



**RELACIONAMENTO
INTERPESSOAL**

E

**INTELIÊNCIA
EMOCIONAL**

NO TRABALHO

Claudia Freitas





RELACIONAMENTO
INTERPESSOAL

E
INTELIÊNCIA
EMOCIONAL

NO TRABALHO



CLAUDIA FREITAS

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
NO TRABALHO**

1ª Edição

Quipá Editora

2024

Copyright © da autora. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F866r Freitas, Claudia Regina de
Relacionamento interpessoal e inteligência emocional no
trabalho / Claudia Regina de Freitas. — Iguatu, CE : Quipá
Editora, 2024.

157 p. : il.

ISBN 978-65-5376-292-3

DOI 10.36599/qped-978-65-5376-292-3

1. Relações interpessoais. 2. Inteligência emocional. I.
Título.

CDD 155.413

Elaborada por Rosana de Vasconcelos Sousa — CRB-3/1409

Obra publicada em janeiro de 2024

Quipá Editora
www.quipaeditora.com.br
@quipaeditora

SUMÁRIO

PARTE 1 – COMUNICAÇÃO

O que é comunicação?	08
Quais são os tipos de comunicação?	11
Como a comunicação acontece?	15
Ruídos da comunicação	19
O início da conversa	29
Comunicação não violenta	32
Comunicação assertiva na Vida e no trabalho	37

PARTE 2 - RELACIONAMENTO

Relacionamento Interpessoal	47
Relacionamento e equipes de trabalho	55
Relacionamentos, conflitos e inteligência emocional	58
Como administrar o conflito	65

Feedback 73

Construindo feedback 80

PARTE 3 – EMOÇÕES

O que são as emoções 86

Como funcionam as emoções 90

Emoções e sentimentos 93

Reconhecendo emoções 96

Diferentes emoções 100

Gestão das emoções 103

Abordagem multidimensional 110

Psicologia positiva 113

Mindfulness: a atenção plena 116

PARTE 4 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O que é inteligência? 120

Inteligência emocional 128

Habilidades sociais 134

Inteligência emocional versus inteligência social	138
Inteligência emocional e trabalho	141
Desenvolvendo a inteligência emocional	144
REFERÊNCIAS	148
SOBRE A AUTORA	157

PARTE 1
COMUNICAÇÃO

O QUE É COMUNICAÇÃO

A comunicação perpassa todas as relações humanas e pode ser expressa por diversas maneiras. As relações interpessoais são possíveis graças à capacidade humana de se comunicar. Trata-se de um processo de transmitir e receber mensagens com informações que podem, e precisam ser compreendidas e possibilitam a preservação da cultura, dos valores e das regras sociais. Entender como ocorre o processo de comunicação, suas implicações, os impactos gerados por ruídos e como é possível se comunicar de forma eficaz é importante para manter relações interpessoais saudáveis e produtivas.

O desenvolvimento da comunicação se deu, provavelmente, pela necessidade de transmitir ideias e experiências dentro de um grupo, desde os estágios mais primitivos da civilização, para garantir, principalmente a sobrevivência. O termo comunicação vem do latim “communicare” e significa “tornar comum”, por isso, quando falamos em comunicação pensamos na fala,

conversas, representações de sinais, no emprego da tecnologia para transferir dados e na imprensa que leva informações à sociedade. Mas a comunicação não se restringe somente a isso. Sendo o homem um ser social e relacional, não vive isolado, se relacionando continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Santaella (2001), um fator importante a respeito da comunicação é a intencionalidade. A autora define intenção como “atividade direcionada a um objetivo, envolvendo, portanto, a validação” (p.20). Desse modo, toda mensagem que uma pessoa tenta transmitir a outra, carrega em si uma intenção de causar alguma reação naquele que a recebe; independentemente de qual seja essa reação, ela provavelmente, já foi prevista pelo emissor da mensagem. Andrade e Henriques (2010, p.15) dizem que “O mundo da comunicação é vastíssimo, embora seja predominante a ideia da comunicação verbal, falada ou escrita”.

A comunicação e o relacionamento interpessoal são

duas ferramentas essenciais para o desenvolvimento humano, pois para realizar projetos e alcançar objetivos precisamos de pessoas que nos auxiliem, validem nossas idéias e nossas escolhas, e apoiem nossos planos ao longo da vida. A comunicação humana é uma ferramenta para construir relacionamentos, possibilitando gerar conhecimento, expressar sentimentos e emoções. Desta forma, para que a comunicação flua de forma harmoniosa, é preciso construir e cultivar um bom relacionamento interpessoal, cativando as pessoas, estabelecendo laços empáticos e transmitindo confiança através da boa postura, gestos, voz e palavras, pois, como afirma Chiavenato (2005) a comunicação também pode ser o desencadeador de desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro de uma organização como um sistema.

QUAIS SÃO OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO?

A comunicação integra as pessoas e agiliza processos. É impossível não se comunicar de forma direta ou indireta. O contato face a face nem sempre é possível por questões de tempo e custos. As formas de comunicação apresentadas por Robbins (2005) abordam as versões escrita, não verbal e oral.

Comunicação oral: a fala é a forma de comunicação mais simples e mais utilizada; tem a vantagem de permitir que a emissão e a recepção de uma mensagem ocorram quase simultaneamente, num curtíssimo espaço de tempo, favorecendo o feedback imediato, isso facilita a compreensão da informação que foi transmitida já que os erros podem ser corrigidos rapidamente.

A desvantagem desse formato de comunicação encontra-se nas situações em que a mensagem precisa passar por diferentes receptores numa cadeia, como na brincadeira do “telefone sem fio”. A cada novo receptor,

ocorre uma interpretação diferente da mensagem, que pode resultar numa informação completamente distorcida ao chegar no receptor final.

Comunicação não verbal: é expressa através de gestos, mímicas, trejeitos corporais, onde não se faz necessário compreender a mensagem com o uso de palavras. Esse formato de comunicação é necessário quando o ruído (fatores que interferem na comunicação) e a distância física impedem as trocas verbais.

McShane (2014) aponta que mesmo nas reuniões presenciais, muitas informações importantes são comunicadas de maneira não verbal, e essas “pistas” sinalizam informações sutis para os envolvidos, como afirmar o interesse na conversa ou demonstrar cansaço e desinteresse pela situação

Em relação à comunicação verbal, a comunicação não verbal apresenta pontos de diferença importantes: é menos limitada por regras, por isso são mais ambíguas e suscetíveis à má interpretação. Ao mesmo tempo, muitas expressões faciais são inatas e universais, proporcionando, assim, o único meio de comunicação

confiável entre as culturas; como sorrir, demonstrar medo ou raiva, por exemplo. Outra diferença é que a comunicação verbal é totalmente consciente, enquanto a maior parte da comunicação não verbal é automática e inconsciente.

Comunicação escrita: envolve o uso diferentes formatos de documentos como memorandos, jornais, e-mails e as mensagens de texto enviadas pelos aplicativos de mensagens instantâneas, entre outros meios que permitam a expressão escrita e através de símbolos. A comunicação escrita costuma ser mais elaborada devido à intenção do emissor de que o receptor compreenda de modo mais claro e objetivo possível aquilo que está sendo comunicado, por isso há uma tendência de selecionar mais e melhor as palavras e expressões a serem empregadas, do que quando falamos diretamente.

Uma vantagem desse formato de comunicação é a possibilidade de arquivar por longos períodos aquelas mensagens recebidas e enviadas, algo muito necessário no ambiente de trabalho, possibilitando que os conteúdos

sejam resgatados sempre há dúvidas. A desvantagem desse formato encontra-se na demanda de tempo, que é bem maior na escrita do que na fala; e na ausência de feedback imediato, já que o receptor não está presente.

Também é preciso considerar, como aponta Robbins (2005), que ao enviar uma mensagem escrita, não há garantias de que ela chegue ao receptor, e se ela chega, não há garantias de que seja compreendida, o que pode gerar complicações nas relações interpessoais. Um questão que se levanta a esse respeito é sobre o uso de uma linguagem muito particular e peculiar nos aplicativos de mensagens instantâneas; que muito se distancia de uma linguagem formal, de modo que uma pessoa pouco familiarizada com aquele ambiente de comunicação poderá ter dificuldades para compreender uma informação que pode apresentar mais caracteres de símbolos e *emoticons*¹ do que propriamente palavras inteiras e completas para expressar um pensamento, idéia ou sentimento.

¹ É a representação gráfica de uma emoção feita por meio de caracteres que ficam disponíveis nos teclados em aplicativos de conversação como *WhatsApp*.

COMO A COMUNICAÇÃO ACONTECE?

A comunicação é o processo pelo qual todos nos tornamos seres sociais; o processo de socialização está fundamentado na possibilidade da comunicação.

De acordo com Marujo (2008), a comunicação implica a existência de alguns elementos fundamentais, são eles um *emissor*, uma **mensagem**, um *receptor*, **canal**, um **código**, um **contexto** e um ou mais **temas** que constituem a mensagem.

Participam, efetivamente, do processo de comunicação, dois atores: o emissor e o receptor, ou seja, aquele que emite uma mensagem e aquele que a recebe. O emissor inicia a comunicação, pela necessidade de enviar uma mensagem, e com algum propósito. A informação que é transmitida é traduzida em representações ou símbolos (*codificação*); que devem ter o mesmo significado para emissor e receptor. Se isso não ocorre, há uma falha na comunicação.

Por exemplo, ao conversar com uma pessoa que não tem formação na mesma área que você, se a sua

linguagem é muito técnica, usando termos muito específicos; provavelmente a pessoa terá dificuldades para compreender as informações, como quando vamos ao médico e somos informados sobre procedimentos e diagnósticos que não compreendemos, porque desconhecemos a nomenclatura e os jargões da medicina.

Existem ainda outros elementos no processo de comunicação: a *mensagem*, o *meio de transmissão* ou *canal*, o *ruído* e o *feedback*. A mensagem codifica a informação, e pode ser considerada o principal elemento do processo de comunicação, pois todo esse complexo processo é realizado com o intuito de transmiti-la. Ela pode assumir qualquer forma desde que possa ser captada e compreendida por um ou mais sentidos (visão, audição, tato, olfato, paladar) do receptor.

O meio de transmissão da mensagem é o canal, que não pode ser separado da mensagem; para uma comunicação eficaz e eficiente, deve-se adequar o canal à mensagem. Por exemplo, algumas informações podem ser transmitidas sem prejuízo por um e-mail, outras exigem um encontro pessoal.

O receptor é aquele que capta, por meio dos órgãos do sentido (audição e visão principalmente), a mensagem enviada pelo emissor. A partir dessa captação sensorial é possível perceber a mensagem, pela entonação da voz, emprego das palavras e expressões e pelas expressões faciais do emissor (essa captação e compreensão da informação depende de uma série de funções psíquicas em pleno desempenho, como a sensopercepção, a memória e linguagem).

Ao enviar uma mensagem, deve-se considerar a experiência passada desse receptor (seus conhecimentos acerca do assunto abordado, seus valores e crenças pessoais, seu nível de instrução etc.), pois se a mensagem não chegar ao receptor, se chegar com falhas ou se não for compreendida por ele, então não ocorre a comunicação.

Através do processo de decodificação, ou seja, o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem, é que a informação se torna significativa, viabilizando a compreensão e o feedback. A comunicação será mais eficaz quanto mais a decodificação se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor.

Dá-se o nome de ruído a qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. Pode ser interno (relativo ao receptor, como os pensamentos por exemplo que podem distraí-lo numa conversa) ou externo (relativo ao ambiente, por exemplo o barulho de carros passando na rua).

Chama-se feedback a reação do receptor à comunicação do emissor. Uma vez que o receptor se torna o emissor, o feedback passa pelas mesmas etapas da comunicação original. Há diversas formas de se dar feedback. Ele pode ser direto, numa devolução direcionada ao emissor da mensagem original, ou indireto, através de ações ou documentos. É uma parte fundamental do processo de comunicação, pois é por meio dele que os comportamentos são modificados.

RUIDOS DA COMUNICAÇÃO

Se você já brincou de “telefone sem fio”, você sabe o que pode acontecer com uma informação que passa por diversas pessoas e sofre diferentes interpretações até chegar em seu receptor final. Na maioria das vezes, a mensagem chega ao final da “linha” completamente distorcida e quase nada dela corresponde à intenção do emissor.

As interferências que permeiam o processo de comunicação podem provocar problemas em pequenas ou grandes escalas. Essas interferências são os chamados ruídos. Vamos entender o que pode causar problema no processo de comunicação? Isso vai ajudar a melhorar sua performance e tornar suas relações interpessoais mais saudáveis.

O processo de comunicação contempla vários elementos. Dentro desse processo espera-se que as mensagens emitidas cheguem com a maior clareza possível até o receptor, entretanto, isso pode não ocorrer. Por se tratar de um processo, estamos diante de uma situação que ocorre ao longo de um espaço de tempo e não é exatamente pontual e estática, mas uma situação dinâmica e fluida. Nesse processo podem ocorrer os chamados

ruídos.

O ruído é tudo aquilo que perturba e/ou atrapalha o processo de transmissão da mensagem, e é inerente ao processo. Robbins (2009, p. 234) afirma que o ruído é “composto pelas barreiras á comunicação que distorcem a mensagem”, já Chiavenato (2009, p.62) atribui a seguinte definição:

Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Geralmente, dá-se o nome de ruído a alguma perturbação interna do sistema, enquanto se dá o nome de interferência a alguma perturbação externa vinda do ambiente.

São, portanto, erros de codificação ou de decodificação que causam alterações e distorções na mensagem, e podem até mesmo modificar completamente a mensagem (lembra do “telefone sem fio”?). Ocorre devido às diferenças de registros e interpretações entre emissor e receptor, quando a mensagem não tem o mesmo significado para os dois. Toda comunicação tem ruídos, e como consequência, causa desinformação, aumenta a ocorrência de erros e conflitos, e prejudica a produtividade da

organização.

Alguns fatores podem contribuir para o surgimento de ruídos na comunicação. O primeiro fator que devemos considerar é o ambiente; quando ele é excessivamente barulhento, com muitas pessoas se movimentando ao mesmo tempo, ou quando ocorrem muitas atividades diferentes e simultâneas com muitos estímulos associados dentro do mesmo ambiente, a atenção das pessoas fica comprometida e a comunicação sofre impacto. Essa situação também se impõe nos ambientes virtuais, pois quando estamos diante do computador ou do celular, estamos expostos a muitos estímulos simultâneos: e-mails chegando a todo momento, mensagens instantâneas surgindo nas telas, com todos os seus recursos auditivos e visuais e tudo que ocorre no ambiente ao nosso redor.

O segundo fator importante é o momento do envio de uma mensagem. É preciso que o emissor considere sempre se o momento é o mais adequado para emitir aquela mensagem, pois do contrário, o receptor poderá não compreender adequadamente porque não estava realmente disponível naquele momento.

A linguagem inadequada também é um fator que gera ruídos, por isso deve-se atentar ao uso adequado dos termos, ao emprego de uma linguagem que seja comum ao emissor e ao

receptor (desde o idioma até o grau de especificação de determinado tema). Vale atenção redobrada quando se trata de mensagens escritas, principalmente aquelas enviadas por aplicativos de mensagens instantâneas, pois estão disponíveis inúmeros símbolos, caracteres de emoticons, imagens e gifs², que são muito empregados e que carregam significados que precisam de um contexto muito específico para serem contextualizados..

E, por fim, a introdução descuidada de assuntos que não são interessantes ou relevantes para o receptor, faz com que o foco atencional se perca e os temas relevantes deixem de receber a devida atenção, perdendo-se assim a qualidade da comunicação estabelecida.

Toda comunicação está vulnerável à ruídos ou à existência de barreiras, eles são inerentes ao processo (PINTO, 2008), e não podem ser facilmente eliminados, pois isso seria como garantir que toda comunicação seria perfeita e sem falhas, o que não é possível. Chiavenato (2009) alerta que as barreiras são obstáculos ou resistências à comunicação, tornando a mensagem recebida

² GIF significa Graphics Interchange Format (Formato de Intercâmbio Gráfico). É um formato de arquivo projetado para imagens relativamente básicas. Os arquivos GIF também permitem combinar imagens ou quadros, criando animações básicas. Esses arquivos utilizam a extensão .gif e podem ser abertos em uma ampla gama de programas.

diferente da mensagem enviada; e diferencia três tipos de barreiras: pessoais, físicas e semânticas; que podem ocorrer ao mesmo tempo.

As barreiras pessoais decorrem de limitações, emoções e valores de cada pessoa. As barreiras físicas ocorrem no ambiente onde a comunicação acontece; e as semânticas são limitações ou distorções decorrentes dos símbolos que são utilizados para a comunicação.

