



RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Danielle de Freitas Bezerra Fernandes

EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Danielle de Freitas Bezerra Fernandes

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

FEVEIRO 2021 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela BPE

F363r Fernandes, Danielle de Freitas Bezerra
Relações interpessoais no ambiente de trabalho / Danielle de Freitas Bezerra
Fernandes. – Recife : Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do
Poder Executivo Estadual, 2021

85f. : il.

Inclui referências.

Inclui curriculum da autora.

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos
do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE.

1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS – AMBIENTE DE TRABALHO – ESTUDO E ENSINO. 2.
TRABALHO E TRABALHADORES – RELAÇÕES HUMANAS. 3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.
4. TEORIA DO AUTOCONHECIMENTO. 5. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS. I. Título.

CDD 159.98
CDU 158.2

Sumário

Apresentação	5
Introdução	6
Capítulo 1.....	8
1.1 Relações Interpessoais e suas diversas dimensões.....	8
1.2 O elemento humano e sua variabilidade.....	9
1.3 Padrões básicos das percepções interna e externa.....	13
1.4 Percebendo a si e ao outro - interpretando comportamentos	18
Capítulo 2	21
2.1 Potencial Pessoal e sua importância nas Relações Interpessoais.....	21
2.2 Autoconhecimento.....	21
2.3 Motivação	24
2.4 Comunicação	28
2.5 Inteligência emocional	30
Capítulo 3	34
3.1 Conceito de conflitos	34
3.2 Fenômenos atuais no mundo e o surgimento de conflitos	35
3.3 Crenças, valores e a influência no entendimento do conflito.....	36
3.4 Flexibilidade.....	37
3.5 Mudança de mindset para absorção das divergências	38
Capítulo 4	41
4.1 Ferramentas para lidar com situações de conflitos.....	41
4.2 Habilidade para lidar com pessoas	41
4.3 A arte do ouvir	43
4.5 Empatia.....	49
Capítulo 5	52
5.1 Relações humanas no trabalho.....	52
5.2 Liderança.....	52
5.3 Grupos e Equipes	59
5.4 Trabalhando em equipe	61
5.6 Desenvolvimento da Equipe	63
5.7 Reavaliando comportamentos e atitudes - autoavaliação e ações de melhoria.....	64
Conclusão	66
Referências Bibliográficas.....	68
Sobre a autora.....	71

Apresentação

Olá, caro(a) aluno(a)!

Que bom tê-lo(a) neste curso desenvolvido pelo CEFOSPE, com atenção na importância e influência que as relações interpessoais têm na nossa vida profissional, pessoal e social.

Considerando que exercemos a interação com outras pessoas em todos os momentos, seja em casa, no ambiente social e principalmente no ambiente de trabalho, essa interação com as pessoas pode ser de forma espontânea e, muitas vezes, involuntárias.

Este curso tem por objetivo propiciar ao participante a construção de competências que permitam o autoconhecimento, a percepção do espaço do outro para o desenvolvimento de atitudes comportamentais adequadas, incentivando a integração entre as pessoas com foco no ambiente de trabalho.

Torna-se um desafio permanente que necessita de aprimoramento e aprendizado contínuo. Faz parte do mundo contemporâneo a necessidade de aperfeiçoar a qualidade das relações em qualquer âmbito, seja familiar, social ou corporativo. Evoluir é uma premissa básica para conseguir seus objetivos com sucesso.

Introdução

Os indivíduos nascem de relacionamentos, e sua vida é construída em diferentes tipos de relações. Não existem estudos que apresentem pessoas que nasceram e viveram sem se relacionar. As interações interpessoais podem ser percebidas nos diferentes momentos vividos, podendo ser entre o eu e as pessoas que fazem parte do convívio social ao qual o sujeito pertence ou até mesmo com pessoas que não fazem parte do nosso convívio diário.

As relações interpessoais necessitam ser vividas, estudadas e discutidas para que o indivíduo possa entender a si mesmo e ao outro. É desse entendimento que as pessoas necessitam para se autocompreender e promover mudanças atitudinais que poderão favorecer ou não as relações interpessoais. Percebe-se, assim, a importância de respeitar o fato de cada indivíduo apresentar concepções diferentes no que se refere à cultura, às experiências, tradições e crenças numa relação de respeito, existindo assim um aprendizado e crescimento de ambos (OLIVEIRA, 2017).

Os seres humanos são seres sociais, que vivem em algum tipo de grupo em que interagem com outras pessoas, havendo assim troca de saberes e descobertas. Para se relacionar, o ser humano depende do convívio social. Quando essa interação acontece é possível aprender a lidar com as situações de diferenças e encontrar significados para dar propósito à vida (FONSECA et al., 2016).

Para saber lidar com os diversos tipos de diferenças nas relações interpessoais, precisamos desenvolver competências as quais reconheçam que existem fatores e ações essenciais nessa jornada. Este curso tem como objetivo geral propiciar ao participante a construção de competências que permitam o autoconhecimento, a percepção do espaço do outro para o desenvolvimento de atitudes comportamentais adequadas, incentivando a integração entre as pessoas no ambiente de trabalho.

No capítulo 1, inicialmente, trataremos as relações interpessoais, em que discutiremos o vínculo entre os indivíduos em diferentes momentos, seja na família, no trabalho, na comunidade como um todo, fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada pessoa.

No capítulo 2, abordaremos sobre o potencial pessoal e sua importância nas relações interpessoais, em que serão trabalhadas as temáticas do autoconhecimento, da motivação, da comunicação e da inteligência emocional, possibilitando a utilização adequada do potencial pessoal, o que resulta em uma melhoria nas relações interpessoais.

No capítulo 3, seguiremos tratando sobre flexibilidade e mindset para gestão de conflitos,

em que iremos buscar entender grupos, equipes e conflitos, possibilitando a amplitude da flexibilidade e a mudança de mindset para absorção das divergências, para uma gestão positiva de conflitos.

No capítulo 4, veremos algumas ferramentas que venham a possibilitar tratar situações de divergências e conflitos, eliminando as tensões e gerando empatia para o êxito e a excelência dos relacionamentos.

No capítulo 5, serão abordadas as relações humanas no trabalho, em que serão tratadas as temáticas de liderança, equipes, reavaliação dos comportamentos e atitudes, a fim de minimizar os entraves nas relações interpessoais e promover maior satisfação nos indivíduos envolvidos no processo de convivência.

Capítulo 1

1.1 Relações Interpessoais e suas diversas dimensões

A questão dos relacionamentos interpessoais e a relação com diversas dimensões, seja emocional, comportamental e de personalidade, são fundamentais para os processos interativos que formam o conjunto de sistemas que organizam a vida pessoal de cada um. As condições em que ocorrem tais relacionamentos determinam a forma de convivência entre os indivíduos.



Você já parou para pensar sobre a temática “relações interpessoais”? O que significa para você relações interpessoais? Como foram e estão suas relações interpessoais?

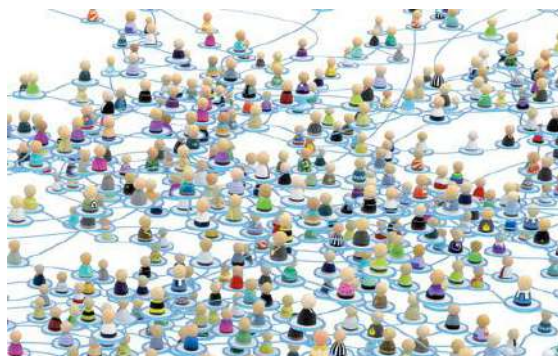
Vamos conversar um pouco sobre o conceito dado por alguns estudiosos a respeito das relações interpessoais.

Para Davel, Vergara e Ghadiri (2007), o relacionamento interpessoal desenvolve-se a partir de processos de interação, os quais possibilitam que os indivíduos se compreendam e se comuniquem, levando em consideração as diferenças de humor, temperamento, motivação e habilidade. Esse tipo de relacionamento favorece às pessoas a capacidade de formar e manter relações, bem como assumir vários tipos de papéis dentro de grupos de trabalho.

Chiavenato (2010) define que a relação interpessoal é uma vertente importante para a administração participativa, na qual o comportamento humano possibilita o trabalho em equipe, a confiança e a real participação das pessoas na atividade a ser desenvolvida. As pessoas não atuam sozinhas, mas necessitam, de forma direta ou indireta, de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos.

As relações interpessoais manifestam-se em consequência do processo de interação. Sendo assim, uma maneira de conhecer mais, aprender com as diversas situações que vão sendo vivenciadas em cada momento (MOSCOVICI, 2011).

Segundo Carnegie (2015), as relações interpessoais são construídas a partir das emoções, sensações, sentimentos. Quando lidamos com indivíduos, precisamos lembrar de que não estamos lidando apenas com a racionalidade, mas com a emoção. Para que haja as relações, faz-se necessário compreensão, em que os envolvidos tenham flexibilidade para interagir com outros.



Fonte: <https://istoe.com.br>– A arte de se relacionar

Como podemos perceber, existe uma palavra-chave comum nos conceitos apresentados acima sobre relações interpessoais, que é **“interação”**. Todo e qualquer relacionamento direto ou indiretamente possui a interação. Não tem como dizer que existe relacionamento sem interação. Ao longo do curso, iremos entender como ocorre essa interação e suas diversas formas e influências.

1.2 O elemento humano e sua variabilidade

O homem é um ser sociável, que se encontra inserido em diferentes grupos: família, trabalho, equipes de esportes, igrejas, dentre outros. Em cada grupo, existe uma especificidade, um objetivo e uma dinâmica para convivência. Dessa forma, entende-se que o homem dispõe de uma variabilidade diversificada, na qual cada indivíduo é um ser multidimensional, influenciável por diversas variáveis, resultando com isso na adaptação nos grupos em que se encontra inserido. As peculiaridades apresentadas por cada indivíduo devem ser consideradas, para que tenhamos condições de compreender atitudes e comportamentos.

Observe as figuras a seguir:



Grupo 1



Grupo 2

Observando as figuras do “Grupo 1” e do “Grupo 2”, podemos perceber que são crianças de faixas etárias parecidas, em atividade similar: correndo atrás de um objeto. Vamos agora observar novamente as figuras e procurar identificar quais as diferenças que existem entre elas. Se puder, faça anotações de tudo que você conseguiu identificar!

***Reflexão:***

- *Existem diferenças entre as crianças?*
- *As crianças são iguais fisicamente?*
- *Será que estão em busca do mesmo objetivo?*
- *Será que irão reagir da mesma forma para conseguir alcançar o objetivo?*

Após fazermos as observações e reflexão, podemos inferir que as pessoas podem ser parecidas em diversos aspectos físicos, comportamentais, entre outros, mas cada pessoa tem uma característica física e um jeito próprio de ser. Mesmo que as pessoas tenham a aparência física parecida, cada uma terá uma forma de ser, de se expressar, de reagir às situações. Cada indivíduo tem suas preferências e seus sonhos, gostos e hábitos, logo é preciso começar a exercitar a arte de compreender e respeitar o outro.

Mas, para que consigamos compreender as diferenças das pessoas, precisamos desenvolver competências que iremos estudar durante este curso. Vamos iniciar, discutindo sobre a cognição humana.

A cognição humana é uma forma como o sujeito percebe e interpreta a si mesmo e ao seu meio. Funciona como um filtro pessoal, no qual se estabelecem opiniões sobre o que vê, sente e pensa.



Fonte: <https://www.canstockphoto.com.br/>

Duas teorias fundamentam o funcionamento da cognição humana: a de campo de Kurt Lewin e a da dissonância cognitiva de Leon Festinge.

Kurt Lewin, em seus estudos sobre a cognição humana, traz que o comportamento humano é proveniente do ambiente e da concepção que o indivíduo tem do grupo em que está inserido, em uma dinâmica de interação, na qual influencia e é influenciado. Essa dinâmica é gerada independente das escolhas individuais. A compreensão da realidade é, na maioria das vezes, estabelecida pelo que é aceito socialmente pelo grupo no qual o indivíduo encontra-se inserido. As descobertas de Lewin estão associadas às competências individuais, principalmente com a solidariedade nas relações interpessoais, como também para entender o comportamento do sujeito, é fundamental levar em consideração a interdependência entre o indivíduo e o meio (FERREIRA, 2010).



Fonte: <https://amenteemaravilhosa.com.br/kurt-lewin-relacoes-interpessoais>

Lewin, em seus estudos, demonstra que a pessoa e o seu meio não devem ser considerados como duas realidades separadas. Na prática, são duas áreas que estão sempre interagindo entre si e que se modificam reciprocamente, em tempo real, ocorrendo a todo momento. Sendo assim, ele ressalta que, para entendermos o comportamento humano, precisamos levar em consideração todos os aspectos e fatores que podem estar afetando no ambiente. Isso inclui desde a questão de estrutura física (como a iluminação) até os padrões de socialização existentes no grupo de que participa.

A teoria da dissonância cognitiva de Leon Festinge baseia-se no princípio de que um indivíduo se esforça para manter a coerência entre suas convicções e opiniões. Quando um indivíduo tem um credo sobre algo e age de forma diferente com o que crê, ocorre uma situação de dissonância, de contradição, que é uma das principais fontes de inconsistência no comportamento. O elemento cognitivo é uma concepção que a pessoa tem sobre si mesma e o ambiente, podendo ser qualquer elemento de conhecimento, incluindo emoção, atitude,

crenças ou comportamentos.

Leon Festinge esclarece que a presença da dissonância (desarmonia) resulta em uma ação para reduzi-la. O indivíduo busca, como artifício de defesa do ego, uma harmonia em seu sistema cognitivo, reduzindo o grau de contradição entre o seu conhecimento e sua opinião (LOPES JÚNIOR, 2018).

Para melhor entendimento da teoria da dissonância cognitiva de Leon Festinge, vamos pensar na seguinte situação: quando estamos querendo comprar um carro, temos diversas opções de cor, marca, potência, preço, enfim diversas características que venham atender as necessidades ou expectativas, levando-nos a adquirir o objeto desejado. Após a compra, tendemos a identificar particularidades positivas em relação à escolha, ao invés de negativas. Isso para justificar, de forma inconsciente, o acerto pela escolha. E, se, por algum motivo, nos arrependermos de ter gasto o dinheiro ou mesmo achar que o objeto adquirido não atende às perspectivas, o cérebro entra em conflito com as expectativas, crenças que já existiam na nossa mente, vindo a afetar a emoção ou o comportamento.

E agora? O que fazer para lidar com a dissonância cognitiva?



Fonte: Ceticismo, Ciência e Tecnologia

Quando ocorre uma dissonância cognitiva, a pessoa entra em um confronto (desarmonia) íntimo e busca eleger formas para sair do desconforto. Podemos citar algumas delas: a mudança de comportamento, em que ocorre mudança de opiniões pessoais para adequá-las à situação externa conflitante; mudança no ambiente e ajustá-lo às suas convicções. Caso não consiga a mudança de comportamento ou ambiente, o indivíduo passa a conviver em conflito interno. Para que não permaneça nesse conflito, podemos atenuar o momento, tomando atitude diferente, acrescentando novas informações para suas convicções, crenças, entre outras, ressaltando que não devemos utilizar o artifício de excluir informações importantes para que possamos justificar nossas atitudes. Faz-se necessário saber lidar com a dissonância cognitiva para prevenir-se do autoengano, em críticas, posturas e comportamentos inadequados.



Fonte: a autora

Temos, a todo momento, diversos elementos e informações que precisam funcionar, de modo harmônico e coerente, para nossa adaptação ao mundo real. Vimos que as informações que vão surgindo apresentam características diferentes: *ela é indiferente aos nossos interesses*, podendo ou não ser absorvida por nós; *ela é coerente aos nossos interesses*, sendo absorvida sem o cuidado de confirmação da autenticidade; *ela é incoerente, causando desconforto ou estresse na mente*, onde a tendência inconsciente é excluir a informação, quer seja verdadeira ou falsa, para que o nosso sistema de informações recupere a coerência e a homogeneidade.

