



# Artigo da Semana

## Assertividade: A Sua Essência no Comportamento dos Líderes

LUIZ FRANCISCO BUENO - DIRETOR UNIDADE SUL DE  
MINAS E VALE DO PARAÍBA - SP DA WISDOM

2020

## ARTIGO DA SEMANA

### ASSERTIVIDADE: A SUA ESSÊNCIA NO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES

Prezados(as) leitores(as), sempre leio com muita atenção as mensagens e comentários enviados em resposta aos ARTIGOS por mim aqui publicados. Agradeço e asseguro-lhes que reflito e aprendo muito com as contribuições e críticas sempre construtivas e motivadoras!

Especificamente no presente ARTIGO, faço algumas reflexões sobre um tema que me foi sugerido por leitores(as): “ASSERTIVIDADE”.

Claro que não é minha intenção dar um “spoiler”, porém, já configuro o conceito central do tema, compilado, de vários autores: “A ASSERTIVIDADE pode ser definida como uma COMPETÊNCIA SOCIAL, que se manifesta como um conjunto de comportamentos exteriorizados numa conjuntura interpessoal, expondo os sentimentos, atitudes, desejos, opiniões e direitos, de modo ajustado e conforme a situação em que se encontra”.

Isso posto, será que eu já poderia encerrar o ARTIGO? Entendo que não, pois ainda falta “provocá-los” com ponderações sobre a ESSÊNCIA DA ASSERTIVIDADE e as implicações dela no exercício de uma LIDERANÇA EFICAZ. Vamos lá!

O conceito de ASSERTIVIDADE tem a sua origem no trabalho realizado pelo psicólogo americano Andrew Salter, em 1949, no seu livro *Conditioned Reflex Therapy*, no qual relata que alguns indivíduos com doença mental eram incapazes de expressar os seus sentimentos, desejos e necessidades, de forma aberta e espontânea, tendo limitações na sua auto realização e dificuldades no contato com outras pessoas.

Posteriormente, já na década de 90, diversos pesquisadores com destaque para o psicólogo sul africano Arnold Lazaro (já falecido), um dos expoentes da TERAPIA COGNITIVA, amplia o conceito definindo o “COMPORTAMENTO ASSERTIVO como sendo uma COMPETÊNCIA SOCIAL, cuja carência deriva da dificuldade para definir ou estabelecer estratégias comportamentais” (sic).

A ASSERTIVIDADE manifesta-se em três níveis, a saber: COMPORTAMENTAL, COGNITIVO e AFETIVO. Apesar desses três níveis de manifestação parecerem independentes, eles estão interligados, como tentarei demonstrar a seguir:

- ▶ No COMPORTAMENTAL os indivíduos demonstram diferentes níveis de desempenho em termos de RESPOSTAS ASSERTIVAS (negativas ou positivas), em função dos diversos contextos sociais.
- ▶ No COGNITIVO, a ASSERTIVIDADE se concentra, sobretudo, no processo de comunicação com o interlocutor. Ela está baseada no julgamento racional e na percepção de que existem diferentes formas de pensar e mais de uma solução para o mesmo problema, todas podendo ser igualmente válidas, se exploradas, avaliadas e integradas da melhor forma possível. Essa dimensão garante a eficácia e a satisfação passível de ser obtida a partir das INTERAÇÕES SOCIAIS e terá como consequência o bem-estar de todos os interlocutores.
- ▶ Já o nível AFETIVO da ASSERTIVIDADE é o menos estudado. Nele o indivíduo é tão ASSERTIVO quanto à sua capacidade de RECONHECER, ANALISAR e ADMINISTRAR SUAS emoções, a fim de expressá-las da forma mais direta e adequada possível, em face da situação vivenciada.

Como já disse anteriormente, tais NÍVEIS se interligam ao nosso cotidiano e delimitam a nossa prática da ASSERTIVIDADE como base para relações interpessoais, saudáveis, cooperativas e verdadeiras nos diversos contextos: profissional, social ou familiar, segundo os psicólogos Robert E. Alberti e Michael L. Emmons, autores do clássico “Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior”.

Como afirmei no meu “spoiler”, ASSERTIVIDADE é uma COMPETÊNCIA SOCIAL relevante, porém, ela não é inata, ou seja, ela pode ser desenvolvida a partir da aprendizagem de COMPORTAMENTOS ASSERTIVOS.