Robbins (2005) propõe uma maior especificação sobre as barreiras que dificultam a comunicação: a filtragem, a percepção seletiva, sobrecarga de informação, as emoções, a linguagem e o medo da comunicação

A primeira barreira proposta pelo autor, a filtragem, refere-se à manipulação da mensagem pelo emissor com a intenção de que seja percebida de modo favorável pelo receptor; isso ocorre quando dizemos a alguém aquilo que ele quer e espera ouvir, ainda que essa não seja uma mensagem completa ou que tenha sido distorcida.

A percepção seletiva implica na forma como o receptor interpreta uma mensagem, com base em suas expectativas, crenças, valores e motivação. Robbins (2005, p. 246) diz que “não vemos a realidade; interpretamos o que vemos e chamamos isso

de realidade”; nós interpretamos as informações a partir de conhecimentos e experiências anteriores, e acreditamos nisso, mas isso pode não ser tão fiel à intenção do emissor quando nos mandou aquela mensagem.

Outra barreira importante (que temos vivenciado com muita intensidade nos últimos tempos) é a sobrecarga de informações. Nossa capacidade de processamento de informações conscientes é limitada, e a demanda é cada vez maior; o número de informações e o número de canais de comunicação a que estamos expostos (e-mail, telefone, mensagens instantâneas, etc.) é muito maior do que a capacidade que temos para assimilar e processar tudo isso. Consequentemente perdemos informações, porque são esquecidas ou porque, de algum modo, selecionamos as informações relevantes em determinados momentos (isso envolve interesse, motivação e necessidade). Quantas vezes você já olhou para a tela do seu celular, viu que havia várias mensagens em seu aplicativo de conversas e escolheu qual iria abrir de acordo com a sua necessidade de informação naquele momento, ou de acordo com a motivação para interagir com determinada pessoa; ou, pelo simples fato de não dar tempo de responder a todas as mensagens, e você só se lembrou daquelas mensagens que não foram selecionadas naquele momento, dias depois?

As emoções também provocam distorções na comunicação, pois o estado emocional influencia o modo como percebemos o mundo: se estamos depressivos tudo fica mais “cinzento” e difícil, se estamos eufóricos, tudo parece possível. O emprego da linguagem de modo inadequado também impõe barreiras, é preciso ser sensível à realidade do receptor para adequar a linguagem à sua compreensão.

Por fim, Robbins (2005) aponta uma questão interessante: algumas pessoas têm medo de se comunicar (ou são ansiosas o bastante para terem problemas nessa área), o que limita seu desenvolvimento pessoal, fazendo com que evitem as situações em que precisem se comunicar, principalmente falando com outras pessoas, mesmo que seja ao telefone ou numa videochamada. Essa situação pode comprometer a transmissão de mensagens que podem ser distorcidas para que a pessoa não precise entrar em contato direto com ninguém, lançando mão da escrita, mas como já vimos anteriormente, a linguagem escrita pode não ser adequada para todo tipo de informação.

No ambiente organizacional a comunicação é uma ferramenta poderosa, e falhas nesse processo podem ter consequências irreparáveis. Robbins (2005) ilustra em seu livro um desastre aéreo, ocasionado por um erro de comunicação, e

afirma que passamos cerca de setenta por cento de nosso tempo acordados, nos comunicando de alguma maneira, o que torna razoável acreditar que a maior parte dos conflitos das relações interpessoais são decorrentes de comunicações defeituosas.

De acordo com Robbins (2005), na comunicação organizacional existem três mecanismos de diferentes: as redes formais, as redes de rumores e os meios eletrônicos.

As redes formais compreendem muitas pessoas e níveis de hierarquia, e são subdivididas em: cadeias, roda e todos os canais. O primeiro tipo – cadeias -, segue rigidamente a rede formal de ordens; o tipo roda depende do líder conduzindo a comunicação; e o terceiro tipo – todos os canais - permite a comunicação ativa de todos os membros do grupo sem que haja um líder. Cada tipo traz vantagens e desvantagens, mas nenhum deles é completamente perfeito para todas as situações.

Além da comunicação formal, o ambiente organizacional favorece a chamada comunicação informal, que ocorre por meio da rede de rumores, e apresenta três características:

Primeiro, ela não é controlada pela direção da empresa. Segundo, é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização. E a terceira é que ela é largamente

utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram (ROBBINS, 2005, p. 238).

Tavares e Ferreira (2013) chamam essa comunicação informal de “rádio peão”, e a definem como a manifestação comunicacional não controlada dentro das organizações. Ao contrário do que se pode pensar, os rumores não são simplesmente fofocas, carregam também conteúdos verdadeiros, mas podem sofrer reduções ou exageros.

A chamada “rádio corredor” (MCSHANE, 2014), tem benefícios, como a confiança dos funcionários e a transmissão de valores e da cultura organizacional, e tem desvantagens, por exemplo: em alguns casos as informações são tão distorcidas que aumentam a ansiedade do funcionário provocando prejuízos na produtividade; também pode contribuir para o descontentamento da equipe quando a empresa não lhes fornece todas as informações ou demora a fazer isso.

Mcshane (2014) sugere que a organização reconheça que os rumores existem, e compreenda que são um forte concorrente na comunicação, desse modo podem corrigir distorções e alinhar as informações antes que se transformem em situações embaraçosas. Tavares e Ferreira (2013, p.7), corroboram a ideia

afirmando que:

[...] as empresas não podem enxergar a Rádio Peão simplesmente como algo negativo que deve ser abolido do ambiente de trabalho. Esta seria uma alternativa pouco viável. As organizações precisam entender que o processo de comunicação informal é uma ação natural seja em que local ela ocorrer. Esse veículo de comunicação precisa ser analisado e visto como uma ferramenta para a comunicação interna de uma empresa.

Assim, é necessário entender que, enquanto meio natural de interação, tanto a comunicação formal quanto a informal são necessárias no ambiente organizacional, fazem parte dele e cumprem papéis diferentes; devemos estar atentos às possibilidades de distorções, à qualidade das informações e à possibilidade de corrigir os erros quando eles ocorrem, mas tentar banir os rumores, seria uma tarefa infundável e que talvez não traga resultados satisfatórios, pois implica em podar um aspecto da interação interpessoal.

O INÍCIO DA CONVERSA

Comunicar o tempo todo é o que fazemos. Não é possível viver sem comunicação, mas será que existe um jeito certo de se comunicar? Ou, será que é possível melhorar as formas de comunicação que usamos para obter melhores resultados e com menos desgastes no cotidiano? É claro que as diferenças individuais, o “jeito de ser” de cada pessoa, a cultura e o meio à nossa volta influenciam o nosso modo de comunicação, mas certamente, como acontece com todos os comportamentos humanos, a comunicação também pode ser ajustada, melhorada e tornar-se eficaz dentro de um contexto específico.

Como bons Homo sapiens que somos, estamos aqui hoje, vivendo em sociedade graças à nossa capacidade cognitiva que permitiu que desenvolvêssemos a linguagem e partir dela a comunicação, garantindo que os conhecimentos necessários para a sobrevivência da espécie fossem transmitidos de geração a geração até os dias de hoje. Mas a façanha da comunicação não acontece simplesmente porque queremos ou precisamos enviar mensagens, há uma questão ainda mais intensa que esbarra na nossa necessidade humana de relacionamentos, e esses se

constroem pela comunicação e dependem de um grau de proximidade e confiança.

Iniciar uma conversa pode não ser uma tarefa fácil para muita gente; algumas pessoas têm mais habilidade e outras tem menos, mas o fato é que todas precisam se comunicar. Uma técnica que utilizamos para estabelecer o início de um diálogo, mesmo sem saber, é o chamado Rapport, definido por Padoin e Zuse (2005) como “a boa comunicação, a simpatia, que deve ser estabelecida entre pessoas para haver um bom entendimento” (p.6)

Um dos pontos centrais e necessários no estabelecimento do Rapport é a confiança. Diariamente nos deparamos com situações que testam relações de confiança, de coisas simples como emprestar um lápis para o colega da mesa do lado até fazer uma transação financeira de alto valor. O que acontece dentro dessa relação de confiança não é o mais importante, mas sim o nível de confiança que se consegue atingir dentro de uma relação, que permite ou não compartilhar, por meio da comunicação, informações de diferentes categorias (de trabalho, da vida pessoal, da situação financeira, da situação de um relacionamento etc.).

O que Lawley e Tompkins (1994) pontuam é que essas

relações de confiança são motivadas pelos benefícios que podem gerar e prejuízos que podem causar e, mais ainda, pelo equilíbrio ideal entre possíveis benefícios e possíveis danos. Por isso, quase todo o tempo estamos envolvidos em algum tipo de combinado, de negociação.

A palavra rapport é de origem francesa e significa “relação”; mas para que ela ocorra efetivamente é necessário que se estabeleça, entre as pessoas envolvidas, confiança e harmonia. Barnasque (2010) ilustra essa situação no seguinte exemplo: Se você já encontrou uma pessoa totalmente desconhecida na rua, ou em qualquer outro lugar, e, em menos de meia hora, ela já sabia mais sobre a sua vida do que seus parentes próximos ou melhores amigos, então ocorreu o estabelecimento do Rapport.

É razoável então, concluir que, para que a comunicação se estabeleça de modo efetivo e eficaz, é importante estabelecer o rapport garantindo que aquelas mensagens estão sendo transmitidas de modo que o receptor entende e se interessa por elas, porque está envolvido no processo comunicativo tanto quanto o emissor; desse modo, muitos ruídos podem ser minimizados ou suprimidos melhorando a qualidade do processo.

COMUNICAÇÃO NÃOVIOLENTA

Atualmente vivemos em uma sociedade permeada por urgências e exigências, e no meio de tantas situações que vivemos no cotidiano, muitas vezes, a violência se faz presente, seja nas relações familiares ou no mundo do trabalho. Embora nem sempre consideremos como violenta a forma com que nos comunicamos, sem intenção consciente, nossas palavras podem provocar sofrimento e danos, tanto para nós mesmos quanto para as pessoas a nossa volta. Mas isso não precisa ser uma constante, podemos nos relacionar muito melhor e com harmonia, é aqui que a Comunicação não violenta pode ajudar.

A Comunicação Não-Violenta (CNV), é um método comunicativo desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, e visa substituir os padrões de defesa, recuo ou ataque diante de julgamentos e críticas, o autor a define do seguinte modo: “uma forma de comunicação que nos leva a nos entregarmos de coração” (ROSENBERG, 2006, p.21).

Trata-se então de uma forma de comunicação mais assertiva, que implica em responder aos estímulos que recebemos (às mensagens que recebemos dos outros), da melhor maneira possível, de modo consciente, garantindo que não estamos apenas

devolvendo, instintivamente, o que recebemos, mas sim, elaboramos a nossa comunicação. Rosenberg (2006, p.22), aponta que:

A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora.

As observações devem ser isentas de qualquer tipo de julgamento e devem ser tão precisas quanto possível. Depois de observar, identificamos os sentimentos que aquela situação nos causa. Precisamos falar como nos sentimos e isso pode ser muito complicado, na verdade, nós não estamos acostumados a expressar nossos sentimentos de maneira clara por diversos motivos. Seja por medo da expressão ou por medo do julgamento que a exposição pode nos render. E, em seguida, identificamos as necessidades que temos em relação aos sentimentos que tivemos. Por fim, com esses três itens identificados, podemos fazer um pedido específico e objetivo sobre um determinado assunto ou situação que demanda nossa comunicação.

O processo da CNV propõe então que sejamos capazes de cumprir esses princípios e receber do outro, com empatia, esses

mesmos quatro aspectos. Assim, instala-se uma relação respeitosa e empática e os obstáculos de uma comunicação pouco elaborada podem ser superados.

Os ambientes de trabalho podem ser muito estressantes e conflitivos, pela sua própria natureza, pautada nas regras, ordens e hierarquias; além das necessidades da sociedade consumista que incidem sobre toda forma de produção e relação de trabalho. Por isso as relações interpessoais merecem destaque e a gestão de pessoas vem trabalhando consistentemente para compreender e intervir nas situações relacionais, promovendo satisfação, bem-estar e qualidade de vida nas organizações.

A maior parte dos conflitos interpessoais tem origem em desordens do processo de comunicação que, por distorções e falhas, leva a interpretações errôneas e causa muitos problemas. No ambiente organizacional isso também é válido, principalmente nessa época em que boa parte das nossas comunicações são mediadas pela tecnologia, que é mais um elemento que pode gerar ruídos. É por isso que precisamos pensar em formas e estratégias de comunicação que tornem as rotinas de trabalho mais satisfatórias, eficazes e produtivas e minimizem os conflitos. A comunicação não violenta é uma maneira de fazer isso no dia a dia.

Rosenberg (2019) relata que durante muitos anos vivenciou essa possibilidade – a melhora na qualidade das comunicações- nas mais diversas e conflitivas situações em diversas partes do mundo. Ele aponta cinco práticas de comunicação não violenta que auxiliam na solução de conflitos: expressar nossas necessidades, enxergar as necessidades dos outros, independentemente do modo como se expressam; verificar se as necessidades foram compreendidas com exatidão; oferecer a empatia de que as pessoas precisam para ouvir as necessidades dos outros; e traduzir as soluções ou estratégias propostas para uma linguagem de ação positiva.

Expressando as necessidades, entendemos as necessidades do outro, pois todos temos as mesmas necessidades. O que distingue as pessoas são as estratégias usadas para atendê-las, e vale lembrar que necessidades e estratégias são coisas diferentes. Rosenberg (2019) diz que as necessidades não precisam da realização de ações específicas por pessoas específicas, já as estratégias referem-se a ações específicas realizadas por pessoas específicas.

Quando não somos capazes de dizer com clareza o que precisamos e só sabemos fazer análises sobre os outros que soam como críticas, acabamos em guerra – sejam elas verbais,

psicológicas ou físicas.

Enxergar as necessidades das outras pessoas, independentemente da forma como elas são expressas, também é muito importante para resolver um conflito, mas não é uma tarefa simples, pois estamos acostumados a atitudes mais egoístas, por isso devemos treinar a partir do que os outros falam. Precisamos ter claro que toda mensagem é a expressão de uma necessidade.

Outro ponto relevante é a empatia, e a nossa capacidade de oferecer empatia para “curar a mágoa” que impede as pessoas de se Ouvirem. A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro e se esforçar para compreender uma situação como ele compreende. Assim permitimos que a outra pessoa seja acolhida e que suas necessidades sejam validadas, oferecemos algum grau de conforto e segurança tornando a resolução dos conflitos mais viável.

Nota-se então que, dentro dos princípios da comunicação não violenta, a resolução dos conflitos é possível, desde que exista a compreensão de que você e todos os outros à sua volta tem necessidades, e elas são importantes para cada um; a partir dessa compreensão fica mais fácil se comunicar pautado na consciência e na compassividade, e os conflitos diluem-se no processo de compreensão mútua.

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA VIDA E NO TRABALHO

O conceito de assertividade, relacionado ao processo de comunicação, muitas vezes recebe uma interpretação distorcida, pois muitos acreditam que ser assertivo é ser extremamente sincero e dizer tudo que pensa do jeito que achar melhor. Isso não é assertividade e pode causar grandes desconfortos.

A assertividade implica em expressar conteúdos verdadeiros, respeitando a si e aos outros, e evitando ruídos na comunicação, solucionando conflitos.

De acordo com o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009) o termo assertivo apresenta as seguintes acepções: aquele que faz uma asserção; afirmativo; situação em que um locutor declara algo, positivo ou negativo, e assume inteiramente sua validade; declarativo; e, situação em que o sujeito demonstra segurança, decisão e firmeza nas atitudes e palavras.

A partir disso podemos dizer que assertividade ou ser assertivo é falar e agir com sinceridade, sem medo, restrição ou agressividade. É ser claro e objetivo na comunicação, pensando,

sentindo e agindo plenamente, sem perder de vista o respeito a si e ao outro moral (TERCIOTTI, 2013).

A assertividade possibilita expor as próprias necessidades e formular pedidos assertivos (lembra da Comunicação não violenta? A assertividade está contida nela). Ser assertivo nem sempre é uma tarefa fácil, pois aprendemos ao longo da vida a sermos passivos, ou até omissos e submissos, necessitando fazer uma quebra de paradigma, ou seja, desconstruir ideias e crenças previamente estabelecidas e quase sempre muito enraizadas, para conseguir implementar comportamentos assertivos.

Precisamos entender a assertividade como a capacidade de nos expressar de modo claro, honesto e sincero, e garantir esse mesmo direito aos outros; sendo capaz de tolerá-los.

Terciotti (2013) faz uma classificação de acordo com o tipo de comportamento comunicacional e o grau de assertividade expresso pelas pessoas, e aponta quatro tipos: Passivo, Passivo-Agressivo, Agressivo e Assertivo.