E como lidar com a dissonância cognitiva? O primeiro passo é procurar manter um distanciamento emocional, buscando fazer uma análise das informações recebidas de uma forma mais racional. Faz-se necessário buscar fontes que contribuam com o entendimento e a compreensão da informação verdadeira ou falsa. O desafio está em fazer a análise de forma coerente, devido à grande velocidade de informações que recebemos no dia a dia e o tempo que não se tem. Concluída a fase de análise, carecemos de reformular o sistema de informações, de modo que este atinja um novo estágio de harmonia e coerência. Para nos ajudar nesta análise, vamos discutir brevemente sobre os padrões básicos das percepções interna e externa.

1.3 Padrões básicos das percepções interna e externa

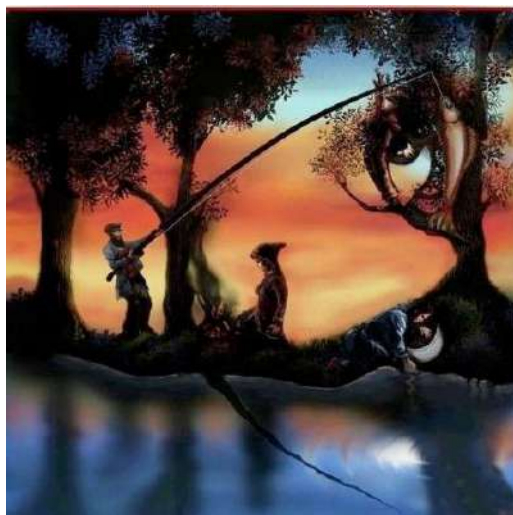
Para iniciarmos a discussão sobre os padrões básicos das percepções interna e externa, vamos refletir um pouco...



Fonte: a autora

O conceito de percepção deriva do latim *perceptio*, reporta-se à ação e ao efeito de perceber por meio de sentido de imagem, impressões ou sensações, como também compreender e conhecer algo. Para a Psicologia, a percepção é um ato, que possibilita o sujeito receber, elaborar e interpretar a informação que chega do meio através dos cinco sentidos orgânicos (visão, olfato, tato, paladar e audição). Para que o indivíduo realize processo de percepção adequadamente, a mente irá recorrer à memória, onde grande parte das informações estão armazenadas e fará uma espécie de comparativo com a nova informação que está chegando. As percepções divergem, qualitativamente, das particularidades físicas do estímulo, porque o cérebro extrai informações e as interpreta em função de experiências anteriores com as quais ele associa. Por isso, a percepção de mundo difere de um indivíduo para outro, cada um percebe uma situação ou objeto de acordo com os aspectos que são importantes para si mesmo.

Observe o quadro abaixo e descreva, de forma rápida, o que você percebeu!

Fonte: <https://br.pinterest.com>

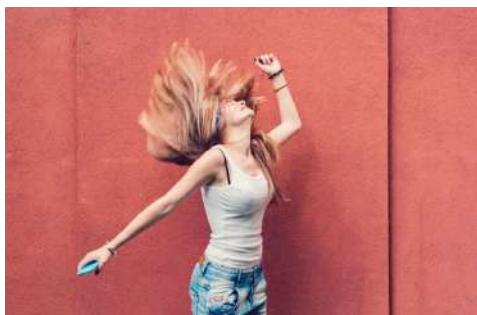
Agora retorne mais uma vez ao quadro, observe com mais tempo! Será que você tem a mesma percepção do primeiro momento ou acrescentou algo mais? Ou até mesmo mudou sua percepção por completo?

À proporção que vamos adquirindo novas informações, nossa percepção se altera. É o que acontece com nosso exemplo acima. No primeiro momento, foi solicitado que fizesse uma observação e descrevesse, de forma rápida, o que estava percebendo. Muitos irão dizer que o quadro mostra uma paisagem com pessoas perto de um lago, outros acrescentarão que uma dessas pessoas está pescando e que a outra está brincando com a água. No segundo momento, foi solicitado que voltasse ao mesmo quadro, sendo que agora com mais tempo de observação, em que uns irão trazer mais detalhes da paisagem já descrita, porém outros irão dizer que percebem um homem de perfil, de olhos grandes, barba e bigode. Diferentes experimentos com a percepção visual comprovam que é possível constatar mudança na percepção ao adquirir novas informações.

Referindo-nos, ainda, ao quadro exemplificado, podemos verificar que a percepção tem início com a atenção, sendo um processo de observação mais seletivo. São vários fatores que influenciam a atenção e que se classificam em: fatores externos (próprios do meio ambiente) e fatores internos (próprios do nosso organismo).

São diversos fatores externos que o meio ambiente possui e que influenciam na atenção. Aqui vamos listar alguns: o movimento, o tamanho, a intensidade, a mudança, o contraste e a repetição.

Na figura abaixo, podemos perceber uma jovem fazendo um movimento. Será que esse movimento realizado chamaria sua atenção, se você estivesse no mesmo ambiente que ela?



Fonte: <https://www.sabra.org.br/>

Imagine você indo ao mercado e se deparando com a melancia abaixo; será que o tamanho iria chamar sua atenção?



Fonte: <https://medium.com/fabio-santos/veja-dez-recordes-vegetais>

No nosso dia a dia, estamos expostos a diversos sons, estes em alguns momentos, com alta ou baixa intensidade.



Fonte: <http://canaldoouvido>



Fonte: <https://emojipedia.org>

O exemplo abaixo nos mostra a questão das mudanças, que podem ser de diferentes formas. Neste exemplo, a ilustração nos faz perceber a mudança na mesma paisagem: a primeira, em momento de seca, e a segunda, deduzimos que após o período chuvoso.



Fonte: okariri.com

Se pararmos para pensar, vamos perceber que existem diferentes maneiras de contrastes: na percepção visual, comportamental, de tempo. A ilustração a seguir vem exemplificar a percepção visual de uma mesma paisagem com diferentes contrastes:



<https://pt.wikipedia.org/>

A repetição ou a frequência do estímulo é um fator de atenção, pois, de forma continuada, resulta na percepção de uma forma menor. Como exemplo, há pessoas que para conseguir acordar no horário necessita de um despertador; pode ser que inicialmente quando colocava o despertador, o barulho deste incomodava. Após dias, já não se tem mais a mesma percepção do barulho do despertador no momento de dormir.



Os fatores internos que influenciam na atenção são: o interesse, a experiência, a aprendizagem e o estado emocional.

A atenção está presente no nosso dia a dia. Deparamo-nos com diversos tipos de situações nas quais necessitamos optar sobre como, quanto, onde e quando focar a atenção.



Fonte: a autora

1.4 Percebendo a si e ao outro – interpretando comportamentos

Ter a percepção de si não é tarefa trivial ou produto acabado, é um processo contínuo. A cada estímulo, a cada momento, a cada situação vivida, vamos tendo acesso a novos conhecimentos e aprendizados, em que podem ir surgindo as mudanças ou não. O que vale é a pré-disposição para a busca de nos percebermos como pessoa, a forma de pensar e agir. Há muitas formas de nos percebermos, porém todas elas partem de um ponto – de nós mesmos. Quando percebemos algo em alguém ou chegamos a conclusões, temos como referência nossos valores, nosso comportamento, nossa forma de pensar, nossos julgamentos. É um momento que pode ser perigoso, pois nos encontramos em determinadas situações corrigindo uma situação ou comportamento em que o outro está inserido. Entretanto, é utópico observar o outro sem ressignificar, em nós mesmos, determinados padrões de percepção, aprendendo a decifrar nosso próprio comportamento e visão de mundo.

Perceber-se é um meio de mudança, um ato de atenção dirigida para dentro de nós, é uma força ativa que nos faz entender nossas próprias reações em relação a certas situações ou pessoas. Quando o indivíduo começa a se perceber verdadeiramente, começa a reconhecer e desenvolver tudo que tem dentro de si. Caso esse processo não aconteça, continuará identificado com seus processos internos sem compreendê-los, perdendo a capacidade de distinguir até seus próprios erros. Compreender nossos hábitos, valores, condicionamentos, nos leva à condição de transformá-los quando necessário. Sair do piloto automático e começar a reconhecer o que está fazendo e o porquê não é um processo simples.

Faz-se necessário reconhecer que sempre temos algo a desenvolver, melhorar ou mudar, seja na forma de pensar, de se comportar, de reagir às situações... Como indivíduo em constante transformação, esse processo estará se modificando continuamente, tornar-se-á mais intenso à medida que nos percebemos, e essa percepção impulsiona à mudança. Somos o resultado de valores e experiências que não necessitam nos controlar, mas que, em muitos casos, pelo medo de romper, continuamos vivenciando, o novo sempre é assustador. Entretanto, é por meio do novo que conseguimos crescer, mudar, evoluir. Enfrentar o novo é um dos “segredos” para ter uma vida mais harmoniosa e feliz.



Fonte: a autora

A velocidade em que estamos vivendo, seja nas informações recebidas, nos compromissos a serem cumpridos na vida profissional e pessoal, está nos tornando pessoas “insensíveis”, na qual não temos tempo de perceber o outro. O ato de perceber o outro como um ser único resulta em reconhecer as características próprias da outra pessoa, diferentes das nossas. Esse reconhecimento é o primeiro passo para compreendermos os comportamentos, as atitudes e reações do outro como também adquirir um novo olhar em relação à vida e ao próximo, passando a conhecer e entender melhor a outra pessoa, aceitando e respeitando as diferenças existentes. A partir do que estudamos sobre perceber a si e ao outro, vamos refletir: “como estamos lidando quando percebemos as diferenças do outro ou quando as pessoas não correspondem às nossas expectativas?”

A todo momento estamos nos relacionando uns com os outros. De forma consciente ou inconsciente, estamos tentando nos fazer entendidos e tentando entender o outro. Quando isso não ocorre, resultará em desapontamentos, conflitos, frustrações nas expectativas. Perceber e entender o outro é um desafio constante nas relações pessoais e profissionais. Desafio ainda mais difícil, porque temos o costume de julgar uns aos outros pela forma que nos comportamos, seja nas atitudes, no modo de se expressar, na forma de falar, de vestir etc. Esses aspectos estão tão evidentes que podem nos levar a ter uma percepção diferente do real significado do comportamento. Quantos de nós já nos deparamos com a situação de ter um conceito construído em relação a uma determinada pessoa e, ao ter a oportunidade de lidar e conviver com ela, perceber que é diferente dos nossos conceitos.



Fonte: <https://wokemind.com.br/>

Concluindo, a percepção pode ser influenciada pela atenção, esta por fatores internos e externos. A importância de *perceber a si e ao outro* resulta no equilíbrio, assegurando o crescimento como ser humano e nos levando à real compreensão das pessoas e do mundo.

Capítulo 2

2.1 Potencial Pessoal e sua importância nas Relações Interpessoais

Na nossa vida profissional ou pessoal, já escutamos uma frase “Você tem potencial” ou “Alguém XXX tem potencial”. E, o que é ter potencial? É uma aptidão para fazer algo, uma predisposição para realizar alguma coisa, formada a partir de recursos internos como o autoconhecimento, a motivação, a comunicação e a inteligência emocional.

O Potencial Pessoal vai ser diferente de pessoa para pessoa. Para melhor entendimento, trazemos um exemplo prático: temos uma empresa em artes gráficas e temos, na equipe, uma pessoa muito criativa e interessada que busca sempre novas técnicas; temos outra pessoa super organizada e metódica, porém não desenvolve sua criatividade nem tem muito interesse por novas técnicas. Quem tem mais potencial, nesse caso, para trabalhar no setor de designer gráfico, a primeira ou a segunda pessoa? Podemos inferir que para o setor de designer gráfico a primeira pessoa terá mais potencial, e a segunda pessoa terá potencial para trabalhar na área administrativa da empresa, por ser muito organizada e metódica. Como podemos perceber todo indivíduo tem potencial para fazer algo. Dessa forma, os potenciais pessoais diferem de pessoa para pessoa, todos têm um potencial singular, que pode conhecer e utilizar no alinhamento das práticas diárias, resultando na satisfação e no sucesso de tudo que vier a desenvolver.



Fonte: A autora

2.2 Autoconhecimento

Vamos iniciar esse tópico, fazendo um questionamento: “Você se conhece o bastante para saber o que deseja e do que necessita? Acreditamos, muitas vezes, que nos conhecemos e sabemos do que precisamos, porém nos momentos que se faz necessário tomar uma decisão, percebemos que não era nada do que realmente pensávamos. Para sabermos tomar decisões positivas, necessitamos do autoconhecimento.

O autoconhecimento é uma habilidade importante para o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo. A forma como a pessoa se conduz às situações externas é controlada pelos processos mentais internos e conseguir reconhecê-los é primordial para ter uma vida mais saudável e equilibrada. A busca pelo autoconhecimento certamente conduz ao autodesenvolvimento. O autoconhecimento e o autodesenvolvimento provavelmente permitirão que busquemos nossas realizações e nos ajudarão a compreender o espaço do outro.

Para Boechat (2008), o autoconhecimento refere-se a todo o processo psicológico, no qual o ego torna-se progressivamente consciente de sua própria natureza. Em outras palavras, é o processo pelo qual o ego individual experimenta uma diferenciação de suas identidades coletivas.

Edinger (2004) ressalta que, no processo de autoconhecimento, o indivíduo coleta, progressivamente, pedaços de si mesmo e transfere-os para o consciente. Ao ter consciência, o indivíduo percebe coisas que antes não notava. Descobre suas diferenças em relação aos grupos que pertence, aos seus familiares, às pessoas do trabalho, enfim descobre suas diferenças individuais.

Procurar o autoconhecimento significa dedicar esforços para entender a si mesmo em todos os âmbitos. Compreender suas qualidades, capacidades, bem como os pontos que devem ser melhorados, resultando no amadurecimento e aproveitamento das oportunidades de aprendizagem encontradas diariamente, em cada momento vivenciado, levando ao seu desenvolvimento pessoal e profissional como também à melhor compreensão das pessoas que estão ao seu redor.

Os seres humanos são muito complexos e, para muitos não é um processo fácil desenvolver o autoconhecimento. Quando uma pessoa consegue desenvolver seu autoconhecimento, conscientiza-se dos seus desejos, objetivos, propósitos, metas, repensa atitudes, fortalece suas qualidades, enfrenta as mudanças que vão surgindo, potencializa sua coragem, reconhece e aceita suas emoções negativas e trabalha para que elas sejam modificadas, o que possibilita o crescimento e o conhecimento da sua própria essência, obtendo uma melhor qualidade de vida e bem-estar, como também adquire uma autonomia sobre sua vida. Ressalta-se que o processo de autoconhecimento tem início, mas não terá fim, pois estamos em constante processo de construção de autoconhecimento.

Para que consiga desenvolver o autoconhecimento, uma das formas é fazer perguntas a si mesmo, tendo a coragem e consciência de responder, deixando de lado o medo de enfrentar o que você pode considerar como uma fraqueza. Saiba avaliar as situações que você passa

por vários ângulos; apreciar o que há de negativo ou positivo ajudará no processo de se autoconhecer.

Agora vamos tentar responder algumas perguntas abaixo com atenção e sinceridade:

1. Quem eu sou e qual o meu diferencial?
2. Quais são as minhas maiores habilidades e fraquezas?
3. Eu acredito nas minhas habilidades?

Essas perguntas não é um teste ou quis, que levará ao seu conceito de autoconhecimento; são questionamentos que ajudarão a refletir quem você é ou, pelo menos, como você se enxerga. Podemos considerar que essas perguntas são a porta de entrada para o seu processo de autoconhecimento.



Fonte: <https://abracoaching.com.br/>

Todo indivíduo tem suas forças e fraquezas e descobrir quais são é importante para saber como usá-las da melhor forma possível. As forças têm que ser usadas ao nosso favor, de maneira que sirvam como facilitadores para obter os nossos objetivos e resultados almejados, e as fraquezas precisamos conhecê-las para conseguir superá-las, não deixando que seja um empecilho para nossa felicidade e sucesso.

Buscar a conscientização de quem realmente somos nos ajuda a trabalhar o comportamento ou atitude que estão sendo nocivos para nós e para os outros, como nos leva ao caminho de uma transformação real. Ao conhecer-se, você estará aberto a oportunidades e a novas experiências e será motivado, a cada dia, a ultrapassar seus limites. É o caminho que levará às realizações. Uma pessoa que conhece seus pontos fortes, suas dificuldades, aonde deseja chegar e do que necessita realizar para conseguir seu objetivo, com certeza terá mais chances de obter o sucesso em suas escolhas.