Para tornar clara a afirmação acima, no RELACIONAMENTO INTERPESSOAL é possível identificar três diferentes ESTILOS DE COMPORTAMENTO, a saber: o PASSIVO, o AGRESSIVO e o ASSERTIVO.

O COMPORTAMENTO PASSIVO é uma forma de fuga. O indivíduo não mostra capaz de expressar honestamente os seus sentimentos, pensamentos e pontos de vista.

O COMPORTAMENTO AGRESSIVO se manifesta quando o indivíduo leva ao extremo, o seu desejo de autoafirmação. Nele a PESSOA se afirma às custas de seus interlocutores, depreciando-os e levando-os a sentir-se desvalorizados.

Dentre as características típicas desse COMPORTAMENTO, podemos mencionar um tom de voz elevado ou que expresse raiva e ressentimento; o falar sem hesitação; o ato de encarar o interlocutor, bem como de, com frequência, interromper o interlocutor.

Quaisquer semelhanças com alguns “chefes” e “políticos” não é mera coincidência, tendo em vista o viés autoritário, que ainda caracteriza a CULTURA de nossa sociedade e, como consequência, muitos AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.

Finalmente, no que tange ao COMPORTAMENTO ASSERTIVO, os diversos estudiosos do tema, de forma consensual, entendem ser ele uma “expressão direta dos próprios SENTIMENTOS, PREFERÊNCIAS e/ou OPINIÕES de uma forma que não é nem AMEAÇADORA e nem PUNITIVA em relação a seus interlocutores”.

Vale ressaltar que também existe grande convergência no que tange às características das PESSOAS ASSERTIVAS. Dentre elas destaco a autoestima, a confiança em suas convicções, o autocontrole, sociabilidade e determinação, além da habilidade para se adaptar às situações e o respeito pela opinião dos interlocutores.

Além disso, as mesmas tendem a reconhecer e assumir suas falhas e dificuldades, elaboram alternativas realistas para solucionar problemas, ponderam e responsabilizam-se pelas CONSEQUÊNCIAS que suas atitudes possam ter sobre seus interlocutores, a fim de alcançar o RESULTADO mais viável para todos os envolvidos.

Nessa “altura do ARTIGO” vocês, assim espero, hão de concordar que, no que tange à gestão de pessoas, OS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, devem contemplar, sempre que possível, a triade: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, EMPATIA e ASSERTIVIDADE.

Assim sendo, independente da abordagem conceitual de cada EMPRESA em relação ao PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES, seja ele alicerçado na liderança situacional, na transformacional ou na liderança via coaching, entre outras abordagens, é fundamental que os LÍDERES ao

interagirem com suas EQUIPES, na busca dos resultados, desfrutem da credibilidade e da confiança delas para INSPIRÁ-LAS, MOTIVÁ-LAS e ENGAJÁ-LAS.

Nesse sentido, o exemplo positivo dos LÍDERES pode ser maximizado através do incentivar, desenvolver e sustentar COMPORTAMENTOS ASSERTIVOS, pois, dessa forma, estarão contribuindo para sedimentar, disseminar e fortalecer a CULTURA da EMPRESA.

Vale reiterar que os comportamentos assertivos dos LÍDERES, para serem eficazes, devem estar ANCORADOS em algumas premissas, tais como: respeito às diferenças entre os integrantes de suas equipes (indivíduos são únicos!), equidade no tratamento (respeito à diversidade), flexibilidade (mente aberta), reconhecimento permanente, compartilhamento do sucesso e das experiências profissionais e, a mais importante, uma conduta ética.

Para finalizar o artigo, retomo à tríade: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, EMPATIA e ASSERTIVIDADE para alertá-los de que elas “caminham de mãos dadas”, ou seja, em “simbiose”. Esse fato me leva a afirmar que os processos de DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES e/ou de COACHING, dificilmente obterão resultados que “parem em pé” se a tríade for trabalhada separadamente.

**Luiz Francisco Bueno** - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

**PALAVRAS CHAVE:** afetivo, assertividade, Alberti, ambiente organizacional, auto realização, autodeterminação, competência, competência social, coaching cognitivo comportamento, comportamento assertivo, cultura, cultura organizacional Emmon Inteligência emocional, liderança, líderes, liderança situacional. liderança transformacional, liderança coaching Lazaro, terapia cognitiva, Salter.