Tipo Passivo: é aquele que, por falta de envolvimento, de confiança em si mesmo ou timidez se submete a uma comunicação dominadora. Frequentemente, pessoas que adotam esse tipo de comportamento evitam contato visual, também

reclamam, passando a falsa impressão de que se sentem satisfeitas. Esse tipo de comunicação é marcado pela rejeição e pelo isolamento.

Tipo Passivo- agressivo: caracteriza-se pela fuga de conflitos, ausência de manifestações no momento apropriado e queixas posteriores. As pessoas que adotam esse comportamento sempre têm algo que querem dizer, mas não expressam suas opiniões oportunamente e de modo claro, fazendo-o em momento inadequado e não diretamente. A comunicação do passivo-agressivo é marcada pela manipulação e pela quebra da confiança.

Tipo agressivo: é adotado por aqueles que expressam suas opiniões de modos rudes e intimidantes, invadindo o espaço do outro, contribuindo para o estabelecimento de um clima desfavorável no ambiente. Mas, não se pode negar que essas pessoas tem coragem de expressar suas opiniões (ao contrário dos passivos), mesmo que elas não sejam solicitadas, e de criticar abertamente as opiniões dos outros. A comunicação com essas pessoas é marcada pela sua certeza de estar sempre certo, bem como pela falta de respeito ao outro.

Tipo assertivo: é caracterizado pelo uso adequado da linguagem corporal, contato visual, coragem para fazer perguntas e expressar suas próprias opiniões de forma verdadeira e sem deixar margem a dúvidas ou interpretações ambíguas; respeitando que os outros tenham esse mesmo direito. Os princípios que norteiam a comunicação assertiva são: cuidar das relações intra e interpessoais; saber lidar com a diversidade e as limitações do outro; saber ouvir o outro de forma empática; saber conviver com pessoas que pensam diferente; estabelecer um elo de confiança; reconhecer suas reais intenções como emissor e receptor da mensagem. A comunicação do assertivo é marcada pelo desejo de construir relações sólidas e consistentes.

Ao longo da história da humanidade nos comunicamos por diversos motivos, e as formas de comunicar evoluíram conforme o homem se desenvolveu e a sociedade tornou-se complexa. As sociedades deixaram de se comunicar apenas pela oralidade, a invenção da escrita chegou para possibilitar uma interação perpetuada no tempo; e posteriormente a possibilidade de postar mensagens a longas distâncias, por meio dos serviços de correios ampliou as comunicações; e após a revolução

industrial, com o advento da distribuição de energia elétrica e o surgimento de aparelhos de comunicação como o telefone e o telegrafo, a tecnologia da época revolucionou para sempre a forma de nos comunicar.

Thayer (1972, p. 101) escreve que “o comportamento interpessoal é, basicamente, comportamento intercomunicativo.” A teoria do autor parte da premissa de que é sempre “dentro das pessoas que, de fato, o processo comunicativo se efetiva” (1972, p.47), ou seja, no nível intrapessoal. Entretanto, ele admite que o relacionamento é condição prévia essencial para que se possa lidar com o comportamento de forma conceitual e por consequência de forma comunicativa. Segundo Thayer (1972, p. 102):

A dinâmica básica de todos os encontros comunicativos humanos deriva da mutualidade (ou da complementaridade ou simbiose) das aptidões para levar em consideração, das suscetibilidades para levar em consideração e das expectativas dominantes de duas pessoas quando se encontram comunicativamente. Na medida em que as necessidades e funções dos seus componentes internos de compreensão e comportamento se “casam”, o sucesso do encontro é grandemente facilitado. Na medida em que haja alguma incompatibilidade, surgirão dificuldades e obstáculos, algumas vezes a ponto de tornar impossível a intercomunicação.

Littlejohn (1988, p. 55) destaca que a comunicação interpessoal é “a mais significativa força aglutinante em sociedade”, sustenta-se em três pressupostos: 1) necessidade de haver um ato expressivo por pelo menos uma pessoa; 2) esse ato precisa ser percebido de forma consciente ou inconsciente por outros; e 3) aquele que executa o ato precisa reconhecer que a comunicação foi recebida; é por meio desse processo que nos ajustamos à vida em sociedade.

A comunicação interpessoal promove a interação entre diversos indivíduos ou grupos e envolve as questões de interdependência entre a fonte ou emissor e o receptor (BERLO, 2003).

Para Littlejohn (1988, p. 252), “a comunicação interpessoal é um processo de estabelecimento e manutenção de relações”, envolvendo a percepção. Seus padrões são estabelecidos na base de necessidades interpessoais. Envolve a apresentação do “eu” a “outros”, por meio de pistas verbais e não verbais. Na comunicação interpessoal, é de suma importância buscar conhecer a personalidade, as emoções, a percepção e os valores do outro com o qual se relaciona, assim como é importante desenvolver habilidades como saber ouvir, dar e receber feedback e utilizar linguagem acessível. O ambiente

físico também pode influenciar a comunicação interpessoal.

Já se sabe há algum tempo que as dificuldades de comunicação entre os membros de uma equipe de trabalho podem levar aos mais diversos problemas de relacionamento e à perda de bons profissionais para as organizações. Por isso a assertividade torna-se tão importante para o estabelecimento de uma comunicação objetiva, clara, honesta e eficaz que contribua para diminuir as tensões físicas e psicológicas que possam existir entre os envolvidos no processo, oferecendo mais transparência e confiança, e fazendo com que os conflitos sejam solucionados de modo mais saudável e harmônico, aumentando a produtividade e melhorando o clima no ambiente de trabalho.

O primeiro passo para se colocar em prática a comunicação assertiva dentro do seu ambiente de trabalho, é reconhecer o que realmente necessita e/ou deseja; não ter medo de expressar suas opiniões, sempre de modo verdadeiro; e adotar comportamentos e ações positivas no sentido de buscar as melhores e mais efetivas soluções para os conflitos. Ou seja, direcionar o foco da atenção e a sua energia para o problema e não para as pessoas envolvidas no problema. Afinal, o conflito é uma situação que se impõe a toda relação interpessoal e não depende de uma ou de outra pessoa em si, nas relações

interpessoais, para se resolver efetivamente um conflito, a melhor estratégia não é procurar o culpado, mas sim entender qual é o verdadeiro problema, portanto, implica todos os envolvidos, mas não é uma questão de personalidade, e sim do grupo, do coletivo que vivencia essa dinâmica específica.

O emprego da primeira pessoa do singular (eu) é importante para reconstruir o discurso, tornando-o mais leve e, conseqüentemente, garantindo a assertividade. A escuta eficaz também deve estar presente entre as suas habilidades se você deseja adotar um comportamento assertivo e tirar um bom proveito disso para atingir seus objetivos.

Terciotti (2013) mostra que essa habilidade requer: formulação de perguntas esclarecedoras, mas sem constrangimento; verificação, pela repetição, do que se entendeu; observação atenta da linguagem não verbal do seu interlocutor; não enquadramento do interlocutor em um estereótipo em função de idade, gênero, opção sexual, raça, religião, profissão, nível socioeconômico, nível cultural ou grau de escolaridade, ou seja, evite ao máximo qualquer tipo de julgamento; rejeição de reações impensadas diante de situações delicadas; não interromper o discurso do interlocutor, mesmo que imagine saber o final de sua fala; rejeite de elaboração mental de respostas divertidas ou

filosóficas, enquanto o interlocutor está proferindo sua fala, deixando, desse modo, de prestar atenção ao que está sendo dito; e abertura a ideias e sugestões, sem julgá-las antes de as ter ouvido na íntegra.

Certamente, se você conseguir implementar essas habilidades em seu repertório de comportamentos comunicacionais, você verá resultados positivos em suas interações interpessoais.

PARTE 2

RELACIONAMENTO

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal é comumente um objeto de estudo para a psicologia social, comportamental e clínica; para a biologia cognitiva; neurociências; filosofia e religiões ressaltando a sua importância para as relações humanas em geral, como a relação pais e filhos, relacionamentos amorosos e médico-paciente, por exemplo. Todavia, a abordagem do tema voltado ao ambiente organizacional era percebida de forma implícita em estudos sobre emoções e em teorias como: motivação, papéis, liderança, grupos, conflito etc., ou com uma visão predominantemente instrumental da diferenciação entre o intrapessoal e interorganizacional (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

Mas afinal o que é um relacionamento interpessoal? Segundo Teixeira (2014), relacionamento interpessoal é a competência pela qual o sujeito relaciona-se bem com as pessoas, instituições, organizações com as quais interage e que provocam mudanças no comportamento do indivíduo.

Biologicamente os seres humanos se tornam humanos a partir das interações sociais, a começar pelo âmbito familiar.

Para o bom desenvolvimento dessas relações é necessário que cada sujeito tenha conhecimento de suas relações internas ou com seu interior. Isso significa que você precisará desenvolver o autoconhecimento, a autorreflexão e compreender suas emoções e sentimentos para estabelecer uma relação com o próximo. Após entender como se dá esse processo internamente, se faz necessário o entendimento do outro de forma integral, a influência de sua cultura, crenças, necessidades e aspectos subjetivos únicos (OLIVEIRA, 2019).

Para que haja um reconhecimento do outro e de suas formas de interação, algumas habilidades são recomendadas. São elas:

Habilidade social: característica do comportamento do indivíduo advinda do aprendizado obtido através das situações cotidianas e interação social;

Inteligência interpessoal: capacidade de entender aspectos subjetivos do outro e reagir de forma mais efetiva;

Inteligência emocional: capacidade de identificar suas próprias emoções e agir racionalmente frente a elas;

Empatia: entender o que pode ser melhor para o outro de acordo com a realidade dele.

Azevedo (2011) aponta que a comunicação é a base de qualquer relacionamento, seja ele pessoal, profissional, afetivo ou organizacional. Nesse ponto eu chamo sua atenção para a qualidade dessa comunicação e em como ela está sendo estabelecida atualmente. A tecnologia tem grande impacto na forma como nos comunicamos. Diante disso, requer grande atenção, assertividade, flexibilidade e interação para que seja realizada sem ruídos. (FONSECA; REIS; MESQUIT; ALCANTARA, 2016)

Existem também alguns comportamentos que colaboram para a manutenção de uma boa relação

interpessoal. São aparentemente corriqueiros, mas que a partir de agora você prestará mais atenção ao se comunicar, PASSOS (2009 apud CARNEGIE, 2000) listam esses comportamentos:

- Sorrir;
- Ser um bom ouvinte;
- Mostrar interesse pelas pessoas;
- Lembrar-se do nome das pessoas com quem interage;
- Fazer com que as pessoas se sintam importantes;
- Falar de assuntos que interessam às pessoas com quem interage;
- Envolver as pessoas nas conversas e interações sem impor sua opinião;
- Reconhecer seus erros diante das pessoas com quem interage;
- Elogiar as pessoas;
- Não criticar os erros cometidos por alguém, procurar dar ênfase aos acertos.

Te convido a conhecer os dez conceitos fundamentais do relacionamento interpessoal propostos por Robert Hinde e suas implicações para as relações organizacionais. De acordo com Garcia e Ventorini (2006, pag. 128-131), Hinde buscou sistematizar os conhecimentos sobre relacionamento interpessoal durante três décadas (1979 – 1997) e apresentou a seguinte lista:

Semelhança e Diferença - relacionadas às características pessoais e situacionais, como habilidades, cargos ocupados e interesses, podem ter efeitos positivos ou negativos sobre o relacionamento. Podendo facilitar ou dificultar a comunicação e o trabalho em equipe, por exemplo. Podem reduzir o conflito, como incitar a competição entre os pares.

Reciprocidade e Complementaridade de comportamento - podem ser ambivalentes para o relacionamento, assim como para a organização. Será benéfico enquanto houver cooperação nas interações, como quando um colaborador ensina ao outro como fazer algo. Já quando passa a ser excessivo, onde o

colaborador, não mais ensina e sim começa a fazer pelo outro, comportamentos agressivos podem surgir.

Conflito - oriundo de opiniões distintas pode contribuir para o desenvolvimento dos envolvidos, quanto manejado de forma eficiente, já que a ausência dele pode indicar uma linearidade e falta de inovação. Poderá ser prejudicial quando não administrado, causando desgaste nas relações.

Poder - dependerá mais da percepção que o sujeito tem em relação a um suposto poder que o outro possui e das características da relação, do que de uma hierarquia existente.

Auto revelação e Privacidade - em relações formais, exposições pessoais excessivas não são necessárias e podem ser indesejáveis. Na busca de aprovação social, os excessos podem acontecer e com isso afetar negativamente as relações na empresa, dessa forma, eles devem ser evitados.

Percepção Interpessoal - diz respeito ao que você, por exemplo, percebe do seu colega de trabalho, de si mesmo, da relação de vocês e de como você acredita que ele te veja. As primeiras impressões são de suma importância para essa percepção. A modificação dela pode ser difícil.

Satisfação - além de ser resultado da qualidade do relacionamento, ela também é uma das causas dos bons relacionamentos. Estar satisfeito com a relação faz com que haja um maior investimento nela. Na empresa ela também pode ser percebida na qualidade do clima organizacional.

Compromisso - posto no início da relação contribui para um maior investimento interno, subjetivo, tanto para relacionamentos formais quanto informais. Todavia, pode variar dependendo da expectativa de continuidade da relação. Os conflitos podem surgir quando não existe reciprocidade nesse quesito.

Características Individuais e Influências Sociais - os indivíduos afetam e são afetados pelas características individuais (expectativas, normas culturais, regras sociais), características ambientais da organização (local de trabalho, uniforme), fatores socioculturais encontrados nela (cultura organizacional, normas organizacionais, estrutura hierárquica) e nas relações pré-estabelecidas na organização (profissionais, familiares, de amizade).

Mudanças nos Relacionamentos – é comum iniciar um relacionamento formal quando se é admitido em uma empresa, porém, não significa que você não possa ter um relacionamento informal prévio com alguém que já trabalhe nela. Poderá iniciar como uma relação formal e desenvolver para uma relação informal ou não. Nesse caso a relação pode se romper de forma gradual ou repentina. A depender da quantidade de investimento que os participantes fazem nesse relacionamento ou se ele só existe por pressão externa.

RELACIONAMENTO E EQUIPES DE TRABALHO

Nos dias atuais muito se fala sobre o desenvolvimento e a importância das soft skills para o mercado de trabalho. Em uma situação em que dois candidatos atendam aos requisitos técnicos de uma vaga (hard skills) serão as soft skills, as habilidades qualitativas, competências mentais, sociais e emocionais apresentadas por cada um deles que farão a diferença no momento da seleção.

De acordo com Oliveira (2019), as habilidades que contribuem para uma convivência harmoniosa e com bom relacionamento interpessoal estão sendo cada vez mais requeridas no ambiente profissional. Já que devido ao número crescente de funções, o desenvolvimento dessas habilidades se faz necessário para que se trabalhe harmoniosamente com diferentes pessoas ao mesmo tempo.

Isso porque o comportamento dos indivíduos é um fator que afeta o desenvolvimento e a eficácia de uma organização.

Segundo Zambonin (2012), quando os fatores motivacionais e os relacionamentos interpessoais são bons, o

funcionário trabalha satisfeito, entrega mais resultados e se vê como elemento estratégico valorizado pelos demais colaboradores pelo trabalho realizado em equipe.

Uma equipe pode ser entendida como um grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem determinado. Dessa forma, ao realizar uma atividade proposta em equipe é preciso estar em sintonia com os colegas de trabalho para alcançar o objetivo com mais eficácia. (FONSECA; REIS; MESQUIT; ALCANTARA, 2016)

Essa sintonia, também apontada como sinergia, se dá por decorrência da motivação intrínseca: quando se tem o desejo de fazer bem feito e pelo coletivo, após o alcance de resultados pela equipe ultrapassando as adversidades surgidas no processo que permitiu a cooperação no trabalho em equipe, integrando os esforços, combinando as energias, conhecimentos e experiências.

Para Zambonin (2012), a eficácia e eficiência de um grupo não estão relacionadas somente com a competência de seus membros, mas principalmente com a solidariedade de suas relações interpessoais, onde a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança pressupõe um relacionamento

interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudanças via processo comunicativo.

Aliado a esse processo, as organizações necessitam manter uma comunicação construtiva, em que haja troca de informações e valorização das competências para que os colaboradores continuem o processo de autodesenvolvimento e melhora de resultados.

Outro fator relevante é que os relacionamentos interpessoais sejam trabalhados em toda hierarquia, favorecendo a interligação desde a base operacional até os gerentes e diretores, atingindo a empresa como um todo. Para verificação dos fatores que motivam e influenciam os comportamentos dos colaboradores, assim como, para que medidas possam ser tomadas para reorganizar e traçar novas orientações para todos, se faz necessária a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional periodicamente. (HENRIQUES; DANTAS, 2020)

RELACIONAMENTOS, CONFLITOS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

De acordo com Figueiredo (2012), conflito pode ser definido como um fenômeno social, multidimensional, que faz parte da existência humana, é essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social.