O autoconhecimento pode gerar fontes de motivação para realizar mudanças em nossas vidas, seja no campo pessoal ou profissional. No próximo tópico, iremos tratar sobre motivação.

2.3 Motivação

Motivação é um processo, que pode levar o indivíduo a uma determinada ação, que o estimula a realizar alguma atividade, de forma que o resultado esperado seja obtido de forma satisfatória. A motivação não é um produto acabado, mas um processo, que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. É uma força, uma energia, que impulsiona na direção de alguma coisa, é um motivo para a ação.

Para Robbins (2005), a motivação possui três propriedades que a regem: uma é a direção, o foco nos seus objetivos e metas e como implementar; a segunda é a intensidade, se o objetivo proposto vai trazer realização ou é apenas uma obrigação; e a terceira é a permanência. A motivação é algo intrínseco, isto é, está dentro de nós, nasce das nossas necessidades interiores. É contínua, o que significa dizer que sempre teremos a nossa frente algo a nos motivar (MAXIMIANO, 2007, p. 250).

Motivação é ter um motivo para executar uma determinada atividade, fazer algo com objetivo. Ser feliz ou estar feliz ao realizar a atividade, auxiliado por fatores internos e externos. Os sentimentos de autorrealização e reconhecimento, se presentes, podem gerar satisfação, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

De acordo com Zanelli (2004), ao longo do tempo, foram surgindo conceitos e teorias que tratam da motivação humana. Diversos teóricos, com seus estudos e pesquisas contribuíram para tal propósito, investigando o comportamento humano e procurando compreender o que o faz motivado e como se dá a motivação na vida do ser humano. Dentre esses teóricos, vamos estudar, de maneira prática, a Teoria de Abraham Maslow, a Teoria de Frederick Herzberg e a Teoria de David McClelland sobre motivação.

Abraham Harold Maslow, psicólogo americano, desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas na década de 50. Ele apresenta como cada necessidade do ser humano influencia na sua motivação, e essas necessidades estão estruturadas hierarquicamente, e buscar satisfazê-las é o que resulta na motivação. Essas necessidades estão definidas em *necessidades primárias e secundárias*.

As necessidades primárias que formam a base da hierarquia são as fisiológicas e as de segurança. As necessidades fisiológicas dizem respeito a nossa sobrevivência e estão no nível mais baixo da hierarquia: fome, sede, sono, entre outras. Por outro lado, as necessidades de segurança estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária: salário, casa própria, assistência à saúde, aposentadoria, emprego, violência, catástrofes naturais, entre outras.

Segundo Maslow, as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e autorrealização, essas últimas constituindo o topo da hierarquia. As *necessidades afetivo-sociais* referem-se ao nosso desejo de amar e sermos amados, de pertencermos a um grupo. É a necessidade de se relacionar com as pessoas. As *necessidades de autoestima* são as necessidades de nos sentirmos dignos, autoconfiantes, autônomos, respeitados por nós mesmos e pelos outros, de sermos reconhecidos, de termos prestígio, status. Essa vertente passa por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros, face a nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos, sendo motivadas por uma necessidade de prestígio e reputação. A *necessidade de autorrealização* diz respeito à necessidade de crescimento, de realização, aproveitando o potencial pessoal.



Fonte: <https://andrebona.com.br/>

Para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar às que se encontram nos pontos mais altos da hierarquia. Contudo, a Teoria de Maslow, mesmo que largamente aceita, tem sofrido críticas de estudiosos, pois a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

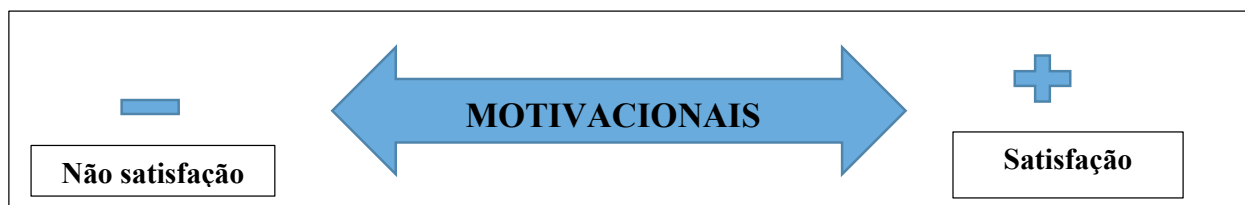
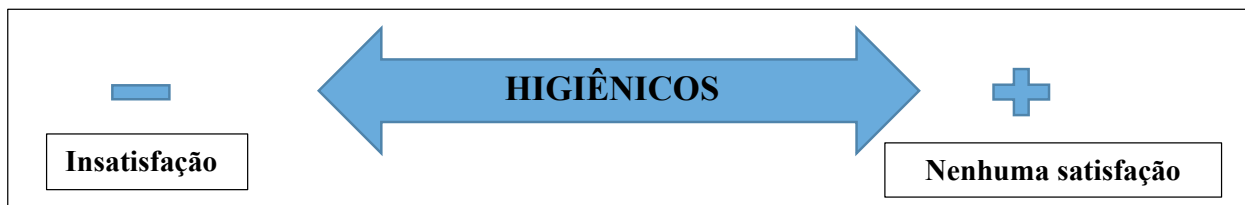
A Teoria da Motivação, desenvolvida na segunda metade do século XX pelo psicólogo Frederick Herzberg, é caracterizada como o estudo da “satisfação”, pois teve como foco a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo Herzberg, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são extrínsecos e localizam-se no ambiente de trabalho, abrangendo as condições dentro das quais desempenham suas atividades. Nessa categoria, estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, modelo

de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, porém podem não chegar a causar satisfação. Por exemplo, um bom salário pode não ser a garantia de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode ser altamente motivada em seu trabalho e estar insatisfeita com seu ambiente de trabalho. Isto é, fazendo o que gosta, mas no ambiente ao qual não está se adequando. Contudo, se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação.

Os fatores motivacionais são intrínsecos, dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento profissional e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Se presentes, causam satisfação, mas se ausentes, causam insatisfação.

Para melhor entendimento dos dois fatores, observem os quadros abaixo e seus respectivos resumos:



Fonte: a autora

Os resultados dos estudos realizados por Herzberg concluem que a insatisfação não é necessariamente o oposto da satisfação, visto que, nem sempre, quando eliminadas as condições insatisfatórias no trabalho, resultará em satisfação, como também passou-se a considerar que o oposto de satisfação é a não satisfação.

Ressalta-se que os fatores higiênicos têm por finalidade precaver e inibir perdas de produtividade, enquanto os fatores motivacionais inclinam-se a causar efeitos mais positivos no que se refere às atitudes e ao desempenho dos indivíduos.

A Teoria de Herzberg tem sofrido crítica pelo fato de o teórico não ter considerado a subjetividade. O que para uma pessoa pode ser excelente para outra pode não ser, levando a considerações erradas quanto ao ambiente de trabalho que está sendo vivenciado ou estudado.

A diferença relevante entre as teorias de Maslow e as de Herzberg é que Maslow levou em consideração a motivação dentro das necessidades humanas, e Herzberg considerou o ambiente externo e o trabalho do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

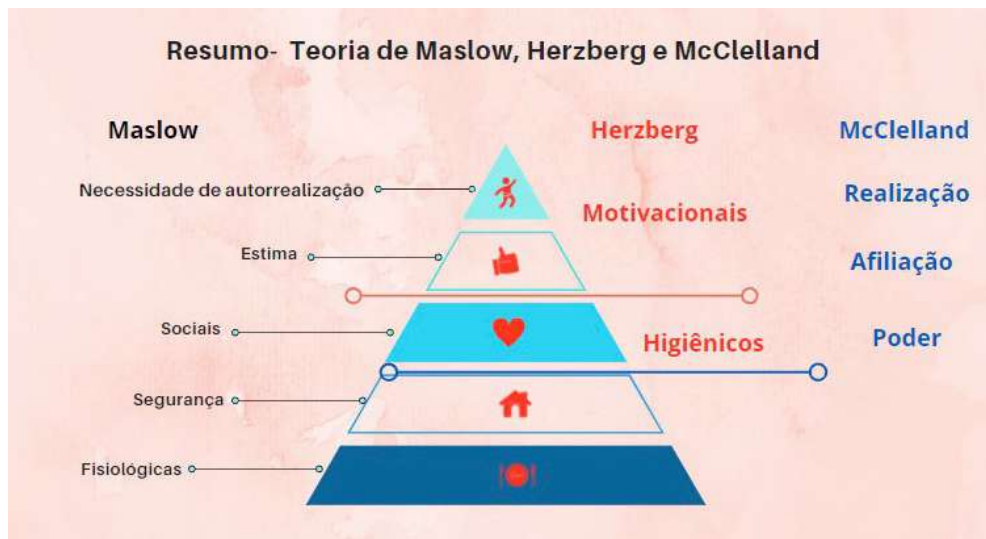
A Teoria da Motivação de David McClelland, chamada de Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, tomou como eixo a necessidade de realização. Essa teoria traz que não nascemos com necessidades, elas são adquiridas socialmente, podendo ser aprendidas, além de não terem uma hierarquia. As pessoas possuem três tipos de necessidades: realização; poder; afiliação.

Para Rego e Leite (2002), a causa para a realização ou sucesso reflete em uma orientação, a fim de fazer as coisas da melhor forma possível, buscando os padrões de excelência; procura por feedback com o objetivo de melhorar no desempenho. Os indivíduos focam no crescimento pessoal e, de preferência, sozinhos. Destaca que esses indivíduos que possuem a necessidade de realização evitam trabalhos muito fáceis ou muito difíceis, preferem desafios com dificuldades intermediárias. Buscam superar os obstáculos e necessitam vivenciar o fracasso ou o sucesso como algo individual, que dependeu apenas de suas ações. A necessidade de realização é norteadada para a perfeição, em que as pessoas buscam o sucesso mediante a superação dos desafios que vão surgindo. A necessidade de realização é controlada por diversas forças: desejo de ser reconhecido socialmente, desejo de status, conhecimentos e habilidades.

A necessidade de poder é o desejo de surpreender, influenciar e controlar as pessoas, usando da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). É sentir que as outras pessoas estão se comportando da maneira que se deseja e não, tendo seu comportamento natural. As pessoas que possuem essa necessidade apreciam estar no comando e procuram influenciar outras pessoas, preferem situações competitivas e de status e tendem a atentar mais com o prestígio e a influência que o desempenho eficaz, sentindo-se atraídas por riscos elevados. Uma motivação elevada para o poder está ligada a atividades competitivas, às relações com as pessoas, ao status, ao prestígio, à reputação e às posições de influência.

A necessidade de afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afetivo social, o desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo. Traduz o interesse de estar próximo das outras pessoas, compartilhando momentos de alegrias e dificuldades, e de construir amizades sólidas, obtendo um bom relacionamento interpessoal. Indivíduos motivados por afiliação propendem a proceder de forma amigável ou cooperativamente, podendo atuar de forma defensiva quando ameaçados (REGO & LEITE, 2002).

As necessidades apresentadas acima são adquiridas e aprendidas pelas experiências durante toda a vida. Quando as necessidades são adquiridas, o comportamento recompensado volta a repetir com mais periodicidade. A Teoria de McClelland diz que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra, entretanto as necessidades não são anuladas, isto é, sempre haverá sinal de necessidade, por mais discreto possível, especialmente a *realização*, que é a necessidade aprendida nos primeiros anos de vida (PORTILLO SERRANO, 2006).



Fonte: a autora

A ilustração acima traz um resumo das três teorias estudadas. As necessidades apontadas por Maslow – fisiológicas, de segurança e sociais correspondem às necessidades higiênicas de Herzberg, como as necessidades de estima e autorrealização de Maslow correspondem às motivacionais de Herzberg. As necessidades apresentadas por McClelland correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg.

2.4 Comunicação

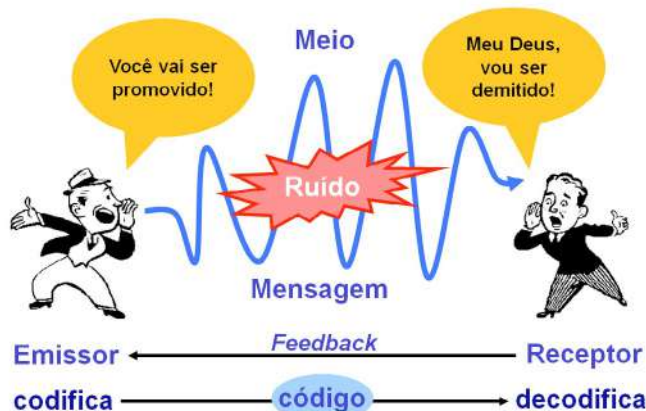
Comunicação estabelece a troca de informações entre duas ou mais pessoas, seja de forma orientada por sinais verbais ou não verbais. Através da comunicação, as pessoas expressam sentimentos, pensamentos, opiniões e obtêm respostas, ou seja, correlacionam-se com o meio em que vive. Podemos classificar como recurso de comunicação a fala, os gestos, os sorrisos, as cores, os olhares, as expressões faciais, os sons e as melodias, entre outros (NEVES, 2009).

O ato de se comunicar exerce funções indispensáveis à própria natureza humana. A comunicação é usada para “informar algo” ou para “estarmos informados de”, para influenciar

atitudes e comportamentos, para motivar, interagir, realizar atividades ou inovar. Quando se transmite uma mensagem, é de fundamental importância ter consciência dos significados atribuídos às coisas, aos gestos e às expressões, que podem transmitir informações verdadeiras ou deturpadas do que se quer comunicar.

Para que o processo de comunicação ocorra, existem elementos que se fazem necessários, como o emissor, o receptor, a mensagem, o código, o canal, o ruído e o feedback.

Elementos da Comunicação



Fonte: <https://sites.google.com/site/etevegra/a---fundamentos-de-comunicacao-verbal-e-nao-verbal>

A figura acima demonstra, de forma clara, o processo da comunicação e seus elementos. O *emissor* emite, envia, transmite a mensagem, que deve ser elaborada de forma clara para que seja compreendida pelo receptor. O *receptor* é aquele, que recebe a mensagem. A mensagem é o conteúdo da comunicação, os sinais com significado. Código são os sinais e regras que possibilitam a ideia de a mensagem ser entendida e decodificada pelo receptor. O *meio* é o canal, que vai ser utilizado para a comunicação; o mais comum é o ar, porém existem outros diversos meios, a exemplo a TV, o telefone, o rádio, as redes sociais, o e-mail, os blogs corporativos, as revistas, os jornais, entre outros. O *ruído* é um elemento importante no processo da comunicação, pois este pode alterar ou distorcer a comunicação. Podemos ver como exemplo, se voltarmos para a ilustração dos elementos da comunicação, que a comunicação apresentou ruído, e o receptor recebeu uma mensagem distorcida. O *feedback* é a mensagem de retorno, possibilita verificar se a comunicação foi eficiente.

Ter uma boa comunicação é mais do que trocar informações, é compreender as emoções e intenções da mensagem que o outro quer passar e ser capaz de transmitir claramente uma mensagem. É entender o que está sendo transmitido e demonstrar ao outro que ele está sendo ouvido e compreendido. Essa comunicação pode ser definida como a comunicação interpessoal.

Faz-se necessário cautela na maneira como se passa as mensagens que o outro irá receber. Mensagens passadas de forma incorreta podem gerar conflitos, o emissor pode ser mal interpretado, o que resulta em um desconforto entre o emissor e o receptor, causando situações que poderiam ser evitadas. Saber se comunicar é um recurso primordial para a construção dos relacionamentos interpessoais, estabelecendo laços empáticos, confiança por meio de uma boa postura, gestos, palavras e voz.

Uma das formas de se construir um relacionamento interpessoal é usar palavras adequadas ao momento que está sendo vivenciado: saber agradecer, cumprimentar, elogiar (verdadeiramente), evitar falar de alguém, saber ouvir, saber criticar (sem interesse próprio).

A comunicação estabelecida pode transformar a realidade daqueles que estão inseridos no processo, compartilhando experiências, ideias e sentimentos. Sem a comunicação, as pessoas seriam ilhas, fechadas em si mesmas (BORDENAVE, 2009).

