso respeito estará, provavelmente, entre os dois extremos dos elogios e das críticas.

1.3 Complexidade humana

Somos seres muito complexos. De acordo com o esquema da «Janela de Johari», criado pelos psicólogos norte-americanos Joseph Luft e Harrington Ingham para analisar a comunicação interpessoal, há quatro áreas do nosso «eu» ou da nossa personalidade: «eu aberto», «eu secreto», «eu cego» e «eu profundo».

Observando o esquema, verifica-se que não conhecemos todas as nossas características. Conhecemos umas e desconhecemos outras.

	CONHECIDO POR NÓS ▼	DESCONHECIDO POR NÓS ▼
CONHECIDO PELOS OUTROS ▶	EU ABERTO	EU CEGO
DESCONHECIDO PELOS OUTROS ▶	EU SECRETO	EU PROFUNDO

Figura 1. «Janela de Johari». Esquema adaptado.

- «**Eu aberto**»: é conhecido por nós e pelos outros. Representa as características que conhecemos em nós e revelamos aos outros, nas relações de proximidade.
- «**Eu secreto**»: é conhecido por nós e desconhecido pelos outros. Representa as características que conhecemos em nós, mas escondemos dos outros, de modo mais ou menos consciente.
- «**Eu cego**»: é conhecido pelos outros e desconhecido por nós. Representa as características que os outros veem, mas nós não vemos ou não queremos ver. O pior cego é o que não quer ver!
- «**Eu profundo**»: é desconhecido por nós e pelos outros. Representa as características mais profundas que, por dificuldade de acesso direto, permanecem ignoradas, como se não existissem. Segundo alguns investigadores, esta área da personalidade corresponde ao inconsciente e é a maior em extensão.

As diferentes áreas da personalidade são dinâmicas. No primeiro contacto entre duas pessoas, a área do «eu aberto» é muito reduzida, enquanto as áreas do «eu secreto» e do «eu cego» são relativamente extensas.

Quando as pessoas interagem, numa relação de confiança, o «eu aberto» tende a expandir-se, diminuindo a extensão do «eu secreto» e do «eu cego». Acontece também que, fruto da nossa aprendizagem ao longo da vida, algumas

características do «eu profundo» vão sendo conhecidas e passam a fazer parte das outras áreas.

A auto-observação e a interação com os outros são dois caminhos para o autoconhecimento. Em circunstâncias especiais, o recurso a psicólogos ou outros especialistas poderá ajudar-nos na tomada de consciência de certas características da nossa personalidade. Mas a complexidade humana ultrapassa todos os métodos de conhecimento.

Somos um mistério. Não somos exatamente como nos vemos. E ninguém nos vê como realmente somos. Já dizia o filósofo Tales de Mileto (séculos VII-VI a. C.): «A coisa mais difícil é conhecer-se a si mesmo.»

A autodescoberta é uma viagem cheia de surpresas. Um desafio apaixonante para toda a vida.