Quando gerido de maneira correta, pode muitas vezes ser resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos. Todavia o excesso de conflitos, principalmente os que não são gerenciados, podem desencadear um confronto, onde os resultados das ações das partes envolvidas causam prejuízo para eles, para a equipe, cultura e resultados gerais da organização.

Isso porque o confronto pode ser entendido como uma relação hostil em que as pessoas se opõem no plano pessoal, enquanto no conflito, as divergências acontecem por vezes em defesa de um ponto de vista, mas com a intenção de preservar a relação.

A autora ressalta que a consequência do conflito pode ser comparado a uma moeda e seus dois lados. Isso

porque possui um lado negativo composto de efeitos como: bloqueio da comunicação, redução de coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudanças na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas. Enquanto o outro lado, positivo, é composto de ideias como: mais consideração e cuidados com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas principais, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance.

Os conflitos considerados destrutivos acontecem quando as pessoas sentem-se insatisfeitas e desmotivadas. Ele acaba por ter maior importância do que a tarefa a ser desempenhada, fazendo com que as pessoas desviem o foco da cooperação entre si e de lidarem com as questões que realmente são relevantes. O conflito nas organizações podem ser divididos em três tipos básicos: discussão, competição e conflito. Nos dois primeiros tipos – discussão e competição – os efeitos podem ser positivos, enquanto o conflito por si só é considerado destrutivo.

Em relação aos resultados positivos do conflito, pode-se citar: aumento do entendimento dos assuntos;

mobilização dos recursos e energia das partes; esclarecimento das soluções competitivas; busca criativa de alternativas para resolução de problemas; maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro.

Existem diversas definições do que é um conflito e elas também se alteram com a evolução de pensamento de uma sociedade. Ele pode ser definido como um desacordo interno ou externo resultante de diferenças de ideias, pontos de vista, desejos, aspirações, valores, culturas ou sentimentos de duas ou mais pessoas. Podem ser desencadeado por eventos relacionados à tarefas ou a vida social. Eles podem ser classificados como intrapessoal, interpessoal, organizacional.

No **intrapessoal ou pessoal**, o conflito é desencadeado por divergência de expectativas; planos pessoais e atividades empresariais, nele o indivíduo sente-se desmotivado, perturbado e sem concentração.

No tipo **interpessoal** ou entre pessoas, o conflito é causado por falha na comunicação, por diferenças entre indivíduos, personalidades ou por estresse. Esse é o mais comum nas organizações.

Já os conflitos organizacionais ocorrem por:

- Diferenças entre departamentos;
- Mudanças na organização
- Falha na comunicação entre os setores da organização
- Cultura organizacional não correspondente aos valores do funcionário
- Estratégias equivocadas desenvolvidas pela ;
- Metas determinadas, porém inalcançáveis/ inatingíveis;
- Déficit de funcionário e grande demanda de serviço e cobrança por resultados;
- Alto nível de estresse diário. (ALVAREZ, AGUIAR, FORMOSO, 2017)

É relevante frisar a importância da diversidade, porque em grupos nos quais os participantes têm interesses diversos e expressam ideias diferentes, submetendo-as às críticas dos outros, criam sempre mais soluções e, normalmente, de melhor qualidade. (MARTINELLE, 2020)A diversidade cultural é entendida como um propulsor de resultados e crescimento da

organização por possibilitar em uma equipe ideias distintas que podem contribuir para as resoluções de problemas complexos. Todavia essas mesmas diferenças podem ser causadores de conflitos. Nesse sentido, Alvares et al (2017) apresentam quatro módulos de classificação de conflitos de forma abrangente:

Etnocentrismo: quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus valores culturais como parâmetro para resolver algum problema em um ambiente em que os padrões culturais sejam diferentes;

Práticas gerenciais culturais equivocadas: quando o líder baseia a eficiência de sua equipe somente nos indicadores de eficiência e eficácia em uma cultura;

Diferentes percepções: quando pessoas de diferentes culturas apresentam valores e entendimentos diferentes em relação às mesmas demandas;

Comunicação errônea: quando as diferenças culturais, costumes, idiomas e sentimentos geram ruídos na

comunicação.

Segundo Martinelle (2020) os conflitos podem se manifestar de formas diferentes e de acordo com cada modo ele pode ser classificado como:

Conflito latente – quando não é declarado, portanto a sua existência não está clara;

Conflito experienciado – geralmente não é demonstrado com clareza, mas já provoca sentimentos de hostilidade, medo, raiva e descrédito entre uma parte e outra;

Conflito manifestado – atinge ambas as partes e é percebido por terceiros. Pode interferir no bom andamento dos processos dentro da organização.

O conflito é inevitável e o gestor/líder necessita conhecer a sua origem e quais os tipos de pessoas e quantas pessoas estão envolvidas para que se possa ter um manejo assertivo e adequado com soluções e resoluções eficazes. As reações emocionais negativas que

caracterizam o conflito emocional ou social, são mecanismos que limitam a coesão e a eficiência do grupo. Por essa razão, os gestores e líderes de grupos precisam ter a capacidade de reconhecer os processos emocionais em seus liderados e promover os processos emocionais positivos. (ALVAREZ, AGUIAR, FORMOSO, 2017)

COMO ADMINISTRAR O CONFLITO

A forma de compreensão e a maneira com que o conflito é gerenciado nas organizações mudou ao longo das últimas décadas. No auge das relações industriais coletivas, o conflito de trabalho era visto como um transtorno, pois não era bem-vindo, porém, inevitável.

Para que uma organização consiga lidar bem com o conflito é necessário que desde o início ela possa ter uma política de ações bem definidas para a gestão de conflitos dentro do contexto organizacional, considerando a sua complexidade; como um manual de boas práticas, e disseminá-las na organização periodicamente.

A negligência das organizações em relação aos conflitos envolvendo seus colaboradores normalmente acarreta na redução da participação da organização no mercado, demora na entrega de produtos a clientes, danificação da imagem da empresa com o público alvo, clima organizacional conturbado e ineficácia no crescimento e resolução de metas a longo prazo. É importante ressaltar que os líderes da organização

precisam entender cada membro de sua equipe e identificar as características, potencialidades e aptidões de cada pessoa para que possam realizar uma boa gestão dos conflitos que venham a acontecer. (ALVAREZ, AGUIAR, FORMOSO, 2017)

Quanto maior o nível que o conflito atinja, maior será a dificuldade para solucioná-lo. Se ele é deixado de lado ou reprimido, a tendência é que ele cresça e se agrave. Já se ele é reconhecido e são tomadas ações construtivas, então ele pode ser resolvido mais facilmente, podendo tornar-se uma força positiva para a mudança.

A gestão de conflitos vem sendo estudada e é a capacidade de reconhecer os problemas e tomar medidas para gerir as emoções envolvidas. Existem diversos estilos de gestão de conflitos existentes. De acordo com Berg (2012), diferentes formas para se gerenciar situações de conflito. O método considerado mais eficiente é o criado por Kilmann e Thomas (1977), que pontuam cinco formas de administrar conflitos:

Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir

seus próprios interesses em detrimento dos interesses e desejos de qualquer outra pessoa. É um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

Acomodação: é uma atitude não assertiva, cooperativa e de auto sacrifício, pois, ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses e desejos para satisfazer os interesses de outra parte; completamente oposto à competição. É identificado como um comportamento generoso e altruísta, entretanto é bom lembrar que há um alto custo emocional envolvido.

Afastamento: é uma atitude não assertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha e até mesmo renuncia à satisfação de seus interesses e não coopera com a para a satisfação dos interesses da outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, postergando-o ou recuando diante dele.

Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e a cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os seus interesses e os interesses da outra pessoa envolvida. O acordo significa trocar concessões.

Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa a fim de encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Para Chiavenato (2010), os estilos de administração de conflitos supracitados podem proporcionar diferentes resultados:

Evitação ou acomodação: nenhuma das partes alcança o que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. O conflito parece desaparecer, mas pode voltar futuramente (perde/perde).

Acomodação ou suavização: o objetivo é a coexistência pacífica e identificação de interesses em comum, destacando-se as diferenças e semelhanças.

Competição ou comando autoritário: uma das partes atinge o objetivo excluindo totalmente a outra parte. Além de deixar as causas profundas do conflito de lado, pode proporcionar conflitos futuros (ganha/perde).

Compromisso: ocorre quando cada uma das partes dá algo e ganha algo de valor. Nenhuma das partes fica satisfeita, dando margem a futuros conflitos.

Colaboração ou solução de problemas: é o estilo mais eficaz de gerenciamento de conflitos, onde os assuntos são discutidos e as soluções beneficiam todas as partes. A característica principal nesta forma de administrar o conflito é que há disposição das partes envolvidas em identificar o que está errado, reconciliando-se as diferenças.

Há ainda a contribuição de Robbins (2009), que além de mencionar a competição, colaboração e acomodação já abordadas, acrescenta o não enfrentamento e a concessão como formas de administração de conflitos.

Na abordagem do **não enfrentamento**, a existência do conflito é reconhecida, porém negada por meio da fuga ou tentativa de suprimi-la. Quando, face à interdependência de suas funções, os membros de uma equipe se veem forçados a interagir, a supressão é mais provável do que a retirada estratégica. Na abordagem de **concessão**, não há vencedores ou vencidos, apenas uma disposição de racionar o objeto da divergência. A

característica principal desta abordagem é a intenção de ceder, como verificado, por exemplo, em uma negociação trabalhista.

As ideias dos autores anteriormente citados podem ser resumidas em três formas diferentes de resolução (ou supressão) de conflitos, identificadas em grande parte das organizações, a saber:

Ganha-Perde: estratégia fundamentada em uma relação em que uma das partes, sendo mais forte do que a outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. O grupo que está em posição inferior acaba por acatar as condições do outro grupo mais forte. Percebe-se claramente a utilização abusiva da autoridade neste tipo de estratégia, expressa por frases do tipo “quem manda aqui sou eu!”. A longo prazo, no entanto, esta estratégia de solução de conflito acaba enfraquecendo a autoridade do gestor. Esta técnica é absolutamente nociva, já que através dela os colaboradores geram sentimentos de vingança e ressentimentos entre si e não ocorre um consenso, muito menos uma alternativa de solução criativa para o problema.

Perde-Perde: esta técnica não satisfaz nenhuma das partes envolvidas no conflito pelo simples fato de que nenhuma das

partes concede a vitória à outra. O argumento geralmente é “se eu não posso ganhar, o outro também não”. Obviamente, este tipo de estratégia deve ser evitado. As partes envolvidas estarão muito mais interessadas em impedir que a outra parte vença do que em solucionar efetivamente o conflito.

Ganha-Ganha: esta técnica pontua que a solução do conflito é urgente e que as partes envolvidas devem confrontar os pontos de vista para sanar as suas divergências. Para que haja a solução definitiva, é necessário que os colaboradores comunguem da mesma urgência em resolver os problemas encontrados. Para que isso ocorra, todos os colaboradores devem expressar suas ideias e sugerir alternativas para solucionar as questões urgentes. Neste aspecto, é imperativo que o gestor possua a habilidade de comunicação muito bem desenvolvida, assim será possível encontrar a melhor solução dentre as alternativas apresentadas, permitindo que seja criada uma atmosfera de confiança, compreensão, colaboração e respeito mútuo entre todos os envolvidos no conflito. Obviamente, esta técnica é a mais eficiente e saudável, já que coloca em prática a habilidade de negociação. O “eu” dá lugar ao “nós” e a solução encontrada beneficia toda a equipe

Existem diversas formas de lidar com um conflito e você poderá definir qual pode ser mais eficaz nos casos que lhe apresentarem, assim como poderá utilizar uma combinação das técnicas no sentido de solucionar os conflitos e promover o crescimento.

FEEDBACK

O termo feedback tem origem anglo-saxônica e pode ser traduzido como retroalimentação. Foi adotado por engenheiros eletrônicos para se referir a um mecanismo que regula as naves de voo espaciais. Na esfera organizacional, o termo pode ser entendido como um processo de comunicação, uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos acerca do desempenho dos colaboradores. Ele costuma ser realizado por líderes aos seus liderados por meio de uma troca de observações sobre o desempenho no trabalho com o intuito de orientar o colaborador sobre os pontos a desenvolver; quando seu rendimento está aquém do esperado ou ainda incentivá-los a se desenvolver, quando seu rendimento está dentro do esperado (MISSEL, 2016).

Dessa forma, é possível elencar alguns objetivos que podem ser alcançados com a aplicação do feedback (LEITE; NASCIMENTO; MATTEU, 2018). São eles:

Promover a criação de um canal de comunicação clara e objetiva entre líder e liderado, em que ambos consigam expressar-se abertamente sobre assuntos relacionados ao trabalho.

Possibilitar o entendimento do colaborador a respeito das

verdadeiras expectativas da empresa perante seu desempenho e se eles estão sendo alcançados.

Permitir o desenvolvimento do colaborador em suas funções. Diminuir o estresse e as inseguranças sentidas pelo funcionário.

Existem diversos tipos de feedback, todavia, de acordo com Missel (2016), o feedback construtivo pode ser considerado a melhor técnica para o auxílio na melhora da performance individual ou de um grupo. O feedback construtivo é dividido em dois tipos:

Positivo: promove o bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador. Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes. Deve ser aplicado continuamente para que não perca seu caráter motivador.

Corretivo: redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Tem a função de modificar um comportamento. Há de se ter atenção à forma com que esse feedback é passado para que não constranja ou ofenda aquele que o recebe.

Alguns outros tipos de feedback existentes são:

Insignificante: não possui um propósito claro. O que pode causar confusão para o receptor, não gerando, assim, a reação esperada com a aplicação de um feedback, ou seja, ajustes e alinhamentos para melhorias.

Ofensivo: não permite ensinamentos e por consequência desmotiva e causa conflitos.

Missel (2016) em seus estudos com líderes pôde observar seus padrões de comportamentos durante a aplicação do feedback e os dividiu entre aqueles que possuem conhecimento de gestão de pessoas e promovem o desenvolvimento de seus liderados e os que não possuem.

Durante um processo de feedback, as quatro relações mais frequentes, de acordo com Leite; Nascimento; Matteu(2018) são:

Verdade-Afeto: considerada a relação mais eficiente, porém ainda é pouco utilizada. Nela o conteúdo do feedback é legítimo, bem planejado, claro e objetivo, com o intuito de promover o desenvolvimento do receptor.

Verdade-Desafeto: um dos tipos de feedback mais habituais. Nesse tipo, mesmo o feedback sendo verídico, as relações podem ser prejudicadas, pois é pautado na crítica ao desempenho do outro de uma forma agressiva.

Mentira-Afeto: caracterizado pela eliminação de informações por receio de ferir o receptor. O afeto invalida a veracidade da mensagem.

Mentira-Desafeto: caracteriza-se pela agressividade, pelas mentiras e distorções com a finalidade de abalar o ouvinte/receptor. Essa é considerada a pior relação e por vezes acaba por causar o rompimento das relações envolvidas nesse processo.

No mercado competitivo atual, a empresa busca ter uma equipe de alto rendimento, conseguir reter seus talentos e possuir um processo de sucessão estruturado. Esse diferencial pode ser otimizado com a aplicação regular do feedback. Ele poderá aumentar os resultados a curto, médio e longo prazo.

A curto prazo porque com o feedback é possível fazer com que o colaborador/receptor se comprometa cada vez mais com suas atividades, sua equipe e sua empresa, entregando melhores

resultados, e quando necessário é possível a correção de um comportamento. Essa rapidez na utilização da ferramenta auxilia na eficiência do novo comportamento.

A médio e longo prazo seria uma preparação do colaborador para que estivesse sempre alinhado à cultura da empresa, à manutenção da alta performance e à formação de novos líderes para a sucessão de cargos, tendo assim um fortalecimento da cultura organizacional.

Toda a dinâmica de processos e execução de um planejamento estratégico é otimizado pela aplicação sistemática do feedback. Com a aplicação frequente do feedback de qualidade, os colaboradores se sentem mais motivados, comprometidos em seus relacionamentos com a equipe e os líderes, apresentando melhores resultados em relação a sua produtividade, além da criação e manutenção de uma cultura organizacional de reconhecimento ao seu capital humano e, promotora de uma melhor saúde mental no trabalho.

Já quando a ferramenta é aplicada de forma equivocada, os conflitos se dão em maior quantidade e frequência, pode haver boicote de um ou mais colaboradores e por consequência uma queda de rendimento e saúde organizacional. Para que isso não aconteça, dois pontos devem ser levados em consideração: a

qualidade da comunicação e a postura dos líderes ou daquele que aplica o feedback (MISSEL, 2016).