As pessoas necessitam se comunicar e, para serem bons comunicadores, precisam ter competências da inteligência emocional a fim de conseguirem o poder de argumentação, persuasão e inspirarem as pessoas com quem estão dialogando. No próximo tópico, vamos ter a oportunidade de discutir sobre a inteligência emocional.

2.5 Inteligência emocional

Inteligência emocional é a capacidade de compreender e expressar a emoção, apreendê-la ao pensamento, perceber e refletir em si e nos outros. As pessoas que desenvolveram a inteligência emocional são aptas a administrar suas emoções com mais precisão, lidam melhor com questões sociais e não se envolvem em comportamentos problemáticos (SALOVEY & MAYER, 1997).

Salovey e Mayer (1997) dividiram a inteligência emocional em domínios:

- Autoconsciência - identificar suas próprias emoções;
- Autogestão - saber lidar com suas emoções;
- Consciência social - identificar as emoções dos outros;
- Administração de relacionamentos - saber lidar com as emoções dos outros.

Para Daniel Goleman (1999), a inteligência emocional está relacionada à inteligência social, em que a pessoa emocionalmente inteligente é aquela, que identifica e controla suas emoções. Para ele, inteligência emocional é criar motivações para si próprio e persistir num

objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. Refere-se à forma como se aprende a encarar as próprias emoções nos diferentes momentos da vida, resultando no melhor comportamento, ações e reações para si mesmo e para os outros.

A Inteligência Emocional (IE), segundo Goleman, possui cinco habilidades básicas e interdependentes: autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade. Essas habilidades se referem às reações do eu, aos próprios sentimentos e às interações com os outros, como podemos verificar na ilustração a seguir:



Fonte: a autora

Todos nós lidamos com diferentes desafios no dia a dia, seja em relação aos objetivos pessoais, à carreira profissional, às reuniões, à família, aos amigos, à saúde, às finanças, enfim lidamos com diferentes emoções a cada instante das nossas vidas. Se conseguirmos desenvolver as habilidades da inteligência emocional, manter-nos-emos saudável física, mental e socialmente.

Goleman (2011), nos seus estudos sobre inteligência emocional, apresentou os quatro pilares e as doze competências. Cada pilar tem suas respectivas competências que serão apresentadas no quadro a seguir:



Fonte: a autora

✓ 1º Pilar – Autoconhecimento – a Competência 1 corresponde a esse pilar: autoconhecimento emocional – reconhecer suas próprias emoções.

✓ 2º Pilar – Autogestão – que corresponde às seguintes competências:

Competência 2 – Gestão das emoções – gerenciar os impulsos;

Competência 3 – Adaptabilidade – o quanto estou disposto a me adaptar às circunstâncias adversas;

Competência 4 – Orientação para realização – crescimento pessoal e profissional;

Competência 5 – Otimismo – a pessoa acredita que é possível e tem coragem de enfrentar os obstáculos.

✓ 3º Pilar – Empatia – as competências relacionadas a esse pilar:

Competência 6 – Empatia – maneira como me coloco no lugar do outro;

Competência 7 – Consciência organizacional – como você entende seu trabalho, pensa no macro. Como eu sinto e vejo meu trabalho e o ambiente de trabalho.

✓ 4º Pilar – Gestão de Relacionamento – tendo como competências correspondentes:

Competência 8 – Influência – como você influencia as pessoas;

Competência 9 – Coach e mentor – coach é saber acompanhar seu progresso, e mentor mostra o caminho a ser seguido. Como deve fazer ou seguir;

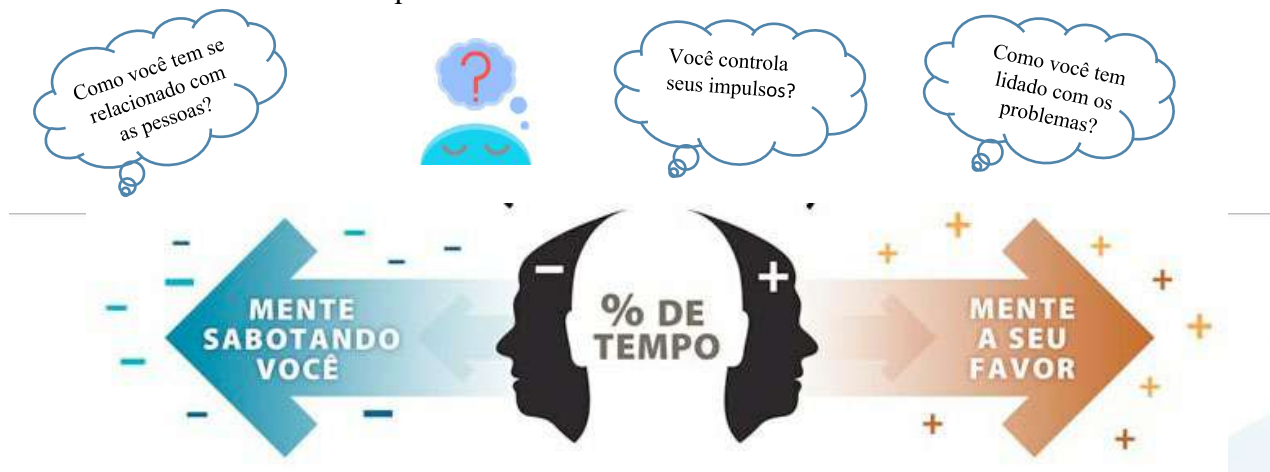
Competência 10 – Gestão de conflitos – pessoa com capacidade de evitar problemas e ainda tirar pontos positivos;

Competência 11 – Trabalho em equipe – precisa ser capaz de trabalhar em conjunto;

Competência 12 – Liderança inspiracional – ser uma pessoa que inspira outras pessoas.

Faz-se lembrar por todos.

Agora que estudamos sobre a inteligência emocional, vamos colocar em prática nossos conhecimentos adquiridos...



Fonte: Relatório de Quociente Positivo

Nossa mente poderá ser um dos meios que temos, mas mesmo inconsciente, pode nos sabotar. Shirzad Chamine, presidente da empresa Positive Intelligence, uma das maiores e renomadas empresas de treinamento do mundo, criou uma avaliação que auxilia a identificar quais são seus sabotadores ativos (crítico, controlador, insistente, vítima e esquivo). Essa avaliação pode ajudar você a refletir sobre como está sua inteligência positiva. Encontre a avaliação gratuita dos Sabotadores em: www.positiveintelligence.com



Fonte: <https://casule.com/aprendendo-a-lidar-com-as-proprias-emocoes/>

Um dos segredos básicos para o sucesso e a felicidade em qualquer âmbito da nossa vida é o conhecimento das nossas emoções. Não devemos escondê-las, subestimá-las ou deixá-la de lado. Precisamos descobrir e aprender a lidar com as nossas emoções de maneira saudável e construtiva. Teremos como consequência uma visão de mundo diferente, seremos mais felizes nos nossos relacionamentos interpessoais e nas decisões que serão tomadas.

Capítulo 3

3.1 Conceito de conflitos

Na nossa convivência diária, seja na família, no trabalho ou em outros ambientes, podem surgir situações em que se faz necessária a escolha. Nesse momento, podem ter opiniões diferentes, e, em alguns casos, essas opiniões são contrárias e, quando não aceitas, geram conflitos. Assim sendo, o conflito é quando há algum assunto de interesse comum entre duas ou mais pessoas, e estas possuem opiniões divergentes sobre o assunto. Podemos dizer que os conflitos fazem parte da natureza humana, podendo ter como causa os valores, a personalidade, os interesses individuais e coletivos.

Segundo Griffin (2007), o conflito é a discordância entre pessoas, grupos ou instituições, podendo ser de forma negativa, quando causa discórdia e antipatia e, de forma positiva, quando resulta no aprendizado, mudanças positivas e que leva à busca por novos desafios.

Marras defende que o conflito é uma disputa de interesses pessoais e profissionais. Porém, através de uma boa comunicação entre os envolvidos no processo, consegue-se melhorar ou diminuir as consequências que pode vir a causar entre as pessoas (MARRAS, 2009).



Fonte: <https://revistamelhor.com.br>

Em todos os ambientes existem conflitos; é fundamental aprender a administrá-los, transformando os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva e positiva. Ressalta-se a importância de favorecer o equilíbrio, a harmonia e o amadurecimento entre as pessoas envolvidas (MALLORY, 1997).

3.2 Fenômenos atuais no mundo e o surgimento de conflitos

Todo indivíduo tem suas características que o tornam único. Essas singularidades é que, em algum momento, quando expostas ou quando impostas por uma das partes, podem iniciar uma problemática. Quando os conflitos oportunizam uma reflexão, através dos diferentes pontos de vista, interesses e conhecimentos, geram um crescimento pessoal de todos os envolvidos, e o ambiente se torna mais assertivo, podendo tornar-se um incentivador nas tomadas de decisão.

Quando se pensa ou se escuta a palavra *conflito*, atribui-se logo a um teor negativo. Os conflitos podem ser classificados em funcionais ou disfuncionais, ou seja, aqueles que auxiliam no alcance dos objetivos e os que dificultam as conquistas das metas. Os conflitos funcionais podem inicialmente aparentar que são negativos, mas resultam em melhorias, estimulando a criatividade dos envolvidos para resolver os conflitos; as pessoas se sentem mais fortalecidas. Por exemplo, imaginemos que, em uma empresa, dois profissionais na área de tecnologia estão discutindo qual o melhor sistema para ser utilizado por determinado setor. Cada um coloca seu ponto de vista e, após analisarem, terminam entrando em consenso sobre o sistema que vai ser utilizado pelo setor da empresa. Percebe-se que inicialmente houve um conflito de ideias, mas no final, os profissionais tiveram crescimento profissional. Já os conflitos disfuncionais criam obstáculos, além de comprometerem as relações interpessoais e a motivação pessoal de cada envolvido. Por exemplo, após uma apresentação em uma reunião, um colega de trabalho menospreza, critica sem argumentos a apresentação realizada, gerando um clima desarmônico e desmotivando aquele indivíduo que fez a explanação.

Para Kanaane, as instituições têm uma interferência acentuada no estado emocional dos indivíduos, podendo agir tanto como agente incentivador para as pessoas que nelas convivem, como podem tornar-se um agente de um ambiente hostil, propenso a conflitos, podendo vir a afetar a qualidade de vida das pessoas, pois implica a satisfação das necessidades, as atitudes pessoais e comportamentais, a motivação para inovar e aceitar mudanças (apud KANAANE, 1999).

Quando os conflitos já estão instalados, é imprescindível entender os fatores causadores e perceber a melhor forma para geri-los, devendo evitar fingir que os conflitos não existem, postergando uma solução viável para todos os envolvidos e aumentando ainda mais as divergências.

Vários estudiosos apontam que os conflitos surgem por choques de ideias, devido às diferenças de valores, cultura e, principalmente, pela necessidade constante de mudança. Estamos vivenciando momentos que, cada vez mais, nos exigem uma adaptação a coisas que, na maioria das vezes, não estávamos preparados, seja na vida pessoal ou profissional. Mudanças que entraram em choque até com nossas práticas e conhecimentos já adquiridos. Por exemplo, com esse período de pandemia, todos nós passamos por diferentes conflitos,

quer seja de cunho pessoal ou profissional, sendo preciso nos adaptar a diversas mudanças e a reaprender, criar novas formas para lidar com os conflitos que foram surgindo.

Para Chiavenato (2004), outros desencadeadores de conflitos são ambiguidade de papéis sociais, objetivos não claros, interesses e metas distintas. Os papéis sociais são posições que os indivíduos ocupam na sociedade. Grande parte das ações diárias de uma pessoa é motivada pela categoria socialmente definida que uma pessoa tem, seja filho, pai, mãe, irmão, tio, gestor, professor, policial, vendedor, atendente, entre muitos outros. Cada papel é composto por direitos, deveres, expectativas, normas e comportamentos que uma pessoa representa. Essa representação dos papéis sociais pode envolver ambiguidades e provocar conflitos. No que se refere aos objetivos não claros, pode causar choques quando relacionados a grupo de pessoas. É possível haver o surgimento de uma série de conflitos, quando não existe cooperação, e interesses e metas não são compartilhados.

Outros fatores que desencadeiam conflitos no âmbito pessoal e profissional são: choques de interesses individuais, grupais e organizacionais, disputa de poder, fofocas, frustrações por promessas não cumpridas, recursos escassos de pessoal e de finanças, falhas na comunicação, respeito ao espaço do outro, valores e crenças diferentes, mudanças estruturais, entre muitos outros. Apesar dos diversos fatores que podem levar a um conflito, nem todos podem ser extintos, cabendo a cada indivíduo procurar entender o que ocasionou o conflito, verificar a melhor forma de lidar com este, a fim de ser dado encaminhamento à resolução da problemática.

3.3 Crenças, valores e a influência no entendimento do conflito

As concepções de uma pessoa, em geral, são resultado do conjunto de suas crenças e valores. Estes, por vezes, são conscientes, por vezes, inconscientes. As crenças e os valores são responsáveis por comandar e determinar nossos pensamentos, sentimentos, decisões e ações.

Crenças são conceitos, ideias, que um indivíduo tem de alguma pessoa, coisa ou fato. É a forma como cada um enxerga o mundo, o indivíduo adota como verdadeiro ou certo. Esse posicionamento se refere às opiniões e sentimentos que um determinado indivíduo, ou até mesmo uma comunidade, adota com convicção. Quando se desenvolve crença em algo, observa-se a certeza plena nessa crença, porém isso não significa que a avaliação dessa certeza corresponda à verdade como também pode mudar com o passar do tempo.

Valores representam medidas subjetivas e variáveis, que se atribuem a pessoas, conceitos e fatos. Cada indivíduo determina o grau de importância para cada valor, organiza-se de forma pessoal e única. Mesmo em um grupo que compartilha valores semelhantes, esses graus variam de importância e de intensidade para cada pessoa. Os valores são estruturados pelas crenças, a partir do que se acredita ser mais importante.

Crença e valores são inatos, são aprendidos a partir dos grupos de que o indivíduo faz parte como família, escola, trabalho, religião, entre outros. Não podem ser vistos ou ouvidos, mas influenciam, de modo consciente ou inconsciente, no comportamento e na maneira de viver de cada pessoa.

Mudanças pessoais podem afetar os valores de um grupo ao qual o sujeito pertence, como mudanças no grupo podem influenciar nos valores pessoais; essas mudanças podem ocasionar conflitos. O conflito aparece, quando se faz necessário escolher um valor em detrimento a outro de igual importância, ou quando a importância não está bem determinada. Essas discordâncias podem gerar atritos e frustrações.



Fonte: <http://filosofarliberta.blogspot.com/>

A tirinha acima, de uma maneira lúdica, ilustra sobre a questão das crenças e valores que foram discutidos, em que cada um apresentou suas convicções de qual direção está mais correta. A consciência de crenças e valores é importante, pois influencia, de modo direto, nas escolhas e decisões a serem tomadas em nossas vidas pessoais e profissionais. A compreensão e a aceitação de crenças e valores individuais podem reduzir os conflitos, diminuindo os obstáculos na interação e facilitando as relações interpessoais. Para que seja possível a compreensão das diferenças das outras pessoas, é importante sermos flexíveis. *Vamos conversar um pouquinho sobre isso?*

3.4 Flexibilidade

Para que seja possível construir e manter relacionamentos interpessoais, é fundamental ser flexível nas divergências, nos pontos de vista, nas implementações de ideias. Isso não quer dizer que o indivíduo para ser flexível necessita aceitar tudo que lhe é proposto, porém se faz necessário ter flexibilidade para aceitar ou recusar alguma coisa, tendo como ponto de referência o bom senso, o respeito ao outro, a cortesia e a sensatez.

Ser flexível é ter a capacidade de se adequar a diferentes realidades ou a ambientes que estão sendo vivenciados. O indivíduo que tem capacidade de flexibilização consegue

promover mudanças ou ajustes nos seus objetivos, nas suas ações e comportamentos, no dia a dia. É uma capacidade vista como uma qualidade, principalmente no âmbito profissional.