Para o líder/gestor, o feedback é um grande aliado na avaliação de desempenho de sua equipe, para alinhamento das expectativas, comportamentos, resultados e ajustes quando necessário. Todavia, essa aplicação necessita de planejamento, estruturação e principalmente habilidades de quem irá aplicá-la. Dessa forma, antes de ser uma ferramenta de desenvolvimento e engajamento da equipe, é uma oportunidade de desenvolvimento para aquele que irá utilizá-la. Além da ética, gestão das emoções e conhecimentos técnicos, os líderes podem desenvolver a capacidade de resolução de problemas, empatia, integridade, assertividade, persuasão, comunicação verbal e não verbal, por exemplo (LEITE; NASCIMENTO; MATTEU, 2018).

O colaborador que tem a oportunidade de receber feedbacks de qualidade e de forma sistematizada, terá uma melhor possibilidade de desenvolver suas competências técnicas e comportamentais. Isso porque será informado frequentemente sobre a sua atuação. Nesse ponto, quanto mais rápido receber o feedback a respeito de uma correção de comportamento, por exemplo, mais fácil será a mudança de comportamento para um mais alinhado ao que se busca. Dentre as habilidades e

competências que os colaboradores que recebem feedback podem desenvolver estão: inteligência social, gestão das emoções, autoconhecimento, e comportamentos, resiliência, flexibilidade e capacidade de ouvir (LEITE; NASCIMENTO; MATTEU, 2018).

CONSTRUINDO O FEEDBACK

Um feedback construtivo necessita de uma metodologia específica para que tenha seus resultados otimizados. De acordo com Missel (2016), para que se tenha um feedback positivo se faz necessário :

Elaborar um plano.

- Realizar uma abordagem específica (apresentar exemplos claros).
- Ter foco em comportamentos (atitudes mensuradas e analisadas).
- Escolher hora e local.
- Ter equilíbrio para abordar os temas (positivo e negativo).
- Fazer feedback relevante (autocontrole, objetivo e calmo).
- Aplicar técnicas eficientes (ir direto ao assunto e focar no essencial).
- Ter estilo eficaz (não dar conselhos).
- Descrever os sentimento (quem fornece feedback

expressa o sentimento que lhe causa).

- Ter capacidade de ouvir (estimular o outro a falar e fazer perguntas).

O autor ainda sugere algumas perguntas para auxílio no planejamento de reuniões de feedback, apresentadas a seguir.

- O que aconteceu? (em detalhes)
- Quando ocorreram os fatos?
- Quem ou com quem?
- Onde ocorreu?
- Quais as consequências?
- Qual era o combinado/o contratado?
- Posso atribuir ao colaborador a quem vou dar o feedback total responsabilidade pelo que aconteceu?
- Teria eu parte da responsabilidade?
- Teriam outras pessoas parte da responsabilidade?
- A pessoa a quem vou dar feedback estava adequadamente orientada e preparada para fazer o que dela se esperava?

- A atividade estava claramente definida?
- A pessoa dispunha de todas as informações?
- Tinha competência necessária?

Por se tratar de uma ferramenta que tem a sua qualidade de aplicação aliada à boa comunicação, é necessário que se tenha uma atenção de qualidade para o momento. Missel (2016) apresenta três formas de demonstrar atenção envolvida nesse processo, são elas

:

Atenção física – quando aquele que está aplicando o feedback demonstra que está prestando atenção no que o outro está falando. Alguns fatores positivos dessa atenção são:

- Posicionar-se de frente para a pessoa que fala.
- ·Manter contato visual.
- ·Manter uma postura receptiva.
- ·Permanecer relativamente relaxado.
- ·Movimentar a cabeça demonstrando que está acompanhando o raciocínio.

- Evitar fatores de distração, tais como o toque do telefone e interrupções de outras pessoas.

Atenção psicológica – manter um comportamento verbal e não verbal (gestos, movimento das mãos, etc.) coerentes com o momento. Para isso, é necessário prestar atenção no assunto, em como está sendo relatado, no conteúdo e nos sentimentos e nas emoções expressos ou não durante a fala daquele que recebe o feedback.

Atenção verbal – compreender e interpretar aquilo que a outra pessoa está dizendo sem a interferência de julgamentos. Demonstrar que você está ouvindo ativamente o que o outro está dizendo é a chave para o sucesso de um feedback. Para demonstrar isso, você poderá fazer perguntas, resumir o que a outra pessoa disse ou ainda construir novas ideias a partir da fala dela.

Com origem no coaching, o feedforward é um complemento ao feedback. Ao contrário do feedback que lida com questões que já aconteceram ou estão acontecendo, o feedforward é voltado para a obtenção de resultados futuros.

Dessa forma, ele é considerado uma ferramenta que auxilia no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores, pois consiste em dar ideias e sugestões para o profissional em busca do aperfeiçoamento de determinadas competências que serão necessárias para o alcance das suas metas (LEITE; NASCIMENTO; MATTEU, 2018).

PARTE 3

EMOÇÕES

O QUE SÃO EMOÇÕES?

Todos nós manifestamos reações diferentes diante das várias situações que vivemos todos os dias. Nossas expressões faciais, nosso tom de voz e até a linguagem corporal contam ao mundo, de alguma forma, um pouco do que sentimos e pensamos; essas “reações” ocorrem graças às nossas emoções. Não somos seres puramente racionais, movidos exclusivamente pelo pensamento e pela razão; temos conosco um fortíssimo aspecto emocional que garante o colorido da vida. O estado de humor, as emoções e os sentimentos, estão interligados no funcionamento psíquicos, mas ao contrário do que se pode pensar, não são a mesma coisa e nem são sinônimos.

Cada situação da vida diária nos exige uma reação, uma resposta à alguma coisa ou a alguém, e fazemos isso o tempo todo, todos os dias, a cada minuto, sem pensar (ou pelo menos sem grandes elaborações conscientes na maioria das vezes). Não é algo que precisa ser decidido, apenas reagimos aos estímulos que se apresentam no ambiente. Essas reações podem ser interpretadas como boas ou ruins, assertivas ou agressivas, exageradas ou ponderadas, enfim, de modos diferentes a depender

do contexto, do momento, da percepção e da tonalidade afetiva que atribuímos às vivências. Há situações que nos causam impressões diversas e por isso somos capazes de recordar situações muito felizes e prazerosas ou aquelas muito assustadoras e até ameaçadoras; e é por isso que mesmo vivenciando a mesma experiência, pessoas diferentes podem apresentar e relatar emoções divergentes e ter recordações diferentes sobre o mesmo evento. As emoções são subjetivas, e adaptativas, ajudam a orientar o foco atencional em situação de perigo e nos protegem de ameaças.

Os afetos são estados psíquicos agradáveis ou desagradáveis, e podem ser compreendidos como consequência de nossas ações para satisfazer as necessidades: quando tudo dá certo eles são agradáveis; mas quando algo dá errado, então eles se tornam desagradáveis. Dentro do amplo conceito da afetividade, encontram-se alocados os sentimentos, as paixões, o humor e as emoções; e é sobre essa última que vamos tratar aqui.

O termo Emoção vem do francês *emouvoir*, e significa: comover; emocionar. Relaciona-se à uma ideia de fluidez e movimento. As emoções são fluidas, passageiras, intensas; e vem acompanhada de alterações corporais e fisiológicas (CHENIAUX, 2015), por exemplo, quando diante de uma

situação muito estressante suamos frio ou sentimos o estômago embrulhar.

Dalgalarondo (2019) define emoção como: “um estado afetivo intenso, de curta duração, originado geralmente como a reação do indivíduo a certas excitações internas ou externas, conscientes ou inconscientes” (p. 93).

Então, quando falamos de emoção, estamos tratando de um estado intenso, tanto físico quanto psíquico pelo qual nos expressamos objetivamente. As reações que manifestamos diante dos acontecimentos são a expressão das emoções que vivenciamos internamente e precisamos expor para que possamos ser compreendidos, ou seja, as emoções também cumprem um papel importante na nossa comunicação, principalmente na comunicação não verbal.

Há expressões emocionais que são comuns e universais, como o medo, a raiva, a tristeza ou a alegria. Essas expressões emocionais nos ajudam a entender as outras pessoas, favorecem nossas relações interpessoais e possibilitam que a comunicação possa ocorrer de maneira efetiva, mesmo quando os atores envolvidos nesse processo não compartilham o mesmo conhecimento da linguagem ou dos símbolos empregados. Claro, não será uma comunicação isenta de distorções, mas será uma

comunicação pautada em experiências e expressões universais e, portanto, muito verdadeira.

COMO FUNCIONAM AS EMOÇÕES?

As emoções são diversas e caracterizam-se por muitos aspectos distintos, bem como podem manifestar-se de modos diferentes em cada indivíduo, por isso é difícil determinar quais são as emoções básicas. Alguns autores propõem algumas possibilidades Izard (1977) apontou dez emoções como sendo básicas: a felicidade, o interesse- excitação, a surpresa, a tristeza, a raiva, o nojo, o desprezo, o medo, a vergonha e a culpa; e afirma ainda que qualquer outra emoção é uma combinação que ocorre entre essas emoções descritas como básicas e deriva uma emoção nova. Tracey e Robins (2004) afirmaram que o orgulho também é uma emoção diferenciada das demais. Shaver e Morgan (1996) acreditam que o amor pode ser considerado uma emoção básica.

Myers e Dewall (2017) traz uma reflexão sobre três emoções muito manifestas e importantes na vida diária: a raiva, o medo e a felicidade. Raiva e medo podem trilhar caminhos paralelos, como o autor menciona, ao sermos desafiados o medo pode surgir, mas é a raiva que nos leva a lutar contra qualquer inimigo. Muitas situações podem despertar raiva, desde acontecimentos envolvendo o julgamento moral do que é certo

errado ou do bem e do mau, até situações simples do cotidiano como uma casa desorganizada ou o som alto no apartamento do vizinho. Mas não devemos pensar na raiva apenas como uma manifestação de agressividade, ela também pode ser positiva quando nos motiva a tomar atitudes e alcançar objetivos, afinal de contas, sem algum grau de agressividade nem saímos da cama todos os dias!

Já o medo é sempre tido como protetivo e adaptativo, ao longo do processo de desenvolvimento da espécie, foi necessário aprender a nos defender de predadores e perigos do ambiente, e carregamos esses aprendizados como uma herança genética para garantir a sobrevivência, por isso o medo é uma emoção que ajuda a garantir um grau de segurança.

Por outro lado, quando o medo diante de certas situações é paralisante e nos impede de agir, pode ser muito prejudicial, por exemplo, quando uma pessoa precisa falar em público mas sente tanto medo de expor que não consegue fazer isso, pode comprometer sua vida profissional ou acadêmica.

A felicidade é uma emoção amplamente estudada pela Psicologia Positiva (um movimento relativamente recente, datando dos anos 2000), Myers e Dewall (2017) diz que o estado de felicidade ou de infelicidade é o que dá cor à vida das pessoas.

Todos nós desejamos e buscamos a felicidade, e ela tem um significado específico e subjetivo para cada um.

Pessoas felizes percebem o mundo como mais seguro, sentem-se mais confiantes, tomam decisões com mais facilidade, crescem no emprego mais rapidamente, são mais cooperativas e tolerantes, vivem de forma mais saudável e energizada e estão mais satisfeitas com suas vidas (MYERS e DEWALL, 2017, p. 390).

Os autores que enveredam na investigação da felicidade, afirmam que estar feliz não é apenas sentir-se bem, mas também fazer o bem.

EMOÇÕES E SENTIMENTOS

Emoções e sentimentos são a mesma coisa? São sinônimos? Ou são complementares? Como já mencionado anteriormente, emoções e sentimentos não são a mesma coisa, mas são componentes, complementares, de uma das funções psíquicas, a afetividade. Paim (1983) define a afetividade como “a capacidade de experimentar sentimentos e emoções. A afetividade compreende o estado de ânimo ou humor, os sentimentos, as emoções e as paixões” (p. 219), portanto emoções e sentimentos são uma parte da afetividade, que contém ainda os estados de humor e as paixões (todos esses elementos são formas de expressão afetiva).

O sentimento é um estado afetivo prolongado, atenuado, estável, duradouro e organizado com certa riqueza e complexidade; ao contrário das emoções que são fluidas, passageiras, intensas e momentâneas; e vem acompanhadas de alterações corporais e fisiológicas (CHENIAUX, 2015). As emoções carregam em si reações somáticas, Paim (1983) aponta que as emoções se relacionam à reações neurovegetativas, motoras, secretoras, viscerais e vasomotoras. É por isso que

diante de situações emocionalmente intensas, temos respostas fisiológicas, como suar frio, aumento dos batimentos cardíacos, dor no estômago ou na cabeça, inquietação motora e agitação dos membros.

De acordo com Cheniaux (2015) o termo Sentimento deriva da palavra em latim sentire, que significa sentir, perceber por meio dos sentidos; dar-se conta de; tornar-se consciente de. Esse termo se refere a um estado afetivo menos intenso do que as emoções, e sem as alterações fisiológicas encontradas nelas. Pode-se dizer que os sentimentos resultam de um maior e mais complexo processamento cognitivo, que não ocorre nas emoções.

Sheler (1950) diferenciou quatro tipos de sentimentos: os sensoriais, os vitais, os psíquicos ou anímicos e os espirituais ou de personalidade. Os sentimentos sensoriais são aqueles como a dor e o prazer, muito relacionados às experiências do corpo; os sentimentos vitais são aqueles que se relacionam com o bem ou mal-estar, a alegria e a tristeza etc, não estão “localizados” no corpo, mas envolvem a experiência do corpo como um todo, como o sentimento de fome por exemplo que leva à busca pelo alimento. Os sentimentos anímicos tratam de formas reativas em relação ao mundo externo, e, portanto, são controláveis; e por fim, os sentimentos espirituais surgem do ponto de onde emanam os

atos espirituais, são sentimentos absolutos e parecem e obscurecem todos os conteúdos da vida psíquica; tem um caráter estético, moral e religioso.

Observa-se então que os sentimentos são mais estáveis e duradouros, por isso mais difíceis de serem alterados (não impossível), e as emoções são impetuosas, instantâneas, emergem em decorrência de um estímulo do ambiente, são a resposta imediata a alguma situação específica, por isso a transição entre um estado emocional e outro é mais rápida, está diretamente vinculada à vivência do “aqui e agora”.

RECONHECENDO EMOÇÕES

Você já deve ter se perguntado por que sentimos a emoção X ou Y em determinada situação, ou já deve ter pensado sobre como, muitas vezes sentimos e expressamos emoções que não desejamos (pelo menos achamos, conscientemente, que não queremos sentir isso desse jeito). Como já sabemos, não podemos controlar esses processos afetivos; eles são respostas à estímulos ambientais aos quais estamos expostos o tempo todo. Mas, podemos fazer o gerenciamento das emoções, ou aprender a lidar com elas de modo favorável para o nosso desenvolvimento e para o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis e menos conflitivas. Vamos entender melhor essas emoções e como lidar com elas?

Quem sou eu? Essa é uma das perguntas mais inquietantes e instigantes que podemos ouvir e tentar responder. Por vezes, essa pergunta nos coloca contra a parede, pois a definição total do que somos é algo quase impossível, já que estamos em constante processo de evolução e desenvolvimento. Somos muitas “coisas”, somos muito complexos, e é natural sentir medo ou ficar assustado quando nos deparamos com essa indagação simples e

ao mesmo tempo extremamente complexa e subjetiva. O autoconhecimento é muito importante para auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional e direcionar os objetivos da vida.

Com frequência somos distanciados desse tipo de reflexão porque assumimos várias responsabilidades diárias e nos colocamos muito mais à disposição do mundo externo do que à nossa disposição; essa é uma consequência do modo de vida da sociedade moderna. Vivendo desse modo, tendemos a delegar escolhas e responsabilidades e nos isentar de assumir aquilo que deveria estar em nossas mãos e sobre nosso pleno controle, ou seja, tudo aquilo que diz respeito à nossa vida, nossas escolhas, nossos planos e nossos objetivos.

Deis (2018, p. 58), em convergência com a discussão acima, afirma que:

Somos ensinados a sobreviver, apenas. É a vida vivida para o meio e não para nós mesmos. Esforçamo-nos para realizar o que a sociedade exige de nós: ingressamos em um ritmo desenfreado para pagar contas, manter o emprego que os outros julgam ser o melhor para nós e estudar o que dizem ser o mais apropriado.

Assim, o processo do autoconhecimento é intenso, porém

necessário. Ao mesmo tempo em que é importante e necessário, configura-se também como uma jornada subjetiva e reflexiva que demanda extrema dedicação e envolvimento. Pode ser um processo doloroso para algumas pessoas, mas também de muitas descobertas e aprendizados; “O autoconhecimento nos capacita a buscar recursos que nos farão alcançar o que realmente desejamos” (DEIS, 2008, p. 59).

Já de acordo com Martinot e Fledler (2016, p. 75):

autoconhecimento, que por sua vez implica em uma atitude diária de atenção, vigília, observação e percepção em relação a nós mesmos, aos nossos pensamentos, às nossas atitudes, às nossas palavras, à nossa conduta e à nossa postura perante a vida.

Portanto, conhecer a si mesmo, tornar-se consciente de si e de quem se é, não é tarefa fácil, entretanto é tarefa necessária se desejarmos uma postura de autorrealização e autenticidade. É um processo constante de busca por autoconsciência que leva a uma condição de autonomia capaz de gerar sensações de felicidade e bem-estar, apesar de trazer consigo todos os adereços que a responsabilidade verdadeira implica.

Sabendo da importância desse processo, agora cabe a você a busca por essa vivência transformadora, lembre-se que todo

processo de contato consigo mesmo pode ser ao mesmo tempo doloroso e libertador, não há o que temer, apenas esteja aberto para descobrir a si mesmo

DIFERENTES EMOÇÕES

Emoções são as expressões dos pensamentos e estados de humor que nos ajudam a responder aos estímulos recebidos do mundo externo, portanto trata-se de uma resposta interna, subjetiva e momentânea para uma situação ou acontecimento externo e pontual que provocam algum grau de excitação, que se manifesta de diferentes modos em diferentes pessoas, e isso justifica o fato de reagirmos de modos distintos à situações similares.

Machado e Matsumoto (2020, p.100), trazem uma definição bastante clara sobre essa divisão das emoções:

Emoções chamadas positivas são aquelas que geram bem-estar e facilitam a socialização. Normalmente, são consequência da gratificação de desejos atendidos. Por outro lado, emoções tidas como negativas se relacionam a sentimentos de raiva, repulsa e agressividade. Os termos positivas e negativas, nesta classificação, não devem ser entendidos como um juízo de valor. Além disso, as emoções negativas nem sempre trazem consequências ruins, tanto quanto as emoções positivas nem sempre trazem consequências boas.

As emoções fazem parte de uma das funções psíquicas superiores mais importantes, a afetividade; e podem assumir polaridades diferentes: positiva e negativa; afetos positivos e afetos negativos são caracterizados como a intensidade e a frequência com que as pessoas vivenciam emoções (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005).

Esses afetos (positivos e negativos), são a base dos estudos sobre Bem-Estar Subjetivo (BES), uma das dimensões mais estudadas pela Psicologia Positiva. Os níveis de afetos positivos e negativos relacionam-se também, e diretamente, com os traços de personalidade de cada indivíduo.

Os estudos da Psicologia Positiva relacionados com a Felicidade, a Esperança e a Alegria se valem das bases dos estudos sobre afetos positivos, e sustentam uma gama de discussões acerca da importância de se compreender tais emoções e suas influências sobre comportamento das pessoas; as evidências na literatura dão conta de que há uma tendência estável no modo com as pessoas percebem e experimentam afetos (DIENER; LARSEN, 2009).

Pessoas que apresentam elevados índices de afetos positivos tendem a experimentar com mais intensidade e frequência, situações prazerosas e felizes, mas isso não impede

que também sejam sensíveis à tristeza, mágoa ou culpa em momentos específicos da vida. Já as pessoas que apresentam altos índices de afetos negativos, consideram-se tristes e desanimadas, experimentando com mais frequência emoções mais negativas com episódios de desprazer (ZANON, ET AL., 2013).

Gadermann e Zumbo (2007) demonstraram que algumas pessoas apresentam variações do estado de humor positivo e negativo ao longo do tempo, enquanto outras pessoas são, ao menos aparentemente, mais estáveis em suas vivências emocionais, e essas variações podem estar relacionadas a traços de personalidade.

Compreender as diferentes emoções é algo muito importante para conseguirmos gerir os estados emocionais. As habilidades relacionadas à socialização e à gestão das emoções tem sido cada vez mais valorizadas em diferentes contextos e principalmente nos contextos corporativos.

GESTÃO DAS EMOÇÕES

Você já deve ter se percebido em situações em que o estresse, o medo ou a ansiedade te deixaram sem saber o que fazer ou como agir, despertando sensações muito desagradáveis que podem até beirar o desespero. Todos nós passamos por situações emocionais que podem nos tirar do eixo e trazer complicações para o nosso desempenho profissional ou conflitos para nossos relacionamentos interpessoais. É aqui que a gestão emocional ou gestão das emoções pode fazer a diferença e nos aparelhar para lidar melhor com essas situações, ou, ao menos, nos ajudar a entender esses acontecimentos.

O conceito de gestão da emoção não é tão simples e carrega em si uma dimensão tanto subjetiva quanto objetiva, do campo da administração; está diretamente relacionada ao conceito de Inteligência emocional, um constructo embasado na Psicologia Positiva que tem sido muito utilizado nas discussões acerca da gestão de pessoas e comportamento organizacional. A

inteligência emocional foca no reconhecimento e no uso dos estados emocionais próprios e dos outros para resolução de problemas e para regulação de comportamentos (TERRA; CHAVES; ARAUJO, 2020); portanto é perfeitamente aceitável a associação entre os conceitos.

Nos ambientes organizacionais as pessoas são constantemente tomadas por emoções muito distintas, como raiva, felicidade, frustração ou medo; mas também estão expostas às emoções do outros (colegas de trabalhos, líderes, chefes, etc), que estão vivenciando seus próprios mundo internos e externalizando suas reações ao ambiente assim como todos os demais. Essa situação acaba impactando diretamente sobre seu bem-estar e sobre o seu desempenho nesse ambiente; por isso a gestão das emoções vem ganhando espaço e tem sido destacada como uma característica importante de bons líderes, mas Kaplan et al. (2014) lembram que os componentes e os comportamentos que constituem o gerenciamento de emoções de um líder ainda não são bem definidos.

Mas será que é possível gerir as emoções? A esse

respeito, Hochschild (1979) um teórico do campo da sociologia destaca a importância do contexto social na criação de “convenções de sentimentos”, ou seja, a forma como as pessoas manipulam suas emoções para torná-las apropriadas a uma determinada situação. Nesse contexto, as emoções são gerenciadas para atender e se enquadrar nas regras de sentimentos aceitos na sociedade e no contexto cultural no qual se está inserido.

De acordo com Mayer e Salovey (1997) a gestão das emoções é o ramo mais complexo da inteligência emocional, envolvendo habilidades relacionadas a fatores motivacionais, emocionais e cognitivos, que devem ser equilibrados para otimizar a fim de otimizar as respostas emocionais positivas e minimizar respostas negativas. Assim, sugerem que seja possível “ligar ou desligar” determinada emoção de acordo com a necessidade momentânea e situacional.

Gerir emoções tem sido uma das competências mais valorizadas no ambiente organizacional, está em evidência assim como as habilidades sociemocionais (na verdade tudo está relacionado), por isso é importante estar atento ao ambiente, às pessoas ao redor, e

principalmente a si mesmo para conseguir identificar a necessidade de agir e refletir sobre a autogestão.

Fazer gestão de alguma coisa, qualquer que seja, implica em disciplina, investimento de energia física e psíquica, e muita dedicação. O termo Gestão está definido no dicionário Michaelis (2015) como o ato de gerir ou administrar, ou seja, o ato de governar ou dirigir determinado negócio ou situação. No caso das emoções a gestão refere-se ao ato de administrar as reações afetivas e seus impactos. “A gestão da emoção é a base de qualquer treino psíquico: profissional, educacional e interpessoal” (CURY, 2015, P.11).

A gestão das emoções consiste na capacidade de autocontrole, reflexão, adaptabilidade e inovação, importantes para evitar situações conflituosas. Quando as emoções saem fora do controle e não tem um manejo adequado, surgem os comportamentos irracionais, que na maior parte das vezes leva a desentendimentos, constrangimentos e complicações nas relações interpessoais (NEVES; PEREIRA, 2012). As emoções mal controladas e mal orientadas são uma das principais origens de comportamento irracional (DAMÁSIO, 2011).

Ao assumir a responsabilidade pelas emoções, podemos empregá-las a nosso favor, transformando-as em ações construtivas para os relacionamentos e para o desenvolvimento pelo. Há muitos vários benefícios ao administrar com eficiência os medos, raiva, decepções e tristeza, o maior deles é a autoconfiança que podemos adquirir ao encarar e assumir essas emoções como fazendo parte de quem somos. Mas como é possível alcançar essa clareza com relação às emoções? Martins (2019) propõe que é possível evoluir em nosso estilo emocional, a) aumentando nossa consciência em relação ao que pensamos e sentimos, quando estamos vivendo situações muito estressantes; b) avaliando as reações que temos de acordo com os fatos objetivos dessa situação; e c) decidindo racionalmente reduzir nossos medos, raivas, tristezas ou adotar comportamentos para modificar aquilo que está nos colocando em estado de estresse.

A autora ainda propõe que, ao tomar a decisão de evoluir e gerir as emoções algumas atitudes devem ser tomadas, conforme a lista que segue:

- Seja honesto sobre seus sentimentos.
- Expresse-se abertamente, e criativamente. Não abandone suas emoções.
- Tente ser aberto a seus sentimentos.
- Aprenda a escutar.
- Experimente descobrir saídas sadias para sua energia raivosa.
- Trabalhe para mudar suas crenças negativas que causam aborrecimento.
- Crie uma visualização para a mudança.
- Ensaie suas novas técnicas.
- Abandone o passado e retire os obstáculos para um futuro positivo.
- Troque a ferida por paz mental.
- Quando as lembranças de uma situação ocorrida começar a atormentar, aja com calma e examine o processo todo.

Reconhecer as emoções e aceitar cada uma delas é um caminho necessário para o desenvolvimento humano de modo geral, portanto, apesar de sermos ensinados a

“engolir o choro” e a “engolir os sapos”, precisamos colocá-los para fora e lidar com eles, objetiva e racionalmente para que não se tornem pesadelos e sim fonte de aprendizado e evolução constante.

ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

Emoções podem nos levar a agir e adotar comportamentos como uma força propulsora que impulsiona a ação, é uma força verdadeiramente forte. K. Cooper e Sawaf (1997) afirmaram que se uma pessoa se emociona, mas é capaz de compreender essa emoção, e tiver consciência dela, será mais capaz de se relacionar com as demais pessoas dentro de seu contexto. Isso nos mostra quanto as emoções são importantes e impactantes para os relacionamentos interpessoais aos quais estamos expostos durante toda a vida em diferentes contextos. Assim, “o novo modelo do que significa ser ‘inteligente’ coloca as emoções no centro das aptidões para viver bem” (GOLEMAN, 2007, p. 25).

Para Woyciekoski e Hutz (2009), a emoção seria então uma reação psicobiológica complexa, que envolveria inteligência e motivação, impulso para ação, além de aspectos sociais e da personalidade, que associados a mudanças fisiológicas, poderiam expressar um acontecimento significativo para o bem-estar subjetivo do sujeito em sua relação com o ambiente externo. Desse modo, Smith e Lazarus (1990) apontaram que a emoção seria parcialmente biologicamente determinada, e parcialmente o

resultado da experiência e do desenvolvimento humano no contexto sociocultural.

Nota-se que não é possível tratar do campo das emoções sem adentrar aos estudos relativos ao Bem-estar Subjetivo (BES), que vem sendo investigado por pesquisadores da área da Psicologia Positiva e constitui-se num campo de estudos que procura compreender as avaliações que as pessoas fazem de suas vidas (DIENER; SUH; OISHI, 1997). Definindo o BES, Ostron (1969) diz que é uma atitude e como tal possui pelo menos dois componentes básicos: afeto e cognição.

O componente cognitivo refere-se aos aspectos racionais e intelectuais, enquanto o componente afetivo envolve os componentes emocionais. Além dessa distinção, que auxilia o entendimento e a medida, o componente afetivo pode ser dividido em afeto positivo e negativo (GIACOMONI, 2004).

O componente emocional associado ao conceito BES contempla um equilíbrio entre dimensões emocionais: emoções positivas e emoções negativas; para compor uma dimensão de BES, é necessário que a pessoa vivencie mais emoções positivas do que negativas ao longo da vida, e perceba isso, por isso guarda forte relação com a Felicidade enquanto constructo da psicologia

Positiva.

Há também uma dimensão cognitiva, já nos anos 1960, Ostrom (1969) defendia a ideia de que o BES seria uma atitude, e desse modo teria componentes cognitivos ou intelectuais, bem como envolveria aspectos emocionais. A dimensão cognitiva de BES: satisfação com a vida. Satisfação com a vida é o julgamento que o indivíduo faz sobre sua própria vida (KEYES ET AL., 2002) e que reflete o quanto essa pessoa se percebe distante ou próximo de seus desejos e objetivos (CAMPBELL ET AL., 1976).

Assim, entender o como se dá e como percebemos o bem-estar subjetivo ajuda a entender a influência das emoções e suas manifestações em nossas vidas diárias para conseguir gerir essas reações.

PSICOLOGIA POSITIVA

O marco inicial descrito na literatura como ponto de lançamento do movimento da Psicologia Positiva, foi o artigo publicado por Martín Seligan e Mihaly Csikszentmihalyi, no ano 2000, na *American Psychologist*, com o título: *Positive Psychology: an introduction*. Nesse texto, os autores argumentam que durante muitos anos, desde a segunda guerra mundial, o olhar da Psicologia esteve direcionado para o reparo dos danos e a cura dos “problemas”, considerando apenas aspectos negativos e doentes; o que tornaria a psicologia de certo modo incompleta, e por isso propõem como objetivo da Psicologia Positiva um ajuste no foco da Psicologia, considerando também ou principalmente os aspectos positivos dos indivíduos e das comunidades; um olhar mais abrangente para as possibilidades e não apenas para o negativo; um olhar capaz de valorizar virtudes e potenciais, trazendo mais incentivos para o desenvolvimento do potencial humano do que remediações para dificuldades instaladas e tomadas por uma perspectiva negativa (HUTZ, 2014).

De acordo com Seligman et. al (2005) o termo Psicologia Positiva pode ser compreendido como um termo “guarda-chuva”

para o estudo das emoções, das características individuais e das instituições positivas centrado na prevenção e na promoção de saúde mental. Hutz (2014) adverte que “o caráter científico enfatizado por esse movimento sinaliza que a Psicologia Positiva não deve ser confundida com autoajuda ou afirmações baseadas no esoterismo ou com qualquer tipo de religião” (p.16).

Autores como Christopher, Richardson e Slife (2008), afirmam que a Psicologia Positiva surgiu quando Segman – pai da Psicologia Positiva- foi presidente da APA (American Psychological Association, ou Associação americana de Psicologia), e lançou aos psicólogos o desafio de criar uma psicologia de forças e virtudes, capaz de estimular o que há de bom e de melhor em si mesmo.

Entretanto, as bases para o surgimento desse movimento são apontadas, por muitos pesquisadores, muito anteriormente na história, remontando às teorias humanistas de Carl Rogers e Maslow, que já trabalhavam e discutiam temáticas próximas às discutidas hoje pela Psicologia Positiva. Uma das críticas a esse respeito é que alguns consideram que essas raízes na psicologia humanista são negligenciadas nas publicações da Psicologia positiva, entretanto é preciso refletir e atentar-se aos métodos empregados: a Psicologia Positiva vem provando que o

método quantitativo é perfeitamente viável na mensuração de constructos e aspectos positivos do ser humano, ao passo que as pesquisas humanistas adotam metodologia qualitativa, que aborda questões diferentes e não são generalizáveis.

No cenário brasileiro, o marco não é muito claro, mas a literatura especializada aponta para o artigo de Hutz, Koller e Bandeira, do ano de 1996, intitulado: Resiliência e vulnerabilidade em crianças em situação de risco. Desde então inúmeras pesquisas e publicações acerca de constructos relacionados à Psicologia Positiva tem surgido e esse movimento vem ganhando força. O principal centro de pesquisa em Psicologia positiva do País é o Laboratório de Mensuração da UFRGS.

MINDFULNESS: A ATENÇÃO PLENA

Não há uma tradução exata para o termo Mindfulness, na língua portuguesa, mas o que se usa é o termo mais próximo encontrado: Atenção plena. O conceito de mindfulness tem como raiz as tradições contemplativas do Oriente e está mais frequentemente associado à prática formal de meditação (SHAPIRO et al., 2006).

Define-se Mindfulness como a capacidade humana de focar plenamente a atenção no momento presente, sem se distrair com preocupações e antecipações do futuro. Se você pensa que a prática do Mindfulness é algo simples e basta querer para aplicar, você está bem enganado! Trata-se de algo complexo que exige esforço e dedicação, pois, apesar de atenção ser uma capacidade humana inata, o foco na atenção plena é extremamente difícil considerando os diversos contextos bombardeadores de estímulos aos quais estamos submetidos.