O grau de flexibilidade de um indivíduo está correlacionado com a habilidade de reconhecer e gerenciar suas emoções, tendo como benefício a criatividade, a melhor compreensão na identificação do contexto e na busca pelas soluções das dificuldades que vão surgindo, melhor integração com os grupos de que participa, o que resulta em relações saudáveis, maior clareza dos objetivos pessoais e profissionais, mantendo o foco no que é almejado.



Fonte: <http://gestao-e-lideranca.blogspot.com>

Na ilustração acima, o que podemos perceber? Alguns podem pensar que são pessoas tentando dar as mãos ou diversas outras percepções. Se pararmos para refletir sobre o que se conversou sobre flexibilidade, podemos dizer que observamos pessoas com características parecidas, outras com características diferentes, mas flexíveis a entender as diferenças em busca de um objetivo.

3.5 Mudança de mindset para absorção das divergências

Mindset tornou-se uma das palavras mais pronunciadas no momento e, para muitos, era uma palavra desconhecida. Mindset é uma palavra inglesa, que separada - “mind” expressa mente, e o termo “set” possui diversos significados, porém o que vamos trabalhar é com o de configuração. Sendo assim, o termo mindset significa atitude ou configuração mental de uma pessoa. É a forma como o indivíduo pensa, a configuração dos seus pensamentos e, a partir dessas configurações, reage às situações no dia a dia e no momento de tomadas de decisão.

As crenças e os valores que estudamos anteriormente são responsáveis pelo mindset de um indivíduo, que pode ser traduzido como modelo mental predominante. Esse modelo

é responsável pela forma com que a pessoa apreende e julga os acontecimentos, resultando nas suas decisões e atitudes.

Para Carol S Dweck (2017), renomada especialista em psicologia social e em psicologia do desenvolvimento, uma das maiores pesquisadoras sobre mindset, autora do livro “Mindset: a nova psicologia do sucesso”, aborda que o mindset está relacionado ao resultado de como encaramos a vida, seja de forma otimista ou pessimista. Seus estudos trazem que o mindset pode ser separado em dois grupos que serão apresentados a seguir:



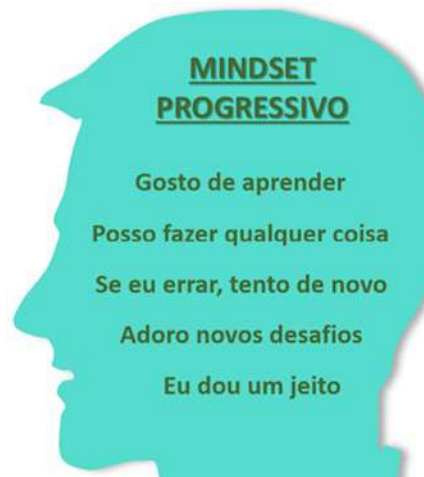
Fonte: <https://jvalerio.com.br/>

O mindset fixo é formado por indivíduos que têm uma atividade mental fixa, acreditam que sua capacidade, habilidade e inteligência são imutáveis. Possuem perfis de pessoas inseguras, acreditam que já sabem de tudo ou duvidam da sua capacidade, habilidades e saberes. Essas características fazem com que os indivíduos fiquem estagnados, e quando se apresenta algum tipo de dificuldade, essas são superdimensionadas, tornando-se uma barreira intransponível. Para as pessoas que possuem mindset fixo, errar é algo inadmissível, significa o fracasso e, quando acontece o erro, não assumem a responsabilidade do ato, buscando sempre o culpado no mundo externo.



Fonte: <https://fi.pinterest.com>

O mindset de crescimento é formado por indivíduos com uma mentalidade de prosperidade, acreditam nas suas habilidades e no desenvolvimento dos seus talentos, tendo consciência de que necessitam de dedicação para isso. O otimismo e a persistência são características fortes desses indivíduos. Os obstáculos e erros que vão surgindo servem de oportunidade, de superação e aprendizado. São indivíduos movidos por desafios.



Fonte: <https://fi.pinterest.com>

O mindset não é estático, pode ser modificado. A mudança do mindset resulta na absorção das divergências. Ao mudar nossa forma de pensar, de perceber a situação que está sendo vivenciada, conseguimos resolver ou evitar conflitos. Quando não ocorre essa mudança na forma de ver o mundo, devido às crenças, aos valores, não há uma verdadeira mudança de pensamento e conseqüentemente do comportamento. No momento em que acontece uma mudança na forma de pensar, seu comportamento modifica, e passa a ser vivenciada uma nova realidade, ressaltando que a mudança de pensar diferente é um processo, não é uma coisa rápida; pensar “fora da caixa” exige dos indivíduos motivação e inovação.



Fonte: <https://www.ibe.edu.br/>

Capítulo 4

4.1 Ferramentas para lidar com situações de conflitos

No capítulo anterior, tratamos sobre o conceito de conflito e discorremos sobre subtemas que elegemos como relevantes e que têm influências nas relações interpessoais. Neste capítulo, iremos estudar algumas ferramentas que poderão ajudar nas soluções dos conflitos e melhorias nos relacionamentos interpessoais.

Todos nós já passamos por situações de conflitos, em que foi preciso entender o ponto de vista do outro e demonstrar o próprio, que, em algum momento, conseguiu resolver o problema; em outros momentos, não foi possível resolver. Em outras situações, podem até ter escolhido aguardar para ver se o conflito se resolvia sozinho, porém essa não foi a melhor opção, pois o conflito tende a aumentar, se não for tratado de maneira correta.

Conflitos não resolvidos ou mal resolvidos geralmente resultam em problemas nos relacionamentos interpessoais; no campo profissional, podendo levar à perda de produtividade, criatividade e criação de barreiras à cooperação e à colaboração. Por meio das experiências vividas, de leituras sobre os assuntos ou até mesmo por participação em cursos, vamos nos apropriando de técnicas de gestão de conflitos, que vão nos auxiliando a desenvolver habilidades no momento de lidar com uma situação complicada.

A seguir, vamos poder verificar as principais ferramentas que poderão nos auxiliar nos momentos de conflitos.

4.2 Habilidade para lidar com pessoas

Um dos desafios que temos no nosso dia a dia é saber lidar com as pessoas, quer seja no nosso convívio familiar, de trabalho ou social. Encontramos, durante nossa trajetória de vida, pessoas com diversos tipos de personalidade, preferência e comportamento. É comum percebermos que, em alguns casos, a aproximação é natural, evoluindo para uma amizade mais próxima. Em outros casos, ocorre o desalinhamento seja das preferências, comportamentos, crenças e valores, levando a uma dificuldade no convívio.

Entretanto, é importante desenvolvermos habilidades para lidarmos com as pessoas da melhor maneira possível, visando a um convívio satisfatório com as relações interpessoais, em que estas irão auxiliar no desenvolvimento humano dos envolvidos.

É natural que as pessoas tenham maior convivência com aquelas que têm comportamentos e objetivos parecidos, pois se torna mais fácil por saber, de certa forma, o que agrada ou desagrade o outro. Porém, deparemos-nos com pessoas de diferentes

comportamentos e atitudes; estas, muitas vezes, não nos agradam e se faz necessário saber lidar com as diferenças para que estas não nos afetem ou afetem o outro. Vamos descrever algumas ferramentas pessoais que podem ser utilizadas para auxiliar no processo de lidar com o outro.

Inicialmente é importante identificar os motivos que estão levando o indivíduo a desenvolver algum tipo de comportamento ou tomar tal atitude, evitando fazer pré-julgamentos sem ter o devido conhecimento da situação. Vamos pensar um pouco no nosso dia a dia! Será que, no nosso trabalho, já não vivenciamos momentos em que algum colega de trabalho encontrava-se estressado e nós não paramos para compreender o que estava levando-o a ficar tão estressado? Às vezes, por medo de não saber lidar com o outro, ou por não termos a atenção devida com o outro, não conseguimos entender as atitudes e os comportamentos apresentados em determinadas ocasiões. É fundamental que, em situações como a que foi ilustrada, procurar dialogar com a pessoa em um momento em que esteja mais calma, sem pré-julgamentos e com a devida atenção, procurando entender e mostrando a ela que suas atitudes podem vir a prejudicá-la, que não está fazendo bem para ela nem para o ambiente onde está inserida.

É pertinente para as relações interpessoais o diálogo entre as pessoas sobre as dificuldades encontradas, buscando compreender as adversidades e auxiliar nas soluções. Devemos procurar trabalhar o contexto para que o outro consiga entender as diferenças e ter a percepção de seus maiores entraves. No entanto, em alguns momentos, podemos sentir que estamos no limite do estado emocional. Quem já não escutou ou disse a frase: “estou no meu limite com fulano”? Isso quer dizer que a pessoa está exausta, cansada de algo que alguma pessoa está fazendo ou a forma como está se comportando. Nesse momento, precisamos manter o controle, mesmo que para isso seja necessário se afastar por um momento da pessoa que está causando a exaustão. Se não for possível o afastamento, procure não conversar enquanto estiver tão cansada e exausta, evitando assim situações tensas em que podem ser ditas palavras que venham a acarretar prejuízos pessoais e profissionais. Espere passar o momento mais complicado e tenso e, com calma, procure mostrar a pessoa como está se sentindo, contribuindo para que ela possa melhorar nas suas atitudes e comportamentos.

Da mesma forma, precisamos aprender a respeitar o espaço e o momento do outro. Quando percebemos que alguém perto de nós não está bem, podemos perguntar se está acontecendo algo, se podemos ajudar. Deixar claro que estamos à disposição para o que precisar. Só não devemos ficar insistindo, fazendo perguntas sobre o motivo pelo qual a

pessoa não está bem. Uma atitude assertiva é deixar a pessoa à vontade para lhe procurar, caso precise conversar.

Outra ferramenta importante para lidar com pessoas é a questão de comentários inadequados. Evitar fomentar as redes de intrigas e fofocas nos ambientes onde estamos inseridos pode auxiliar em ambientes e relacionamentos harmoniosos. Ambientes ou relacionamentos em que os comentários paralelos superam os devidos diálogos tendem a se tornarem problemáticos e fracassarem.

Ter um diálogo claro é outra ferramenta importante para lidar com as pessoas. Existem casos em que o outro não consegue perceber que seus hábitos incomodam ou atrapalham o ambiente em que está inserido. Quando isso ocorre é pertinente o diálogo, esclarecendo ao outro sobre suas atitudes, mas de forma tranquila, sem acusações. Dessa forma, teremos como resultados a superação de atitudes inadequadas e relacionamentos interpessoais mais harmoniosos.

4.3 A arte do ouvir

Para nos relacionarmos, precisamos nos comunicar de alguma forma. Com as mudanças acontecendo a cada instante, será que estamos realmente sabendo ouvir o outro? Quando lemos ou pronunciamos as palavras “escutar e ouvir”, acreditamos que são palavras que possuem o mesmo sentido, mas não são, elas possuem significados diferentes. Escutar é um processo fisiológico, em que recebemos estímulos sonoros através da audição. Ouvir é um procedimento, que implica informações físicas, emocionais e intelectuais, em busca de significados e compreensão da mensagem do outro.

Para se ter uma boa compreensão da mensagem que está sendo transmitida por alguém, precisamos saber ouvir até o fim, deixar que a pessoa fale sem interrupções. Em muitos casos, o que acontece é apenas a escuta, mas não se compreende a mensagem que está sendo comunicada, seja por pressa, seja por não dar realmente a devida importância ao que está sendo falado. Caso se faça necessário interromper quem está falando, seja feito, de forma objetiva, algum questionamento para um melhor entendimento do que está sendo relatado.

É importante para quem está ouvindo procurar o momento que não esteja com pressa, como também aprender a ouvir em silêncio, refletir sobre o que está sendo dito antes de dizer alguma coisa. Em diversos momentos, os conflitos acontecem porque não ouvimos com atenção as pessoas, interpretando errado o que está sendo vivenciado ou negligenciando informações importantes para determinadas situações. Como também a pessoa que está falando é capaz de perceber a falta de interesse de quem está ouvindo, podendo causar danos

nas relações, considerando que nenhuma pessoa gosta de se sentir ignorado.

Os indivíduos tendem a dar mais opiniões do que ouvir. Vamos parar um pouco e pensar: “Quem já passou pela situação de alguém falar algo sobre sua experiência e você complementar com uma experiência sua, ou você relatar algo e ouvir do outro a experiência dele?”. Ressaltamos que a experiência vivida por alguém pode nos ajudar, de alguma forma, a crescer e não cometer erros, porém o que queremos mostrar é a importância de fazer com que o outro se sinta ouvido.

Quando nós nos dispomos a ouvir alguém com a devida atenção, sem ser de maneira mecânica, podemos ter a oportunidade de perceber se a pessoa está bem ou não. Muitas vezes, por meio da entonação da voz, poderemos identificar sinais de linguagem não verbal; essas percepções tornam a comunicação mais efetiva.

Um ponto importante no momento de ouvir é manter o contato visual, pois este expressa atenção e postura receptiva. Sabemos que muitas pessoas já passaram pela experiência de estar falando com alguém, e este estar olhando para qualquer outro lugar, criando uma situação desconfortável. Esse desconforto ocorre por associarmos o desvio do olhar à falta de interesse do outro. Fica uma dica, para ser um bom ouvinte, procure olhar para a pessoa enquanto ela fala. Não se faz necessário encará-la fixamente, mas olhar o suficiente para ela.

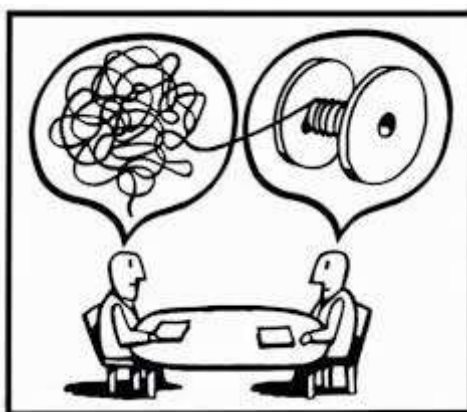
É importante saber que cada indivíduo tem uma forma de demonstrar o que é importante, emocionante ou angustiante. Uns conseguem de forma mais clara e direta, outros de forma mais subjetiva. Precisamos observar o que está sendo falado não apenas pela fala propriamente dita, mas também pelas expressões faciais e corporais, o que está sendo dito nas entrelinhas.

Vamos apresentar algumas características importantes para ser um bom ouvinte:

1. Ser concentrado – pessoa que presta atenção no que está ouvindo, processando as informações para contribuir com o que está sendo tratado, o que possibilita a motivação da pessoa que está falando a ter insights e novos pontos de vista;
2. Capacidade de opinar – após o processo de ouvida, saber dar opiniões de forma construtiva, lembrando que nem sempre confirmar ou negar, de certa forma, o que o outro está falando seja algo construtivo. Muitas pessoas acreditam que ter uma opinião construtiva é ser contra ao que está sendo apresentado. Algo torna-se construtivo quando ajuda a outra pessoa a se desenvolver, seja na vida pessoal ou profissional;
3. Não ser combativo – quando se faz a ouvida e não se fica na defensiva. Para ser um

bom ouvinte, precisa ter capacidade de absorver críticas de forma tranquila e amadurecida;

4. Capacidade de promover um ambiente seguro – fazer com que o outro se sinta acolhido e seguro para falar o que precisa, permitindo uma comunicação confortável.
5. Evitar o preconceito – as pessoas precisam entender que cada um tem suas opiniões, que podem ser diferentes das nossas. Não julgar o que o outro fala a partir dos nossos valores e princípios.



Fonte: <http://psicoterapiaepsicologia.blogspot.com/>

A figura acima nos mostra a importância do processo de ouvir. Como foi possível observar, após discutirmos sobre saber ouvir, este é um processo delicado, principalmente nos dias de hoje, em que existe um excesso de informações e necessidade de atenção, e para ser um bom ouvinte, precisa-se de muita dedicação e preparação. Essa preparação vai ocorrendo a partir de oportunidades vivenciadas no nosso dia a dia.

4.4 Feedback como instrumento de relações

Considerado como instrumento importante nas relações interpessoais, o feedback é fundamental para o desenvolvimento das pessoas, tendo como finalidade a busca pelo crescimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho, possibilitando o alinhamento das equipes. Oportuniza o outro a perceber como está sua conduta no momento, se correta ou precisando melhorar em alguma coisa.