Markus e Lisboa (2015) definem como “um estado de consciência que envolve estar atento conscientemente

na experiência momento a momento” (p. 2). Entretanto, é importante ressaltar que os pesquisadores têm apontado para o envolvimento de mais de um processo está envolvido em mindfulness, incluindo atenção, consciência, intenção, atitude, cognição e ação (REB et al., 2013).

De acordo com HÜLSHEGER et al. (2013), o mindfulness apresenta características fundamentais, a primeira é a consciência receptiva e o registro de experiências internas (emoções, pensamentos, intenções, comportamentos) e eventos externos; a segunda é o processamento mindful (pleno) de informações, ou seja, um estado em que as pessoas apenas observam o que está acontecendo sem avaliar, analisar ou julgar; a terceira, trata da consciência orientada para o presente sem pensar sobre o passado ou fantasiar sobre o futuro; e a quarta característica, é a definição de mindfulness é uma capacidade humana e natural que varia de pessoa para pessoa em situações diversas.

Nos últimos anos, com o avanço dos estudos na área da psicologia a respeito do Bem -estar e da promoção da saúde, diversas pesquisas têm apontado os benefícios da prática em diversos campos, como o clínico,

as neurociências, a medicina, a educação, e o ambiente de trabalho dentro das organizações (KABAT-ZINN, 2003; SHAPIRO et al., 2006; DANE & BRUMMEL, 2013), onde o conceito e a prática de mindfulness baseia-se na observação da realidade emocional na vivência da empresa, buscando evitar ou diminuir conflitos, e enfatizando uma visão mais sistêmica; pois:

Quando se trabalha, utilizamos o corpo e a mente, assim como a capacidade de expressar a interação entre ambos. O bem-estar e eficiência dependem do funcionamento e da interação harmoniosa entre corpo e mente, que ao operar de modo integrado resultam em aumento de energia que pode ser colocada no trabalho sem gerar uma pressão excessiva. As emoções se equilibram e os diálogos internos diminuem, fazendo com que a energia flua em atividade (Markus; Lisboa, 2015, p.6.)

Assim, desenvolver a capacidade de permanecer focado no que fazemos, leva ao aumento da concentração e estimula a energia, gerando uma sensação de bem-estar, que tem um impacto muito positivo sobre nossas tarefas laborativas.

PARTE 4

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O QUE É INTELIGÊNCIA?

O psicólogo Alfred Binet foi quem iniciou o processo de mensuração da inteligência humana em 1905. Em parceria com Simon, estudioso da época, desenvolveram a Escala Métrica de Inteligência. Eles entendiam como inteligência quando um público avaliado apresentava uma média nas atitudes equivalente àquela que todos os outros públicos semelhantes desempenhassem.

Todavia, foi um outro psicólogo chamado Lewis Terman que popularizou o teste desenvolvido por Binet-Simon. Ele padronizou e melhorou o instrumento já existente e popularizou a ideia de Quociente de Inteligência.(QI) Inicialmente, o teste era direcionado somente à crianças, uma versão para adultos foi desenvolvida em 1940 por David Wechsler (ROSIAK, 2013).

Dentre as teorias acerca dos conceitos de inteligência, a das capacidades cognitivas de Cattell-Horn-Carroll é considerada a mais avançada. De acordo com Sousa e Salgado (2015), ela é composta por dez

aspectos:

Inteligência fluída – capacidade para raciocinar em situações inesperadas, reorganizando, transformando e generalizando informações. Diz respeito à formação de conceitos, compreensão de implicações, resolução de problemas e transformação de informações.

Deficiências desse fator: dificuldades para generalizar regras, formas, conceitos e observar implicações.

Conhecimento quantitativo – habilidade de compreender conceitos e relações quantitativas e manipular símbolos numéricos.

Deficiências desse fator: dificuldades em tarefas numéricas.

Inteligência cristalizada – profundidade e quantidade de experiências e conhecimentos aprendidos, seja pela experiência educacional ou pelo contato com a cultura.

Deficiências desse fator: carência e inabilidade linguística

Leitura e escrita – habilidades utilizadas na compreensão da linguagem escrita e na expressão pela escrita.

Deficiências desse fator: dificuldade de entendimento na leitura e impossibilidade de se expressar de forma eficaz por meio da escrita.

Memória de curto prazo – retenção e uso da informação em um curto espaço de tempo.

Deficiências desse fator: dificuldade em recordar informações recentes.

Armazenamento e recuperação a longo prazo – fluência e facilidade de recuperação de ideias e conceitos.

Deficiências desse fator: dificuldade em recordar dados importantes e aprender novas informações.

Velocidade de processamento – habilidade de realizar rapidamente tarefas comuns.

Deficiências desse fator: lentidão para desenvolver trabalhos de baixa complexidade.

Velocidade de decisão/reação – rapidez em responder corretamente a questões de compreensão e raciocínio.

Deficiências desse fator: dificuldade de compreensão e resolução de problemas.

Processamento visual – capacidade de processar estímulos visuais, além de geração, percepção, armazenamento, análise, manipulação e transformação de imagens visuais.

Deficiências desse fator: dificuldade no processamento de estímulos visuais de forma geral.

Processamento auditivo – percepção, análise e síntese de padrões sonoros. Compreende desde a diferenciação de padrões sonoros, que inclui a linguagem oral, até a percepção de nuances em estruturas musicais complexas. Deficiências desse fator: dificuldade em discriminar sons, problemas no desenvolvimento da linguagem e déficit na capacidade de desenvolver atividades envolvendo música.

Essas capacidades podem ser modificadas e melhoradas. Atualmente existem diversos testes de QI, porém a ferramenta otimizada por Wechsler ainda é a mais

utilizada para a verificação das capacidades cognitivas.

Em 1983, o psicólogo Howard Gardner apresentou um novo conceito de inteligência baseado em estudos realizados com veteranos de guerra. Para ele, inteligência é a habilidade voltada para a resolução de problemas ou criação de produtos que tenham significado em um ou mais ambientes culturais.

Ainda segundo o autor, não há como comparar se uma pessoa é mais inteligente que outra, pois elas podem apresentar formas diferentes de inteligência e ninguém terá um excelente desenvolvimento em todos os tipos de inteligência, porém é comum possuir um bom desenvolvimento em mais de uma ou ainda desenvolvê-la a qualquer tempo. Gardner defende a idéia do desenvolvimento dessas inteligências ao longo da vida, assim como o lifelong learning (aprendizado ao longo da vida) está para o desenvolvimento de habilidades (RODRIGUES, 2015).

Inicialmente, as inteligências propostas por Garner foram sete, posteriormente atualizadas para nove, são elas:

Lógico-matemática: diz respeito ao entendimento de padrões, ordem e sistematização. Pessoas com essa inteligência desenvolvida possui a habilidade para lidar com uma linha de raciocínio, levantar hipóteses, trabalhar com manipulação de símbolos. Presentes em matemáticos, físicos, programadores, por exemplo.

Linguística: facilidade para entender o significado das palavras e as funções da linguagem, sensibilidade para usar a linguagem de forma apropriada para transmitir ideias. Ela se apresenta como uma facilidade para aprender idiomas em poetas, escritores e pessoas que utilizam a linguagem de forma efetiva, por exemplo.

Espacial: possui uma percepção do mundo visual e espacial mais desenvolvida, consegue pensar de maneira tridimensional, criar, transformar e modificar imagens, se localizar e localizar objetos no espaço. Mais presente em arquitetos, escultores, navegadores e diversas pessoas que operam com o espaço.

Corporal-cinestésica (ou físico-cinestésica): compreende a capacidade de controlar o corpo com coordenação, precisão e habilidade. Mais presente em atletas, dançarinos e diversos artistas.

Interpessoal: é a capacidade de interagir de forma efetiva com outras pessoas, responder apropriadamente aos temperamentos, humores, motivação, compreender e motivar. Políticos, vendedores, professores e líderes são os exemplos de pessoas dessa inteligência.

Intrapessoal: diz respeito à capacidade de entender a si mesmo, lidar com seus desejos e sonhos, direcionar a própria vida de forma efetiva.

Musical: presente nas pessoas que possuem habilidade para produzir e apreciar ritmos, tocar instrumentos e compor.

Natural: se apresenta como uma sensibilidade para com a natureza, seu entendimento e desenvolvimento de habilidades biológicas.

Existencial: compreende as capacidades filosóficas, as reflexões sobre a existência e a vida.

De acordo com Gardner, mesmo ao realizar tarefas simples, ao menos duas inteligências são mobilizadas e utilizadas. No entanto, ele afirma que as pessoas comumente possuem duas inteligências mais desenvolvidas e uma menos, mas que a qualquer tempo é possível desenvolvê-las (RODRIGUES, 2015).

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

De acordo com Goleman (2012), existem diferentes modelos mais conhecidos acerca da inteligência emocional. Cada um está associado ao seu próprio conjunto de testes e medidas. Ainda de acordo com ele, o conceito de inteligência emocional está sendo muito adotado no ambiente organizacional e laboral de modo geral.

As características fundamentais da inteligência emocional apontadas por Goleman (2011) são: capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar das dificuldades; controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; ser empático e autoconfiante.

De acordo com o autor, dentro desses quatro domínios genéricos (autoconsciência, autogestão, consciência social e gerenciamento de relacionamentos), é possível conter todos os elementos da inteligência

emocional.

Rosiak (2013) define esses conceitos relacionados à inteligência emocional da seguinte maneira:

·**Autoconsciência** – reconhecimento das emoções e suas causas.

·**Autogestão** (autorregulação ou controle das emoções) – desenvolvimento de uma maior tolerância à frustração, controle da raiva e possíveis comportamentos agressivos, diminuição da ansiedade e aumento do sentimento positivo sobre si mesmo.

·**Automotivação** – direcionar as emoções em prol do alcance de um objetivo, resiliência.

·**Empatia** (Consciência Social) – compreender os sentimentos e as preocupações dos outros e adotar a perspectiva deles, reconhecer as diferenças no modo como as pessoas se sentem em relação às coisas.

·**Gerenciamento de relacionamentos** – conseguir analisar como se dá e o que acontece em uma relação,

buscar agir com equilíbrio e gerindo conflitos, se houver a necessidade.

A inteligência emocional é um conceito novo comparado ao conceito de Quociente de Inteligência (QI), por esse motivo não é possível dizer exatamente até onde responde pela variação, de pessoa para pessoa, no curso da vida, mas os dados existentes sugerem que esse tipo de inteligência pode ser tão ou mais valioso que o QI.

Um ponto que deve ser ressaltado acerca da inteligência emocional também em relação ao QI é que existem estudiosos que argumentam que através da experiência ou do aprendizado não existe muita possibilidade de ele ser alterado. Já as aptidões emocionais podem ser aprendidas e aprimoradas desde criança, só é necessário que ela seja ensinada (GOLEMAN, 2011).

Para Goleman (2011), um indivíduo emocionalmente inteligente é capaz de conviver bem com os seus sentimentos, assim como se mostra solidário aos sentimentos alheios. Pessoas com essas competências costumam ser mais bem-sucedidas em sua vida afetiva e profissional se comparadas àquelas que não levam em

consideração as emoções (ROSIK, 2013).

Presente na inteligência emocional, a empatia é descrita por Gomes et al (2004) como a habilidade de reconhecer o que os outros sentem e suas emoções. Aspecto fundamental em diversas áreas da vida. Isso porque os autores acreditam que ao manifestar empatia o indivíduo não só compreende os sentimentos do outro, mas estabelece um vínculo emocional que resulta em uma melhor qualidade nos relacionamentos.

A empatia nasce da autoconsciência, pois será a partir do reconhecimento das próprias emoções que será possível reconhecer as dos outros. Esse reconhecimento passa também pela comunicação não verbal, aspecto importante para o desenvolvimento de um processo empático. Pessoas empáticas conseguem estabelecer melhores relações interpessoais.

A filósofa Edith Stein define a empatia como um ato de conhecimento da experiência do outro. Todavia, por mais que essa possa aparentar ser uma definição simplista, ela engloba muitos aspectos e significados daquele que age empaticamente frente ao outro. O conhecimento da experiência do outro, logo, a

atuação da empatia se dá em três graus:

A emersão da vivência – em que a vivência do outro emerge em si mesmo. Por exemplo quando um amigo lhe conta que perdeu o irmão e você imagina se esse fato acontecesse com você;

A sua explicação completa – a vivência é atualizada para uma identificação com o estado de ânimo do outro. Como no exemplo anterior, você além de se identificar com o que houve com seu amigo, “sente” o que ele está sentindo;

A vivência é objetivada – volta para o eu como objeto correlativo da consciência. Nesse grau você percebe o que o outro está vivendo como se fosse ele mesmo (BAREA, 2019).

Ponto importante no processo empático é que ele permite que uma vivência alheia seja percebida como se fosse sua, mas não se deve misturar suas percepções sobre o assunto, apenas se tenta conhecer e compreender.

Dessa forma, quando a pessoa se dá conta da vivência do outro, esta vivência vai além da experiência e conhecimento pessoal para que se possa de fato dar-se conta da situação do outro, como se fosse o ele mesmo.

Isso significa que não deverá haver juízo de valores ou possíveis respostas que seriam boas a quem não está passando pela vivência de fato. Agindo empaticamente além de adotar a perspectiva do outro, também se pode pensar ou agir solidariamente (BAREA, 2019).

HABILIDADES SOCIAIS

Para Almeida e Carvalho (2007), a interação entre indivíduo, ambiente e sociedade está na base de uma construção das relações sociais. Essas relações estão presentes em diversos âmbitos da vida do indivíduo, um desses contextos é o contexto profissional.

De acordo com Del Prette e Del Prette (2017) as habilidades sociais dizem respeito ao conjunto de desempenhos apresentados por um indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal. Essa habilidade é construída durante a fase de desenvolvimento do sujeito e tem influência de componentes comportamentais, cognitivos, afetivos e fisiológicos. Seus desempenhos contribuem para a competência social, que por sua vez, favorece a existência de um relacionamento saudável e produtivo. Eles são caracterizados por aspectos pessoais, ambientais, culturais e situacionais. Dentre eles pode se observar:

- Regras sociais, normas explícitas e implícitas que

definem qual comportamento será adequado, proibido ou permitido;

- Repertório de elementos necessários para atingir seus objetivos;
- Sequências de interações razoavelmente padronizadas para que seja possível alcançar objetivos ou realizar uma atividade;
- Conceitos compartilhados em determinados ambientes.

Pessoas que possuem habilidades sociais desenvolvidas tendem a estabelecer e manter relações pessoais e profissionais mais produtivas, satisfatórias e duradouras, além de estarem mais propensas a alcançar um estado de bem-estar físico e mental e bom funcionamento psicológico. Já para àqueles que apresentam déficits nessas habilidades, principalmente na comunicação, costumam haver dificuldades e conflitos interpessoais, pior qualidade de vida e, por vezes, alguns transtornos psicológicos. As habilidades sociais em questão são: comunicação verbal; comunicação não verbal; assertividade; capacidade

reforçadora; capacidade empática e auto apresentação positiva (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Ainda segundo os autores, a aprendizagem da competência social além de se dar nas interações sociais por si só, pode ser desenvolvida por meio de ferramentas como feedback e estratégias baseadas na teoria comportamental, como: modelação, instrução, reforçamento e ensaio comportamental.

Uma ferramenta útil é o programa de Treinamento de Habilidades Sociais (THS), que deve ser mediado por um terapeuta ou pessoa capacitada para tal, com o intuito de ampliar a frequência ou melhorar as habilidades já aprendidas; ensinar habilidades novas e diminuir ou extinguir comportamentos concorrentes com tais habilidades.

De acordo com Goleman (2011), no que tange a inteligência emocional, - as habilidades sociais envolvidas nas interações sociais - , elas vão desde a capacidade de entender e lidar com as emoções de outras pessoas, até a capacidade de negociação. Para ele, em um ambiente de trabalho os indivíduos necessitam relacionar-se e interagir bem com pessoas de dentro e

fora da organização, seja para a resolução de um problema, no atendimento ao cliente ou em um processo de negociação. Neste sentido, as habilidades sociais são a capacidade de lidar de forma positiva com as emoções presentes nos relacionamentos, fazendo uso dessas habilidades para liderar, negociar e trabalhar em equipe.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL VERSUS INTELIGÊNCIA SOCIAL

De acordo com Gonzaga e Rodrigues (2018), a inteligência emocional pode ser entendida como uma “ponte” entre as sensações e os pensamentos, em que por meio da ampliação de consciência individual a respeito de seus próprios sentimentos é possível entender o que se quer e deseja (liberdade pessoal), integrando ao que é também possível e devido (responsabilidade pessoal). Além de ponte entre o sentir e o pensar, é também uma ponte entre reflexões internas (intrapessoal) e atos e interações com as outras pessoas (interpessoal), assim como com os propósitos e significados pessoais dado a esses comportamentos. Dessa forma é possível entender a inteligência emocional como base da inteligência social.