O termo *feedback* tem origem na língua inglesa e tem como significado a retroalimentação. Para a comunicação, refere-se ao processo em que o emissor envia uma mensagem ao receptor, e este, após elucidar, envia uma resposta ou reação ao emissor.



Fonte: <https://conteudo.movidesk.com/>

Para Missel (2012), o feedback é uma ferramenta, que possibilita dar retorno regularmente, no ambiente de trabalho ou na vida pessoal, podendo ajudar as pessoas a se tornarem conscientes de seus próprios desempenhos, sejam negativos ou positivos. A arte de dar e receber feedback pode levar o indivíduo a se desenvolver de forma eficaz. Porém, sabemos que muitas pessoas não estão preparadas para receber feedback, o que pode gerar, em diversos momentos, um conflito. Nesse caso, o indivíduo que vai dar o feedback necessita estar preparado para as reações que possam surgir das pessoas. Quando uma pessoa reage bem ao feedback demonstra ter um amadurecimento pessoal, utilizando-se da oportunidade para melhorar em algum ponto que precisa. Esse comportamento levará ao crescimento, seja na vida pessoal ou profissional. A pessoa que não aceita feedback demonstra não ter amadurecimento, muitas vezes se sente dona da verdade ou se comporta como “coitadinha”. Esse tipo de comportamento traz prejuízo ao indivíduo, pois não aproveita a oportunidade para melhorar e crescer profissional ou pessoalmente.

Vamos ver alguns tipos de feedback a seguir:



Fonte: <https://engarrafadormoderno.com.br/gestao/a-importancia-do-feedback>

Inicialmente vamos tratar do *feedback positivo*, este é mais que um elogio, permite ressaltar as qualidades e competências de uma pessoa, valorizando sua capacidade pessoal ou profissional. Essa devolutiva tem como objetivo maior favorecer a ininterrupção da

conduta e atitude até o momento apresentadas pelo indivíduo, buscando potencializar os resultados obtidos. Demonstra ao indivíduo que ele é uma referência para futuras ações, por meio do aprendizado, estimulando a constante busca pelo crescimento e aperfeiçoamento. Promove também o fortalecimento nas relações interpessoais, por meio de um sentimento de cordialidade, respeito, consideração e valorização dos esforços.



Fonte: <https://blog.solides.com.br/feedback-positivo/>

O *feedback negativo* é mais difícil de ser dado e recebido. É usado quando a pessoa não conseguiu realizar algo bem ou seu comportamento não condiz com o adequado. Nesse feedback, a pessoa que está se realizando, precisa encorajar o outro a realizar mudanças, mostrando, de forma clara, quais pontos precisam ser melhorados. Com isso, dá-se a oportunidade ao outro de fazer os ajustes importantes no seu dia a dia, para que possa melhorar suas atitudes e crescer na vida pessoal e profissional.



Fonte: <https://blog.vb.com.br/feedback-negativo/>

O *feedback construtivo* é o mais completo, pois não só traz os aspectos positivos como também os negativos do comportamento ou atitudes de uma pessoa. Nesse feedback, o que é mais significativo não é apenas identificar erros e acertos mas também mencionar soluções, métodos e caminhos que podem ser seguidos. As pessoas que recebem esse tipo de feedback interpretam como conselho que está sendo dado. Tem-se um sentimento mais leve, trazendo, na maioria dos casos, resultados positivos.



Fonte: <https://claudianeireiros.com.br/>

O feedback ofensivo é o tipo que não deveria ser utilizado. Porém, vemos, no nosso dia a dia, em determinadas situações, principalmente no ambiente de trabalho. É quando a pessoa que está dando o feedback excede os limites do respeito e passa a fazer críticas pessoais ao indivíduo ou grupo de pessoas. Essa forma de feedback pode afetar a saúde mental e física das pessoas.



Fonte: <https://mactreinamentos.wordpress.com/>

O feedback é uma das ferramentas importantes, principalmente no ambiente de trabalho, como forma de alinhar junto com as pessoas os caminhos a serem seguidos. Quando o feedback é feito de maneira correta, traz resultados benéficos, em que as pessoas se tornam engajadas e motivadas, estabelecendo uma comunicação verdadeira, o que deixa todos seguros e um ambiente mais tranquilo. Ressaltamos que dar um feedback não se resume a elogios ou apontar erros e sim, a uma conversa clara, objetiva, que deve ser feita com seriedade e com base em fatos reais, não podendo ser pelo achismo ou porque alguém falou algo sobre o outro. Deve ser uma prática que demonstre respeito e consideração pelo outro ou pelo grupo em que está inserido, aprimorando o desempenho de todos os envolvidos. Quando for algo referente à conduta ou falhas impróprias, procuremos dar o feedback de maneira individual, evitando expor o outro.

Abaixo, vamos listar alguns pontos que devem ser levados em consideração no momento em que for dar um feedback, seja individual ou em grupo:

- Procure um ambiente que deixe a pessoa ou grupo mais descontraído para diminuir a sensação de tensão;
- Antes de iniciar o feedback, você precisa ser conhecedor do que vai tratar. Se precisar, faça um roteiro ou anotações de pontos positivos e negativos, com sugestões de melhorias ou soluções para o que se fizer necessário;
- O contato visual é imprescindível durante a fala e a ouvida;
- Oportunize a pessoa ou as pessoas a falarem e demonstre atenção ao que está sendo dito;
- Seja claro, objetivo e cordial;
- Seja capaz de motivar e reforçar as mudanças que se fizerem necessárias;
- Esteja à disposição da pessoa ou grupo para auxiliar no processo de mudança.

Enfatizamos que todo feedback acarreta consequências, por isso é importante estarmos preparados para esse momento, a fim de termos resultados satisfatórios para todos os envolvidos. Que seja um momento de amadurecimento e crescimento profissional e pessoal!

4.5 Empatia

Vamos parar um pouco e refletir sobre como temos nos comportado enquanto sociedade. Será que me preocupo apenas com meus interesses, ou essa preocupação permite também que me preocupe com o outro. Será que entendemos o real conceito de empatia? A resposta que sempre ouvimos ou damos quando é questionado: “O que você entende por empatia? A resposta é: Se colocar no lugar do outro”.

Empatia possui um conceito mais amplo. No decorrer da nossa discussão, você vai compreender, de forma mais aprofundada, o que é ser empático. E, a partir daí, poderá desenvolvê-la para conviver em harmonia com aqueles que o cercam.

Iniciaremos com um exemplo prático: no mundo do trabalho, quantas pessoas se desligam das empresas por não estarem se sentindo bem naquele local de trabalho. Muitas nem conseguem perceber que estão se desligando dos seus líderes, das pessoas que formam o grupo e não da empresa em si. Isso acontece porque a necessidade de uma pessoa vai muito mais que o dinheiro. É óbvio que o dinheiro é importante, mas as pessoas querem ser reconhecidas, querem ter feedback, querem crescer, querem melhorar, ter uma rotina de trabalho organizada, saber o que se espera dela. Em muitos casos, essas necessidades não são percebidas ou levadas em consideração, ou seja, não se desenvolve a empatia.

Um dos maiores bloqueios para a empatia é o julgamento. Quantos de nós separamos as pessoas no nosso dia a dia em dois grupos: os que são semelhantes a mim e os que são diferentes

de mim. Os semelhantes são aqueles que torcem pelo mesmo time, têm gostos parecidos, seja na forma de se vestir ou se comportar, entre outros. E existem os diferentes de mim, que são aqueles que julgamos ser o oposto. A partir daí, começam-se a criar núcleos e julgamentos, ficando comprometido o processo de empatia. Precisamos entender as diferenças do outro.

No processo de empatia, podemos cometer alguns erros, que devem ser evitados:

- *aconselhar / educar* - acreditamos que, quando uma pessoa vem expor um problema, devemos dar conselho, resolver a vida dela. Isso é um mero engano, se quiser ser empático não tem que dar conselho ou treinar a pessoa para o que é certo. Nesse caso, ser empático é ouvir com atenção o problema e procurar conversar com a pessoa, levando-a a reconhecer a melhor forma de resolver o problema;

- *competir* - quando uma pessoa vier conversar sobre alguma situação, não devemos comparar uma situação vivenciada por nós com a dela. Essa atitude pode não gerar nenhuma empatia, podendo deixar a pessoa constrangida;

- *consolar* - as pessoas não querem que você tenha pena delas. Desejam que as ajude no momento, mas sem fazer delas umas “coitadinhas”;

- *encerrar o assunto* - às vezes, cortamos a fala do outro, pensando que não falar sobre o assunto vai deixar a pessoa melhor e estará ajudando-a. Isso é um erro, muitas vezes, as pessoas precisam falar, expressar o que estão sentindo e, nesse momento, ser empático é permitir que a pessoa fale o que precisa.

Empatia não é apenas se colocar no lugar do outro. É se colocar no lugar do outro, sendo o outro. Eu não consigo pensar, resolver ou decidir nada pelo outro, pois a minha vida é muito diferente.



Fonte: <https://www.psicanaliseclinica.com/se-colocar-no-lugar-do-outro/>

Apresentamos acima bloqueios e erros no processo da empatia. Agora vamos tratar sobre os passos que podemos seguir para sermos empáticos:

- Primeiro passo é a *observação*. Ouça com interesse, sem interromper, sem julgamentos e interpretações. Observe o outro de maneira “neutra”. Estudos mostram que 90% dos nossos sofrimentos acontecem por causa das nossas interpretações.

- Segundo passo é o *sentimento*. Para entender o que está sentindo, algumas vezes, precisamos perguntar a pessoa o que está acontecendo, isso ajudará na observação e no processo da empatia. Porém, nesse caso, precisa-se perceber como está a carga emocional da outra pessoa. Há momentos que não é pertinente fazer qualquer questionamento. Se a pessoa está zangada, enfurecida, devemos dar tempo a essa pessoa. Ser empático nesse momento é demonstrar, de alguma forma, que você está ali para ajudá-la, conversando ou ficando naquele momento apenas ouvindo em silêncio.

- Terceiro passo é a *necessidade*. Busque a necessidade da pessoa e o que causou o sentimento nela. Identificar a necessidade através da fala, isto é, o que tem por trás do sentimento.

- Quarto passo é a *ação*. Você pode ajudar a pessoa ou apenas levá-la a entender o que pode fazer.

Podemos concluir que empatia é uma capacidade de percepção e compreensão do mundo do outro. É sair das próprias fronteiras e se permitir entender o mundo da outra pessoa sem julgamentos das emoções alheias e gerando uma verdadeira conexão. A empatia pode se tornar uma solução para o egoísmo, que tem dificultado os vínculos nos relacionamentos interpessoais. Entender e praticar a empatia não é uma tarefa fácil, mas perceber o mundo com os olhos do outro é essencial para obtermos insights valiosos e construirmos relações saudáveis com aqueles com que convivemos.

Por ser algo que temos necessidade de saber lidar no nosso dia a dia, é importante ter conhecimento sobre aspectos que venham a influenciar no trato com as pessoas; esse conhecimento nos ajudará nos relacionamentos, fazendo a diferença.

No próximo capítulo, vamos discutir sobre os aspectos que venham a influenciar nas relações no ambiente de trabalho.

Capítulo 5

5.1 Relações humanas no trabalho

As relações humanas no trabalho fazem parte de empresas públicas e privadas, de pequeno, médio e grande porte. Quando estamos nos referindo a relações humanas no trabalho é algo que vai além das hierarquias e processos. Estamos tratando de relações entre colegas de trabalho.

Se levarmos em conta o nosso dia, podemos perceber que passamos uma boa parte desse dia no trabalho. Por isso, precisamos buscar a convivência em um clima harmonioso e seguro, tornando um dos principais motivos para termos bons relacionamentos interpessoais no ambiente profissional em que estamos inseridos. Outro ponto é que as relações interpessoais podem interferir no desenvolvimento e resultado dos trabalhos, seja de forma negativa ou positiva.

Quando se consegue manter um clima organizacional, que propicia e incentiva boas relações humanas, as pessoas envolvidas propedem a se manterem motivadas e envolvidas com todos os processos da organização. Quando não se consegue um ambiente saudável e agradável dentro das organizações, o trabalho a ser desenvolvido pode ser afetado, tornando-se demorado, momentos de reuniões e tomadas de decisão tornam-se tensas, prejudicando o desenvolvimento e o resultado da empresa.

Preservar um bom clima organizacional não é tão fácil quanto se pensa, é um desafio contínuo para todos os profissionais. O espaço de trabalho é formado por diversas pessoas, cada uma com sua trajetória de vida, experiências, comportamentos diferentes e com suas peculiaridades. Por isso, torna-se importante valorizar as relações humanas no trabalho, mantendo o respeito ao outro e a empatia, tendo como consequência uma boa convivência no ambiente organizacional.

Nos próximos itens, vamos conversar sobre a prática no ambiente de trabalho, procurando entender os diversos aspectos que podem influenciar na obtenção dos resultados desejados do ponto de vista pessoal e da empresa.

5.2 Liderança

Quando ouvimos a palavra “*liderança*”, uns irão pensar logo na sua chefia imediata, outros deverão pensar “todo curso tem que falar de *liderança*”. Mas você já parou para analisar sobre que é liderança para você? Vamos tentar responder alguns questionamentos:

- Como está sendo sua prática e desempenho no seu ambiente de trabalho?

- Você se envolve apenas nas suas atividades ou procura fazer algo a mais do solicitado?
- Você contribuiu com sua empresa a resolver algum tipo de problema? Como se sentiu depois?
- Quando ocorre algum tipo de problema, você procura resolver ou vai deixando para resolver depois?
- Em algum momento, você precisou adequar sua vida pessoal ou à profissional. Você conseguiu essa adequação? Como você fez?

Ao responder os questionamentos acima, você foi levado a refletir sobre o que é liderança. Que tipo de liderança você exerce? Iniciaremos nossa conversa sobre liderança, porém durante o diálogo procure voltar às perguntas e a suas respostas sempre que sentir necessidade.

Peter Drucker (1990) foi um dos pioneiros nos estudos sobre liderança. Para ele, ser líder é tomar a frente da sua própria vida. É liderar seus objetivos, seus projetos, não terceirizando as decisões que cabem a você tomar. Percebemos, no nosso dia a dia, que existem pessoas, por medo ou comodidade, que querem que outros tomem a iniciativa ou decidam o que devem fazer. Todos nós somos capazes de tomar nossas próprias decisões, ser líder da própria vida. Você percebe que é um líder?

Vários estudiosos como Stephen Robbins (2005) definem a liderança como uma competência de inspirar as pessoas para alcançar os resultados esperados. Para James Hunter (2004), a liderança é capacidade de influenciar as pessoas a desenvolverem suas atividades de forma motivada. Essas definições demonstram a liderança não como algo nato, mas como uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas.

É importante ressaltar que a liderança não é algo seletivo, que apenas algumas pessoas possuem, que já nasceram assim. Mas é uma habilidade que pode ser desenvolvida em maior ou menor grau, dependendo da disposição da pessoa.

Segundo Philip Kotler (2003), para ser um líder, faz-se necessário concentrar-se, especialmente nas pessoas, buscando possibilidades no desenvolvimento da visão e dos objetivos. Quem desenvolve a liderança é capaz de ajudar outras pessoas a desenvolverem essa habilidade. Com isso, podemos perceber que a liderança pode ser aprendida. Nessa perspectiva, a liderança está baseada na experiência que o sujeito adquire com o que faz e nas situações vividas.

Os estudos sobre liderança apresentam que existem diversos tipos. Aqui vamos tratar das lideranças mais comuns: autocrática, transacional, transformacional, democrática e

laissez-faire. Salientando que ser um líder vai muito além dessas que serão apresentadas, como cada estilo pode ser mais ou menos adequado, isso vai depender do perfil da equipe em que está inserido ou do momento vivido. Um bom líder pode não se limitar apenas a um tipo de liderança; ao desenvolver aptidões de gerenciamento, torna-se capaz de fazer uso das características dos diferentes tipos de liderança com seus liderados.

Vamos apresentar os tipos mais comuns com suas características:

- *Liderança Autocrática* - é a liderança, que tem a expectativa de sua equipe fazer exclusivamente o que está sendo determinado, obedecendo aos processos tradicionais e bem estabelecidos. É o estilo de liderança autoritária, reconhecido pela rigidez e pela tomada de decisões em que costuma ser feita de modo unilateral ou tomada em pequeno grupo. O líder tem como foco a eficiência e os resultados.

É o tipo de liderança temida por muitos liderados, não dá abertura para a criatividade ou coautoria, levando os membros da equipe a se sentirem ignorados ou restritos. Observando a imagem a seguir, podemos compreender como se sentem o líder autocrático e os liderados.



Fonte: <https://www.leaobrasileiro.com.br/lideranca-autocratica/>

O líder autocrático é uma liderança negativa? Retomando o que vimos anteriormente sobre ser bom líder, que podemos utilizar as diversas características dos diferentes tipos de liderança, a liderança autocrática possui características que podem ser condizentes nos diferentes momentos, por exemplo, quando uma empresa tem um ritmo de trabalho muito rápido e intuitivo. Como o caso da Empresa Amazon, o dono Jeff Bezos que, no ano de 1994, resolveu criar um tipo de negócio diferente para a época: vendas e distribuição de livros on line. Atualmente comercializa diversos produtos em diferentes categorias. Esse empresário se tornou um dos símbolos de sucesso, utilizando a forma de liderança autocrática.

A liderança autocrática pode ser eficaz, quando se trata de resolver uma crise empresarial. O líder tem uma visão sistêmica, tomando decisões rápidas e precisas, com pouca margem de erro. Como também em momentos que precisem ser cumpridas tarefas

em curtos prazos e complexas, o líder assume a maior parte do trabalho, não deixando a responsabilidade para o grupo ou pessoa.

A liderança autocrática tem uma grande presença nos setores militares, industriais e de construção.

- *Liderança transacional* - é baseada numa relação de troca, como uma transação. É o tipo de liderança mais simples e objetiva, em que o líder informa o que deve ser realizado, esclarece quais são as expectativas e como podem ser atendidas. As recompensas para os liderados vão depender do cumprimento dessas expectativas.

Nessa liderança, existe uma limitação de ideias inovadoras, tornando o ambiente mais rígido e aumentando a pressão sobre os liderados. A criatividade não é levada em conta, e o trabalho desenvolvido tem como foco o cumprimento do que foi estabelecido e o recebimento da recompensa.

O aspecto positivo da liderança transacional é a diminuição das dúvidas e confusões, tendo em vista que as atividades a serem desenvolvidas são explicadas com clareza e objetividade, assim como as expectativas. O feedback é bastante usado nesse tipo de liderança.



Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/>

A liderança transacional não se preocupa em entender as motivações de sua equipe ou prevenir-se dos problemas, segue apenas o fluxo e cumpre as demandas. O treinador dos Green Bay Packers, Vince Lombardi, é um exemplo desse tipo de liderança. Liderou por cinco anos o time de futebol americano, em que, nesse período, nunca perdeu um jogo. Ele costumava treinar seus jogadores com as mesmas jogadas repetidas vezes. Seus adversários já conheciam as jogadas, porém a equipe estava tão bem treinada que muitos desses adversários tinham dificuldade de se defenderem contra eles.

- *Liderança transformacional* - é fundamentada na iniciativa de mudanças e transformação no ambiente de trabalho. Os líderes são reconhecidos por motivarem os liderados a fazerem mais do que é determinado, indo além do que julgam possível. Inspiram os liderados a inovar, sempre buscando a melhoria e a transformação. As equipes que são conduzidas por esse tipo de liderança lidam sempre com perspectivas mais altas e desafiadoras e fazem entregas

maiores que se espera, devido ao comprometimento e à satisfação na realização das tarefas.

Nesse tipo de liderança, há como pontos positivos a autonomia dada aos liderados e o estímulo para pensar, criar uma relação de confiança e união em função de um objetivo ou meta a ser alcançada. Porém, em instituições mais tradicionais, a liderança transformacional pode não ser bem vista.

Apesar dos pontos positivos apresentados acima, a liderança transformacional pode apresentar alguns pontos negativos, como exemplo *a definição do objeto errado*, em que a tendência é esperar que a transformação sempre seja positiva, porém nem sempre isso é verdadeiro. Existem casos que o líder transformacional pode causar danos e sofrimento aos liderados e à empresa; *a falta de visão da realidade do líder e dos liderados* pode se dar pelo entusiasmo do líder, que perde a capacidade de identificar falhas ou enfrentar fatos inconvenientes, pois pode ser conduzido apenas pelos seus ideais e resultados almejados e por ter um relacionamento de apoio com os liderados, podendo vir a causar “uma cegueira” coletiva; os liderados não conseguem fazer alguma ressalva ou crítica a algo que o líder esteja fazendo, que não conduz ao correto; *o excesso de promoção do líder*, quando este se torna mais preocupado com a proteção da sua imagem que com o bem-estar e a imagem dos seus liderados.

A liderança transformacional não é uma liderança fácil de implementar. Faz-se necessário dedicação e experiência para conseguir desenvolver mudanças significativas. Na imagem a seguir, podemos perceber os desafios dessa liderança:



Fonte: <https://startupcreator.com.br/blog/lideranca-transformacional>

- *Liderança democrática* - nessa liderança, o líder inclui os liderados nas decisões, que participam ativamente da construção das soluções e dos resultados. O líder sempre

está consultando a opinião dos liderados e solicitando ideias e feedbacks do que está sendo vivenciado pelo grupo. Essa liderança pensa no bem-estar coletivo, procura potencializar os profissionais, oportunizando o seu crescimento. A qualidade de vida no trabalho é outro importante aspecto que esse tipo de liderança valoriza, como também procura manter um bom clima organizacional. Colabora para que sua equipe seja reconhecida e valorizada por seu esforço e empenho à instituição.

A comunicação é mais direta e efetiva, as pessoas se sentem à vontade para dar suas opiniões ou manifestar suas insatisfações. Com esse espaço, as pessoas se sentem mais encorajadas a dar o seu melhor, aumentando a satisfação com o trabalho, diminuindo a alternância das pessoas na empresa, melhorando os resultados.

Tem como pontos positivos o ambiente amigável de trabalho, tornando os liderados mais motivados; a equipe desenvolve as atividades de forma entrosada; os liderados se sentem valorizados pela empresa; as metas e os objetivos são estabelecidos coletivamente; a participação no processo de construção de tomada de decisões contribui para uma boa gestão; a abertura para as diferentes opiniões resulta no crescimento de toda a equipe e da empresa; o líder se torna uma fonte de inspiração para os liderados.

Assim como as outras lideranças que estudamos até o momento, a liderança democrática tem seus pontos negativos no momento de decisão; como todos participam, torna-se mais demorado e, em certos casos, pode comprometer algo que precisa ser resolvido com uma velocidade maior; quando as opiniões são divergentes, faz-se necessário chegar ao consenso, e isso também leva um certo tempo; o líder precisa estar atento e ter a habilidade de lidar com um liderado, que abusa da liberdade concedida; pode acontecer de o grupo querer opinar em relação a outras atividades ou demandas que não fazem parte das suas atribuições.



Fonte: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-democratica/>

A liderança democrática não é fácil de ser vivenciada. Como vimos, o líder democrático dar espaço para que as pessoas falem sobre os pontos positivos e negativos, expressem suas opiniões, exigindo que o líder esteja preparado para ouvir, sem levar para o lado pessoal e conseguir absorver o que está sendo dito para a melhoria das atividades e dos resultados, ressaltando que o líder precisa ter o cuidado para que os liderados não confundam a liberdade permitida e cometam excessos. Para evitar esses excessos, uma das coisas que o líder precisa manter é o tom profissional. O bom líder democrático carece encontrar um ponto de equilíbrio entre os relacionamentos com toda a equipe e os excessos de intimidade. Uma das coisas que precisa ser evitada é a permissão de brincadeira de cunho pessoal e exposição excessiva.

Uma empresa que é reconhecida pela liderança democrática é a Google, onde seus colaboradores fazem seus horários de chegada e saída, podem trabalhar em qualquer espaço da empresa, sem ter a necessidade de uma sala ou mesa fixa. Porém, mesmo com toda essa liberdade, os funcionários sabem que as demandas têm prazo para serem entregues e as metas a serem cumpridas. Isso demonstra que a liderança democrática possui uma liberdade, mas essa deve ser com responsabilidade e respeito.

- *Liderança Laissez-faire* - tem como tradução do francês “liderança liberal ou deixe acontecer”. É conhecida pela liderança delegativa, utiliza-se do método de avaliação dos talentos dos seus liderados e atribui as responsabilidades para a realização das atividades de acordo com estes. Destaca-se pela confiança do líder para com os liderados, isto é, a liderança laissez-faire possibilita o liderado exercitar sua criatividade e usar os recursos que achar apropriados para atingir as metas e os resultados almejados pela equipe e empresa.



Fonte: <https://www.fm2s.com.br/quais-as-vantagens-e-desvantagens-da-lideranca-laissez-faire/>

Como vantagem a liderança laissez-faire tem a *responsabilização*, que permite os liderados assumirem a responsabilidade de seus sucessos e desafios, isso os leva a se sentirem

ainda mais participantes no processo. Entretanto, a responsabilidade maior permanece com o líder da equipe; *ambiente propicia o desenvolvimento da criatividade*, pois valoriza as inovações propostas, promovendo o trabalho em grupo e tornando o trabalho atraente; pouca rotatividade de pessoas, como o ambiente criativo responsabiliza os liderados, mas permite que sejam criativos, faz com que estes permaneçam mais tempo na empresa; *ambiente de trabalho relaxado*, como tende a ter pouca pressão, os liderados se sentirão mais relaxados, levando maior satisfação e aumentando a produtividade no trabalho.

Essa liderança possui algumas desvantagens. Um dos maiores desafios da liderança *laissez-faire* é que pode não ter bom resultado para profissionais em ascensão, pois alguns podem não ter orientação de como desenvolver as atividades e ficar sobrecarregados, comprometendo os resultados; como é delegado aos liderados o controle sobre suas responsabilidades, pode tornar difícil identificar o papel que o líder precisa desempenhar. Essa dificuldade pode gerar uma confusão e uma luta pelo poder, como outros problemas associados ao poder desequilibrado no ambiente de trabalho; falta de estrutura e apoio, os liderados necessitam sentir que possuem uma estrutura para desenvolver suas atividades e o apoio do líder, quando se fizer necessário.

Como exemplo da liderança *laissez-faire*, destacamos Warren Buffet, um dos maiores investidores e filantropo americano, que se tornou um dos homens mais ricos do mundo. Buffet trabalha com pessoas em quem pode confiar, onde cumprem com as atividades de maneira criativa, sem a necessidade de supervisioná-las o tempo todo. Ele dá total liberdade aos seus funcionários para desenvolverem suas atividades. Para ele, o importante é confiar e ter o retorno dessa confiança em relação aos seus colaboradores.

O alinhamento entre a empresa e a liderança exercida pode ser um dos pontos a serem destacados para o sucesso das pessoas e da empresa. Tivemos a oportunidade de conhecer alguns tipos de liderança, seus pontos positivos e negativos de cada uma. Como foi possível perceber, o tipo de liderança vai depender do perfil da equipe, como também do momento que está sendo vivenciado. O líder pode utilizar em determinados momentos características de diferentes tipos de liderança, ressaltando que o líder tem um perfil de liderança definida, e essa pode ser flexível em relação às demandas ou problemas que surgirão e que precisam ser resolvidos.

5.3 Grupos e Equipes

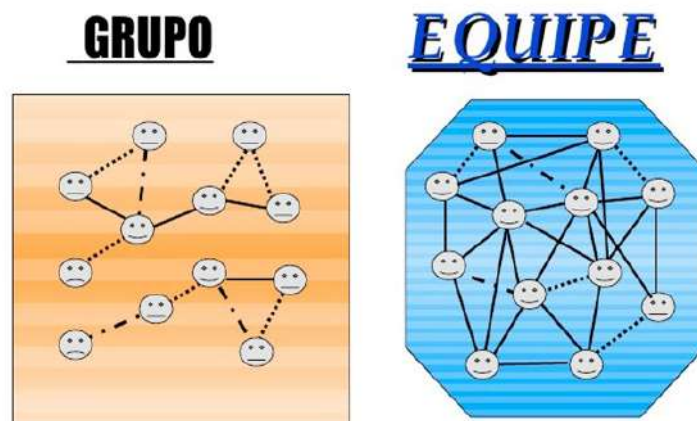
Retomando o que foi estudado, vimos que as relações interpessoais podem influenciar no desempenho das pessoas e na eficiência. E, além das relações entre as pessoas, é

imprescindível para as instituições que as equipes e os grupos se compreendam entre si, pensando na coletividade. Para você “equipe” e “grupo” é a mesma coisa? Por vários momentos, utilizamos essas palavras como sinônimos. Porém, precisamos saber que esses dois termos têm significados diferentes.

Grupo é a reunião de duas ou mais pessoas que se juntam para atingir um objetivo. O indivíduo usa o grupo e as relações sociais como mecanismo para satisfazer suas necessidades. Grupo de trabalho é uma quantidade de indivíduos, que tem competências e habilidades semelhantes e dividem o mesmo espaço de trabalho, porém cada uma tem sua atividade definida e dependendo pode haver uma competição entre os membros do grupo. Outra característica é a hierarquia, por exemplo, gestor, coordenador, colaboradores etc. No grupo, um trabalho coletivo não necessita de uma atitude de colaboração mútua, o trabalho é realizado através de compartilhamento de informações, em que ajuda cada membro com sua própria responsabilidade.

Equipe é a reunião de pessoas, que se unem em prol de um esforço coletivo, um membro ajuda o outro, compartilhando a responsabilidade do sucesso ou insucesso. Em uma equipe de trabalho, os envolvidos buscam um objetivo comum, as atividades não são realizadas de forma individual, são realizadas mediante a cooperação de todos, garantindo que o resultado almejado seja alcançado. Mesmo com a presença de um líder, o trabalho é executado de maneira linear. As atribuições de cada um na equipe são bem definidas, mas os profissionais desenvolvem suas tarefas com cooperação para que os objetivos sejam alcançados.

A imagem a seguir explica, de forma dinâmica e clara, a diferença entre grupo e equipe.



Fonte: <https://pt.slideshare.net/juliomachado/diferenas-entre-equipe-e-grupo>

Sabemos que, no ambiente de trabalho, é importante cultivar relações saudáveis, é uma maneira de alcançar os objetivos e resultados de forma mais efetiva. No que se refere à equipe de trabalho, as pessoas fazem questão de construir relacionamentos positivos, tornando o dia a dia no trabalho mais leve e com maior probabilidade de trazer resultados extraordinários.

No que se refere aos grupos de trabalhos, os membros que compõem não necessariamente estabelecem relações interpessoais com os demais para alcançarem os resultados esperados. Em muitos casos, os relacionamentos praticamente não existem. Os indivíduos têm competências únicas e fazem questão de desenvolvê-las de forma independente; essas competências não necessariamente completam a dos outros integrantes.

Com as definições de grupo e equipe estudadas, podemos observar que uma equipe torna-se imprescindível para uma instituição, tendo em vista a reunião de diferentes talentos, habilidades e características diversas com interesse comum nos resultados esperados. Levando em consideração essa importância, no próximo item, iremos discutir sobre o trabalho em equipe.

5.4 Trabalhando em equipe

Trabalho em equipe pode ser determinado pelos esforços conjuntos de pessoas, visando à solução de um problema ou em busca de uma meta estabelecida. Essa junção de esforços oportuniza uma troca de conhecimentos entre especialistas de diversas áreas. Cada pessoa é responsável por uma determinada atividade, que resulta numa maior agilidade e dinamismo.

Para que o trabalho em equipe flua de forma satisfatória, é necessário que a equipe possua metas e objetivos compartilhados, uma comunicação eficiente e clareza na delegação de cada atividade a ser desenvolvida.

Um bom exemplo de equipe são os times esportivos em que cada jogador tem sua função ou posição específica, desempenhando-a de forma satisfatória, com trabalho em conjunto, todavia sem invadir o espaço do outro componente, tendo o mesmo objetivo.