As pessoas que aprendem a desenvolver a inteligência emocional passam a elaborar melhor suas ideias, definem uma personalidade própria e têm mais probabilidade de obter sucesso na vida. Têm habilidade para o trabalho em equipe, conseguem manter o equilíbrio consigo mesmo e com os outros e, além disso,

são mais eficientes e cooperativas (GOLEMAN, 2011).

Os conceitos de inteligência emocional e social são diferentes a depender do teórico que define. De acordo com Goleman (2011), as competências de inteligência emocional englobam duas perspectivas: uma emocional (intrapessoal) e outra social (interpessoal) divididas em quatro estruturas (autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e gestão de relacionamentos). A mesma dimensão interpessoal presente na inteligência emocional será a base para o desenvolvimento da inteligência social, em que o autor divide entre consciência social (percepção) e facilidade social (relacionamentos

Segundo Goleman (2011), em seu estudo acerca da inteligência social, a perspectiva se amplia, passando da psicologia de uma só pessoa – as capacidades que um indivíduo tem dentro de si – para a psicologia de duas pessoas e as competências presentes nas relações interpessoais.

Ainda de acordo com Goleman (2011), o ser humano é um ser social, tem em sua essência estabelecer relações. Diante disso, saber identificar como as relações se dão, e conhecer as competências e habilidades envolvidas e seu desenvolvimento são de suma importância para a manutenção de relações de qualidade, pela influência positiva exercida por uma pessoa

socialmente inteligente e seus resultados, como: sentimento de pertencimento, influência, liderança inspiradora, gestão de conflitos e trabalho em equipe, por exemplo.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E TRABALHO

A alta demanda de trabalho, o estresse e a falta de tempo para lazer são alguns dos itens que impactam a qualidade de vida no trabalho, assim como na esfera pessoal dos colaboradores. Para o sujeito que sofre pressões constantes no seu dia a dia é possível verificar que se torna cada vez mais necessário conhecer e administrar as emoções e a forma como elas impactam seu ambiente interno e externo para se obter uma melhor qualidade de vida dentro e fora da organização. Tendo um pensamento mais institucionalizado, as organizações têm o desafio de lidar com as diferentes emoções, limitações e necessidades dos indivíduos que fazem parte dela.

Os conhecimentos técnicos relativos às funções são importantes, todavia, o conhecimento e desenvolvimento das habilidades emocionais e sociais são essenciais para o alcance do sucesso organizacional. O primeiro desafio da organização se dá em demonstrar e fazer com que seus membros entendam a necessidade e importância do controle das emoções, sua identificação e qual a melhor forma de expressá-la. Essa

competência é primordial para os líderes, já que estão em constante contato com pessoas (BRASIL, 2019).

De acordo com Quinn et al. (2015), os líderes devem buscar desenvolver sua equipe, fazer com que cada membro consiga reconhecer sua importância para organização e participe de processos decisórios quando possível, por exemplo: sugerindo formas para que se consiga alcançar metas. Para isso o líder precisará:

- ·Conhecer cada um de sua equipe.
- ·Fornecer feedbacks agregadores.
- ·Estimular diferentes habilidades de cada um.
- ·Buscar atender as necessidades individuais frente às da organização de forma equilibrada.
- ·Promover coesão entre os membros.

Segundo os autores, os líderes necessitam, antes de liderar as pessoas, conhecer e administrar a si próprios. Para isso, precisam reconhecer seus valores internos dando significado às ações e alinhando as emoções aos objetivos centrais. Dessa forma, eles entendendo a si mesmos e aos outros, conseguem

compreender também que os funcionários se diferenciam em sentimentos, necessidades e interesses. Esses traços fazem com o que eles reajam de formas diferentes à mesma relação, fator que deve ser visto como uma oportunidade para desenvolver diferentes formas de melhorar e aumentar os resultados.

Para Goleman (2011), a inteligência emocional pode ser vista como a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços, de controlar impulsos e aguardar pela satisfação dos seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

Dessa forma é possível inferir que o desenvolvimento do autoconhecimento, assim como a busca incessante por dominar os seus medos, os seus fracassos, as suas falhas e superar as barreiras que o impedem de crescer, otimizando o seu relacionamento inter e intrapessoal, contribui para que se alcance a saúde emocional no desempenho das funções laborais da melhor maneira possível, tendo assim um equilíbrio emocional e uma melhor qualidade de vida no trabalho (HANNECK et al., 2017).

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A todo momento é reforçada a importância da inteligência emocional e o seu desenvolvimento para um melhor desempenho profissional, uma melhor qualidade de vida e nas relações. Mas de fato, como é possível desenvolvê-la?

Goleman (2011) desenvolveu um modelo para auxiliar as pessoas a refletirem sobre si mesmas e como estão as suas forças e os seus limites. Essas questões contribuirão para que você possa se autoanalisar e verificar inicialmente seus *gaps* para em seguida buscar formas de desenvolvê-los.

Faça-se as seguintes perguntas:

- Costuma estar consciente de seus sentimentos e por que se sente assim?
- Tem consciência de suas limitações, bem como de suas forças pessoais?
- Consegue lidar bem com suas emoções negativas. Exemplo: recuperar-se rapidamente quando é contrariado ou em uma situação de tensão?

- Consegue se adaptar facilmente às mudanças?
- Mantém o foco em seus objetivos principais e conhece os passos necessários para chegar lá?
- Consegue perceber os sentimentos das pessoas com quem interage e entender suas formas de ver as coisas?
- Possui a habilidade de persuadir e usar da influência com eficácia?
- Consegue conduzir uma negociação satisfatória que ajude a resolver conflitos?
- Trabalha melhor em equipe ou sozinho?

O ideal de resposta para essas perguntas seria “sim” e de que trabalha melhor em equipe. Todavia, essas respostas darão um norte para o que será necessário desenvolver para que essa competência seja satisfatória.

De acordo com Brasil (2019), o maior obstáculo para desenvolver a inteligência emocional é a tendência do sujeito em buscar evitar o sofrimento causado pela autoconsciência, ou seja, ter uma enorme dificuldade em admitir suas fraquezas e encarar o sofrimento para superá-lo, o que pode implicar em diversas perturbações emocionais. As angústias resultantes desses

conflitos internos provocam uma barreira, que acabam por dar uma falsa representação de que um problema ou uma dificuldade é muito maior do que se é de fato.

Uma possível saída de enfrentamento das angústias e aprimoramento da competência pessoal é controlar o comportamento, controlar as tendências ao longo da vida e usar essa habilidade em diversas situações. Para isso se faz necessário identificar situações que provocam fortes emoções e como agir diante delas. Técnicas que facilitam esse exercício são:

- ·Descrever como se sente e o que pensa diante de situações perturbadoras.
- ·Conversar consigo mesmo (ajudando a controlar seu próximo passo e sua emoção).
- ·Conversar com pessoas próximas a fim de ouvir sobre seu comportamento.
- ·Criar uma estratégia para lidar com essas emoções.
- ·Pensar antes de reagir diante de uma situação em que sua emoção esteja muito intensa.

Dessa forma será mais fácil identificar seus padrões e

estabelecer a relação entre um acontecimento e a forma com que você responde a ele.

Segundo Quinn et al. (2015), para promover mudanças positivas sobre a vida de um indivíduo é importante identificar mudanças desejáveis e sustentáveis que se quer implementar. Para isso, em um primeiro momento, as questões reflexivas o auxiliarão a identificar qual seria o “eu ideal”. Após esse primeiro momento, deve-se explorar formas verdadeiras de mergulhar dentro de si mesmo, como: “quem eu quero ser?”.

A partir disso, é possível começar a identificar os pontos fortes e as habilidades que precisam ser alcançados, possibilitando a criação de um plano de ação para promover mudanças.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A.; CARVALHO, T. A. Desenvolvimento de habilidades sociais em trabalhadores com deficiência física incluídos no mercado formal. Congresso Brasileiro Multidisciplinar de Educação Especial, Londrina/PR, 2007.

ANDRADE, M.M.; HENRIQUES, A. Língua Portuguesa: Noções básicas para Cursos Superiores. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTUNES, C. As inteligências múltiplas e seus estímulos. 1. ed. São Paulo: Papirus Editora, 2015.

AZEVEDO, A., M., A. A importância do relacionamento interpessoal nas organizações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro/RJ, 2011.

BAREA, R. Empatia e solidariedade: um estudo a partir de Edith Stein. Empatia e Solidariedade, EDUCS, Caxias do Sul/RS, 2019.

BARNASQUE, Getúlio. Como obter sucesso em vendas. Porto Alegre, 2010.

BERLO, David Kenneth. O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BRASIL, N. A influência da inteligência emocional e social

dos líderes sobre os liderados. Rio de Janeiro, 2019.

CAMPBELL, Angus; CONVERSE, Philip E.; RODGERS, Willard L. The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions. Russell Sage Foundation, 1976.

CHENIAUX, Elie. Manual de Psicopatologia, 5ª edição. Grupo GEN, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, 2005.

CURY, Augusto. Gestão da emoção. Benvirá. São Paulo, 2015.

DALGALARRONDO, Paulo. Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais. Grupo A. 2019.

DE MELLO PADOIN, Daniela Silva; ZUSE, Adélia Juracy. Neurolingüística e comunicação aplicadas à liderança. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2005.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Competência social e habilidades sociais. Ed. Vozes, Petrópolis/RJ, 2017.

DIENER, Ed; SUH, Eunkook; OISHI, Shigehiro. Recent findings on subjective well-being. *Indian journal of clinical psychology*, v. 24, p. 25-41, 1997.

FIGUEIREDO, L. J. L. A gestão de conflito numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores, Universidade Católica Portuguesa, 2012.

FONSECA, L.; REIS R.; MESQUIT, K.; ALCANTARA, A. O. GARCIA, A. VENTORINI. B. Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas, Relacionamento interpessoal – estudos e pesquisas, Ed. 1, Vitória/ES, 2006.

GIACOMONI, Claudia Hofheinz. Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. Temas em Psicologia, v. 12, n. 1, p. 43-50, 2004.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D. O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMES, R. P.; IKISSIMA, M. S.; JUNIOR, R. A.; VIEIRA, A. A. A GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. C. Inteligência emocional nas organizações. Ed. UnilaSalle, Canoas/RS, 2018.

HANNECK, C. J. et al. Inteligência emocional. 2017.

HENRIQUES, F., R.; DANTAS A., A. Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, Revista Científica Integrada, Volume 4, Edição 5, Ribeirão Preto/SP, 2020.
HOUAISS, Antônio; RIO DE JANEIRO INSTITUTO

ANTÔNIO HOUAISS. Dicionário Houaiss da língua portuguesa:[com a nova ortografia da língua portuguesa; contém CD-ROM completo]. Ed. Objetiva, 2009.

HÜLSHEGER, Ute R.; ALBERTS, Hugo J. E. M.; FEINHOLDT, Aline; importância das habilidades de relacionamento interpessoal nas empresas prestadoras de serviço. Salvador/BA, 2004.

IZARD, Carroll E. Human Emotions. New York: Plenum Press. 1977.

K.COOPER, Robert; Ayman SAWAF. Inteligência Emocional na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KABAT-ZINN, Jon. La Pratica del Atención Plena. Barcelona: Kairós, 2007.

KEYES, Corey LM; SHMOTKIN, Dov; RYFF, Carol D. Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. Journal of personality and social psychology, v. 82, n. 6, p. 1007, 2002.

LANG, Jonas W.B. Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology, v. 98, n. 2, p.310–325, 2013.

LAWLEY, James e TOMPKINS, Penny. Rapport: The Magic Ingredient. Personal Sucess. Londres, 1994.

LITTLEJOHN, Stephen W. Fundamentos teóricos da comunicação humana. Tradução Álvaro Cabral. Rio de

Janeiro: Guanabara, 1988.

MARKUS, PATRICIA MARIA NESS; DE MACEDO LISBOA, Carolina MARTINELLE, D. P. Negociação e solução de conflitos – do impasse ao ganha-ganha, com o melhor estilo, Editora Atlas, Ed. 2, São Paulo/SP, 2020.

MARTINS, V. O Emocional Inteligente. Editora Alta Books, 2019.

MARUJO, M. N. Turismo & Comunicação. Castelo Branco: RVJ Editores, 2008.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. Comportamento Organizacional-6. AMGH Editora, 2014.

MICHAELIS, Dicionário. Dicionário brasileiro da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, p. 20, 2015.

MICHUEL, L. A. B.; ODERICH, C. O uso do feedback e feedforward como ferramentas complementares para a gestão de conflitos intergeracionais. Pleiade, 13(28), 36-48, 2019.

MISSEL, S. Feedback corporativo: como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MYERS, David; DEWALL, C. Nathan Psicologia, 11ª edição. Grupo GEN, 2017.

NEVES, Carmo; PEREIRA, Fernando. Gestão de Emoções: Coaching no âmbito da gestão organizacional. In: I

Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação. Projeto CIEE, 2012. p. 1-12.

OLIVEIRA, C., R., L., S. A importância das relações interpessoais no ambiente escolar, Universidade Federal de Minas Gerais, Sete Lagoas/MG, 2019.

OSTROM, Thomas M. The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of experimental social psychology*, v. 5, n. 1, p. 12-30, 1969.

PAIM, Isaías. Curso de psicopatologia. Pedagógica e Universitária, 1993.

PASSOS, N. B. Relacionamento interpessoal: instrumento fundamental na gestão de RH, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro/RJ, 2009.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, p. 81-89, 2008.

QUIN, R. et al. Competências gerenciais – A abordagem de valores concorrentes na gestão. Campus, Rio de Janeiro, 2015.

REB, Jochen; NARAYANAN, Jayanth; HO, Zhi Wei. Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Research*

Collection Lee Chian School of Business. Singapore: Institutional Knowledge at Singapore Management University, 2013.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11^a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, L. G. Um estudo sobre a teoria das inteligências múltiplas. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

RONCONI, J. A comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão. Brasília, 2021.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Agora, 2006.

ROSIAK, S. P. A inteligência emocional como ferramenta na obtenção do sucesso profissional. 2013. 43f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

SANTAELLA, Lucia. Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado. 1.ed. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SCHELER M. Nature et formes de la sympathie. Paris: Payot; 1950.

SHAPIRO, S.; CARLSON, L.E.; ASTIN, J.A.; FREEDMAN, B. SHAVER, Phillip R.; MORGAN, Hillary J.; WU, Shelley. Is love a “basic” emotion?. *Personal Relationships*, v. 3, n. 1, p. 81-96, 1996.

SMITH, Craig A. et al. Emotion and adaptation. *Handbook of personality: Theory and research*, p. 609-637, 1990.

SOUSA, A. B.; SALGADO, T. D. M. Memória, aprendizagem, emoções e inteligência, *Revista Liberato*, v. 16, n. 26, p. 101-120, Novo Hamburgo/RS, 2015.

TAVARES, Fernanda Braga; FERREIRA, Adriana Rodrigues. Rádio Peão como Ferramenta de Comunicação Interna. *Revista Panorama-Revista de Comunicação Social*, v. 3, n. 1, p. 292-302, 2013.

TEIXEIRA, M. Habilidades de relacionamento interpessoal, Ed. Do Autor, 2 ed., São Paulo/SP, 2014.

TERCIOTTI, S. H. Comunicação Empresarial na Prática, 3ª Edição. Editora Saraiva, 2013.

THAYER, Lee Osborne. Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas. Tradução Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972.

TRACY, Jessica L.; ROBINS, Richard W. Putting the Self Into Self- Conscious Emotions: A Theoretical Model. *Psychological Inquiry*, v. 15, n. 2, p. 103-125, 2004.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, p. 1-11, 2009.

ZAMBONIN, C., R. Análise do impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das pessoas nas organizações: um estudo de caso, *Revista de Administração de Roraima – RARR*, Ed 2, Vol 1, p 159-177,– Boa Vista/RR, 2012.

KILMANN, Ralph H.; THOMAS, Kenneth W. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. **Educational and psychological measurement**, v. 37, n. 2, p. 309-325, 1977.



SOBRE A AUTORA

Claudia Regina de Freitas nasceu em Campos do Jordão, na Serra da Mantiqueira. É Psicóloga e Pedagoga, Especialista em Psicologia Positiva, Mestre em Ciências e Doutora em Saúde Coletiva. Acadêmica, Psicóloga clínica, professora universitária, e uma estudante curiosa.



ISBN 978-655376292-3



9

786553

762923