Cada vez mais o mercado de trabalho reconhece os profissionais que apresentam disposição para trabalho em equipe. Essa disposição pode viabilizar melhores resultados e uma maior eficiência. Além do mais, uma equipe que se comunica bem e colabora sem dificuldade resulta em uma melhoria na qualidade de vida no trabalho. De maneira geral, pessoas que têm facilidade com trabalho em equipe estão mais propensas a serem contratadas, trabalham melhor e possuem possibilidades de receber uma promoção.

Percebemos que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso das empresas, por isso é importante, para a sua permanência no mercado e o seu crescimento, que se

estruturem, de maneira eficiente, utilizando-se do trabalho em equipe. Entretanto, para que o trabalho em equipe transcorra de forma positiva, faz-se necessário que os envolvidos contribuam de forma ativa e efetiva.

Para trabalhar em equipe, também é importante que a pessoa tenha capacidade de desenvolver a tolerância, humildade, inteligência emocional e o senso de companheirismo, união e amizade em benefício de um objetivo comum.

5.5 Atributos básicos de uma equipe

A constituição e o desenvolvimento de uma equipe tornam-se essenciais, quando se deseja alcançar resultados positivos e sucesso. Uma equipe de qualidade requer características marcantes e determinantes para o bom desempenho. A seguir, vamos apresentar os principais atributos de uma equipe:

- *Comunicação efetiva* - tem como propósito manter os colaboradores informados das ações, como também o alinhamento e o engajamento de todos os membros que formam a equipe. O engajamento faz com que as pessoas se conheçam, estejam abertas umas às outras, sempre compartilhando ideias, propostas e suas posições em relação a alguma coisa. Com isso, é importante que exista um ambiente favorável e confortável para que as pessoas possam se expressar, e a acolhida dessas expressões seja de forma satisfatória.

- *Heterogeneidade e organização* - congregar pessoas com perspectivas diferentes e experiências das mais diversas origens não é uma tarefa fácil, no entanto é de grande valor para o sucesso de uma equipe, permitindo que as atribuições possam ser divididas com base nas competências específicas de cada uma. A heterogeneidade viabiliza a diversidade de ideias a serem apresentadas, desenvolvidas e executadas, ressaltando que essa diversidade necessita de que seja acompanhada de uma organização, para que não impeça que a equipe chegue aos seus objetivos almejados.

- *Colaboração* - é um dos atributos mais relevantes para que uma equipe de trabalho funcione bem. E, que em muitos casos fica sem a devida atenção na formação dessa equipe e sua prática. A colaboração espontânea dos indivíduos de uma equipe ajuda a manter o foco nos objetivos, sem perder a qualidade nas atividades a serem desenvolvidas. Quando a colaboração espontânea não acontece por algum membro, acarreta prejuízo na sintonia dos integrantes da equipe, causando ruídos e resultando na insatisfação dos membros envolvidos.

- *Proatividade* - uma equipe proativa é, acima de tudo, criadora de oportunidades e soluções; procura evitar ou resolver prováveis problemas mesmo antes de eles acontecerem, conseguindo diminuir o impacto que estes poderiam causar no ambiente de trabalho.

- *Inovar* - a inovação é imprescindível para o crescimento de uma equipe. Buscar alternativas e soluções é possibilitar que todos cheguem a uma solução ou resultado de forma mais assertiva e com menos tempo.

- *Confiança* - torna-se relevante desenvolver a confiança entre os membros da equipe, pois possibilita que os integrantes se sintam acolhidos, sabendo que poderão ter apoio sempre que precisar, que serão entendidos e que suas capacidades e habilidades são reconhecidas. Uma equipe com deficiência de confiança demora ou não pede ajuda, evita conversar e trocar experiências, podendo chegar a até guardar ressentimentos. Para que seja evitado, é importante incentivar a transparência nas atitudes e nos comportamentos de todos que formam a equipe.

Os atributos elencados acima contribuem para o melhor desenvolvimento das atividades, melhores entregas e satisfação dos membros da equipe.

5.6 Desenvolvimento da Equipe

O desenvolvimento da equipe é um processo, que favorece reunir pessoas para atividades eficazes, tendo como resultado profissionais motivados e comprometidos com o sucesso da instituição. Inicialmente para esse desenvolvimento da equipe ter resultado positivo, faz-se necessária a elaboração de objetivos claros, em que os membros atuem com unidade. Outro aspecto importante é ter os papéis bem definidos e compreender claramente as atividades a serem realizadas para alcançar os objetivos. Posteriormente, carece a atribuição de funções aos membros da equipe, delegando responsabilidades para cada um. A empresa que estabelece uma política de desenvolvimento de equipe propicia que os seus profissionais cresçam e se sintam satisfeitos profissionalmente.

Equipes bem desenvolvidas dispõem de profissionais mais qualificados nas diferentes áreas: visão de carreira, entendimento de equipe, tendência à liderança, entre outras. Esses profissionais têm mais propensão a alcançar patamares mais altos por se encontrarem com uma preparação diferenciada.

É preciso deixar claro que essa preparação diferenciada vai além de treinamentos para desempenhar melhor determinada função, trata de preparar os membros da equipe de modo que possam desenvolver suas atividades com autonomia e excelência.

Podemos utilizar como estratégias no desenvolvimento da equipe:

- Definir a missão e os objetivos de forma clara e revisitar ao longo dos processos;
- Definir regras básicas e assegurar-se de que elas estão sendo seguidas;
- Deixar os membros da equipe atuarem como líderes e facilitadores;

- Aconselhar a equipe a usar sempre o processo da ouvida;
- Ao término de reunião ou atividade, dar feedback construtivo;
- Envolver a equipe de maneira que todos contribuam e participem de todas as etapas dos processos.

A ilustração a seguir apresenta, de forma resumida, a importância do desenvolvimento da equipe. Se os membros da equipe conseguirem responder as perguntas significa que o desenvolvimento da equipe foi realizado de forma assertiva, tendo-se uma equipe de alto desempenho.



Fonte: <https://blog.accelerato.com/gestao/equipes-de-auto-desempenho/>

5.7 Reavaliando comportamentos e atitudes – autoavaliação e ações de melhoria



Fonte: <https://br.pinterest.com/>

A famosa frase acima de Eleanor Roosevelt nos leva a refletir sobre a importância de confiarmos e desafiarmos a nós mesmos para conseguirmos realizar o que desejamos. E isso

depende exclusivamente dos nossos comportamentos e atitudes diante das demandas que vão surgindo no nosso dia a dia e do que acreditamos ser como profissionais.

O nosso curso pode ser o primeiro passo para que você consiga fazer uma autoavaliação e propor melhorias para sua vida pessoal e profissional.

A autoavaliação é um exercício fundamental, independente da área em que atuamos. Ter consciência dos nossos acertos e erros, o que podemos realizar de melhor ou em que temos dificuldades, o que temos e o que podemos desenvolver nos darão uma perspectiva ampliada a respeito de nós mesmos.

Refletir a respeito de si mesmo não é algo fácil, temos uma cultura de estarmos avaliando sempre o outro, as outras coisas e, para olharmos para nós mesmos, necessitamos de coragem. Enxergar verdadeiramente aquilo que somos e não aquilo que queremos ser. Uma das maiores dificuldades de uma autoavaliação são os exageros praticados pela falta de percepção em si mesmo. Ora confiantes demais e donos da verdade, ora inseguros e se sentindo incapaz. É quase impossível ser imparcial, mas precisamos conseguir. Fazer uma reflexão a respeito de si mesmo é uma ação relevante em todos os aspectos das nossas vidas, seja pessoal ou profissional.

Para ajudar você nessa autoavaliação, seguem abaixo perguntas essenciais que deverão ser respondidas com sinceridade:

- O que eu faço de melhor na minha vida pessoal e profissional?
- Quais são as minhas características marcantes, sejam pessoais ou profissionais?
- Quais são meus defeitos?
- Quais são as minhas dificuldades e bloqueios?
- O que eu busco na minha vida pessoal e profissional?

Após conhecermos nossas forças e fraquezas, precisamos pensar o que podemos fazer em busca de melhorias pessoais e profissionais, em busca de nossas realizações e dos nossos sonhos.

Conclusão

Na vida do ser humano, quer seja no campo pessoal ou profissional, ser capaz de se relacionar pode fazer a diferença para se ter qualidade de vida e sucesso.

Durante o curso, em todos os momentos, foi possível perceber que o relacionamento humano acontece por meio das relações interpessoais, seja na família, onde moramos, onde trabalhamos, surgindo de forma natural.

No capítulo 1, foi possível discutir sobre as relações interpessoais, as formas de vínculos que construímos nos diferentes momentos da nossa vida, sendo essenciais para o nosso desenvolvimento como pessoa. Estamos constantemente interagindo com outras pessoas, e essa interação está sendo cada vez mais rápida, seja por meio de conversas presenciais ou de forma virtual, através de videoconferências, email, whatsapp, entre outras diversas formas.

No capítulo 2, foi abordado sobre o potencial pessoal e sua importância nas relações interpessoais, em que tivemos a oportunidade de discutir sobre o autoconhecimento, a motivação, a comunicação e a inteligência emocional. Vimos que procurar nos conhecer leva-nos a termos atitudes diferentes, seja nas soluções das dificuldades que vão surgindo no dia a dia, seja no desenvolvimento de novas ideias, seja no desenvolvimento do nosso trabalho e um amadurecimento como indivíduo.

Nos relacionamentos interpessoais, podem surgir muitos ruídos, vindo a interferir nesses relacionamentos, o que gera conflitos.

No capítulo 3, estudamos sobre grupos, equipes e conflitos, em que refletimos sobre a importância da flexibilidade e a mudança de mindset como uma das formas de dirimir as divergências, possibilitando uma gestão de conflitos positiva.

Para que seja possível fazer uma gestão de conflitos que vão surgindo no nosso dia a dia, tivemos a oportunidade de conhecer, no capítulo 4, as principais ferramentas que podem vir a nos auxiliar nesse processo. Entendemos que cada pessoa tem suas diferenças, suas características, fazendo-se necessário sabermos lidar com as diferenças dos outros. Evitam-se, assim, conflitos e dificuldades nos relacionamentos interpessoais.

No capítulo 5, foram abordadas as relações interpessoais voltadas para o ambiente de trabalho, em que os relacionamentos interpessoais influenciam na forma de desenvolvermos nossas atividades, seja de maneira positiva ou negativa. Estudamos o que é liderança e a importância de uma equipe, desde o momento de sua formação até o desenvolvimento dos trabalhos. Tivemos também a oportunidade de iniciarmos uma autoavaliação e pensarmos como podemos promover melhorias nos nossos relacionamentos interpessoais, tornando-nos

disseminadores de ideias e soluções que geram resultados almejados tanto para a empresa como para nossa vida pessoal.

Walt Disney dizia “você pode sonhar, criar, construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é necessário ter pessoas para transformar seus sonhos em realidade”. Refletindo essa frase, compreendemos que todos nós podemos sonhar, ter nossos objetivos de vida, mas precisamos nos relacionar com as pessoas e juntos termos a força de transformar sonhos em realidades. O sucesso depende de cada um de nós.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Jamil. A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- ARREDONDO, Lani. Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza. Tradução de Antônio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba. Juruá Editora. 1. ed. 2012.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOECHAT, W. A mitopoesia da psique: mito e individualização. Petrópolis, RJ. Vozes, 2008.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é Comunicação. São Paulo. Brasiliense, 1. ed. 2009.
- CARNEGIE, Dale. 1888-1955. Como ser um grande líder e influenciar pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Teoria das organizações. São Paulo: Manole, 2010.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (2007). Arte no ensino da administração e administração com arte. In: Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. (Org). Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem pp. 287-290. São Paulo: Atlas.
- DE WAAL, Frans. A era da empatia: lições da natureza para uma sociedade mais gentil. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- DRUCKER, Peter F. O Gerente Eficaz. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- DWECK, Carol S. Mindset: A nova psicologia do sucesso. Ed. Objetiva. Rio de Janeiro - RJ. 2017.
- EDINGER, E.F. Ciência da Alma: uma perspectiva junguiana. São Paulo. Paulus, 2004.
- FERREIRA, Maria Cristina. A Psicologia Social Contemporânea: Principais Tendências e Perspectivas Nacionais e Internacionais. Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília. 2010. Vol. 26 n. especial, pp. 51-64.
- FESTINGER, Leon. Teoria da Dissonância Cognitiva. Tradução por Eduardo de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. Acesso em: 08.11.2020. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/252257/1/Franca_CarlosAlbertoVidal_M.pdf
- FONSECA, Luciana. REIS, Rosa. MESQUIT, Kelly. ALCANTARA, Andreia Oliveira. Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe: impactos num ambiente organizacional. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Setembro, 2016. Acesso em: 02.11.2020. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf
- FREITAS, Sandra Margarete Ferreira. GODOI, Christiane Kelinubing. A Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. ANPAD. Belo Horizonte. Junho, 2008. Acesso em: 04.11.2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO475.pdf>

- GOLDHABER, Geraldo M. Comunicación Organizacional. México. Diana, 1991.
- GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Ed. Objetiva. Rio de Janeiro – RJ. 1999.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Ed. Objetiva. Rio de Janeiro – RJ. 2011.
- GOMES, Elaine Dias. MICHEL, Murillo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para a obtenção de resultados. Revista Científica Eletrônica de Administração – FAEG/FAEF. Ano VII. Nº 13. São Paulo. Dezembro/2007. Acesso em: 29.11.2020. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf
- GRIFFIN, Ricky W. Introdução à Administração. São Paulo: Ática, 2007.
- GUTFREIND, Celso. Empatia: do individual ao coletivo. In: VALÉRIO, Marco Antônio Boa Nova (Org.). Umbigo é nosso rei? Considerações sobre o individualismo e o personalismo dos brasileiros. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2006, p. 19-27.
- HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 55-81.
- HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- KARNAL, Leandro; CORTELLA, Mário Sérgio. Viver, a que se destina? Papirus 7 Mares, 2020.
- KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LOBOS, J. A personalidade executiva: o passaporte para gestão por competência e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Negócio, 2001.
- LOPES JÚNIOR, Aury. Direito Processual Penal. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970. p. 369 [Links].
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas: 2007.
- MISSEL, Simoni. Feedback Corporativo. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

NEVES, Roberto de Castro, Comunicação Empresarial Integrada. Ed Mauad, 2009.

OLIVEIRA, Carlos Amaral de Sousa. Relacionamento Interpessoal e Satisfação Profissional da Equipe de Enfermagem na Rede Hospitalar Pública. Acesso em: 02.11.2020. <http://tedeabc.ufma.br:8080/jspui/handle/tede/1677>

PORTILLO SERRANO, Daniel. Portal do Marketing. Artigos. Teoria de McClelland. São Paulo, 2006. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm

REGO, A.; LEITE, E. Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de avaliação do constructo no Brasil. Estudos de Psicologia, Brasília, v.18, n.1, p. 185-191, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOVEY, Peter; MAYER, David J. Emotinal Development and Emotional Intelligence: Educational Implicates.1. ed. Ed. Better Basic Books. Mishawaka, EUA. 1997.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2004.

Sobre a autora

Danielle de Freitas Bezerra Fernandes é servidora pública da Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Católica de Pernambuco. Pós-Graduada pela Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE em Psicologia da Educação. Pós-Graduada em Gestão da Educação Municipal pela Universidade Federal de Pernambuco. Mestre pela Universidade Federal de Pernambuco, com Linha de Pesquisa: Comportamento Humano, Gestão de Pessoas e Vantagem Competitiva. Exerceu a função de Chefe de Recursos da Gerência Regional de Educação Recife Norte, Coordenadora de Recursos Humanos do Programa de Educação Integral do Estado de Pernambuco. Gestora das Escolas Integrais do Estado de Pernambuco. Gerente da Gerência Regional de Educação da Metropolitana Sul. Assessora Técnica da Secretaria de Educação. Secretária Executiva de Gestão de Rede da Secretaria de Educação do Recife. Atualmente Assistente de Gestão da Escola de Referência em Ensino Médio Ginásio Pernambucano – Aurora. Professora de Pós-Graduação na disciplina Gestão de Pessoas da Faculdade Senac de Pernambuco.

