



Inteligência Emocional e Liderança

Componente curricular na modalidade de educação a distância

Paulo César Carbonari



Inteligência Emocional e Liderança

Componente curricular na modalidade de educação a distância

James Antonio Antonini

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (1996). Pós-graduação em Gestão Empresarial (1998); Pós-Graduação em Gestão de Pessoas (2003); Pós-Graduação em Docência no Ensino Superior (2011) e Mestrado em Ciências Contábeis e Administração (2017), pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. Atualmente cursando Pós-Graduação, Lato Sensu, em Aprendizagem Ativa e Inovação Acadêmica na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. Atualmente atua como Professor Titular nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, e na Rede de Inovação da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. Coordenador do Curso de Administração da Unochapecó, de 2001 a 2005. Atuou como Diretor da Área de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó no período entre 2006 a 2014. Atuou como Diretor Fora de Sede da Unidade de São Lourenço do Oeste da Unochapecó em 2015. Atuou como Chefe de Gabinete da Reitoria da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó (de 02/2016 até 01/2018). Atuou como Assessor de Assuntos Estudantis da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó - Unochapecó nos anos de 2017 e 2018.

Renato Francisco Habas

Mestrando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECO; MBA em Empreendedorismo e Inovação (2018); Graduado em Administração de Empresas (2015) pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECO. Conhecimento na área de Inovação, Marketing, Startup, Plano de negócio, Canvas, Pitch e análise SWOT. Atualmente exerce suas funções como Analista de Projetos na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó (2019).





Reitor

Claudio Alcides Jacoski

Pró-Reitora de Graduação e Vice-Reitora

Silvana Muraro Wildner

Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão, Inovação e Pós-Graduação

Andrea de Almeida Leite Marocco

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento

Márcio da Paixão Rodrigues

Pró-Reitor de Administração

José Alexandre De Toni



Coordenação: Rosane Natalina Meneghetti Silveira

Assistente Comercial: Luana Paula Biazus

Assistente editorial: Caroline Kirschner

Revisão: Daniel Mundel da Silva

Assistente Administrativo: Bruno Rosado Bondan

Capa: Marcela do Prado, Juliane Fernanda Kuhn de Castro

Diagramação: Joice Juliana de Godoi de Oliveira

Conselho Editorial: (2018-2021) Titulares: Andréa de Almeida Leite Marocco, Cleunice Zanella, Hilario Junior dos Santos, Vanessa da Silva Corralo, Rodrigo Barichello, Rosane Natalina Meneghetti Silveira, André Luiz Onghero, Circe Mara Marques, Gustavo Lopes Colpani, Clodoaldo Antônio de Sá, Cristian Bau Dal Magro, Odisséia Aparecida Paludo Fontana, Andrea Díaz Genis José Mario Méndez Méndez e Suelen Carls.

Suplentes: Reginaldo Pereira, Márcia Luíza Pit Dal Magro, Josiane Maria Muneron de Mello, Maria Assunta Busato, Rodrigo Oliveira de Oliveira e Idir Canzi.

Ficha catalográfica

Catalogação elaborada por Roseli A. Teixeira CRB 14/631

Biblioteca Central da Unochapecó

Servidão Anjo da Guarda, nº 295-D, Bairro Efapi - Chapecó (SC)

CEP: 89809-900 - Caixa Postal 1141 - Fone: (49) 3321 8088

E-mail: unovirtual@unochapeco.edu.br

Home Page: www.unochapeco.edu.br/ead

Não estão autorizadas nenhuma forma de reprodução, parcial ou integral deste material, sem autorização expressa do autor e do Setor de Educação a Distância - Unochapecó

CARTA AO ESTUDANTE

Seja bem-vindo!

Você está recebendo o livro do componente curricular de INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA.

No atual cenário educacional, em que, cada vez mais, as pessoas buscam por uma formação complementar e há a inserção massiva das tecnologias de informação e comunicação, a modalidade de educação a distância é vislumbrada como uma importante contribuição à expansão do ensino superior no país, que permite formas alternativas de geração e disseminação do conhecimento.

A educação a distância tem sido importante para atingir um grande contingente de estudantes de vários locais, com disponibilidade de tempo para o estudo diversa, além daqueles que não têm a possibilidade de deslocamento até uma instituição de ensino superior todos os dias. Desta forma, a Unochapecó, comprometida com o desenvolvimento do ensino superior, vê a educação a distância como um aporte para a transformação dos métodos de ensino em uma proposta inovadora.

Levando em consideração o pressuposto da necessidade de autodesenvolvimento do estudante da modalidade de educação a distância, este material foi elaborado de forma dialógica, baseada em uma linguagem clara e pertinente aos estudos, além de permitir vários momentos de aprofundamento do conteúdo ao estudante, através da mobilidade para outros meios (como filmes, livros, sites).

Temos como princípio a responsabilidade e o desafio de oferecer uma formação de qualidade, para tanto, a cada novo material, você está convidado a encaminhar sugestões de melhoria para nossa equipe, sempre que julgar relevante.

Lembre-se: a equipe da UnochapecóVirtual estará à disposição sempre que necessitar de um auxílio, pois assumimos um compromisso com você e com o conhecimento.

Acreditamos no seu sucesso!

Diretoria de Educação a Distância

SUMÁRIO

UNIDADE 1	8
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	8
INTRODUÇÃO	9
1 A ALEGORIA DA CAVERNA	10
2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	14
3 COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	17
3.1 Inteligências Múltiplas	19
4 GATILHOS MENTAIS	21
REFERÊNCIAS	24
UNIDADE 2	26
DESENVOLVENDO A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA A CONDUÇÃO DE EQUIPES	26
INTRODUÇÃO	27
1 EMPATIA: A ARTE DE SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO	28
2 COMUNICAÇÃO E ESCUTA	31
3 DAR E RECEBER FEEDBACK	35
REFERÊNCIAS	41
UNIDADE 3	44
LIDERANÇA	44
INTRODUÇÃO	45
1 O QUE É LIDERANÇA?	45
1.1 Estilos e Perfis de Liderança	48
2 DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS BÁSICAS PARA A LIDERANÇA	51
3 ENGAJAR E ENVOLVER AS EQUIPES	59
REFERÊNCIAS	61
UNIDADE 4	64
TRABALHO EM EQUIPE	64
INTRODUÇÃO	65
1 DIVERSIDADE DE GERAÇÕES	65
2 TRABALHO EM EQUIPE	67
3 NETWORKING - ESTABELECEER E UTILIZAR CONTATOS	70
4 RESILIÊNCIA: A CAPACIDADE DE SE REINVENTAR	74
REFERÊNCIAS	78

APRESENTAÇÃO

Olá, sejam bem-vindos ao componente curricular de Inteligência Emocional e Liderança!

Neste componente curricular, estudaremos diversos conteúdos importantes sobre inteligência emocional, liderança, comunicação assertiva para a condução de equipes, também sobre atitudes e competências de liderança, e habilidades profissionais para o trabalho em equipe. Este material apresenta temas que estimulam a reflexão para o autoconhecimento, no qual possui como propósito levar o estudante ao reconhecimento de si mesmo, das suas forças e das limitações a serem superadas.

O conteúdo do componente curricular foi organizado em quatro unidades, conforme cronograma a seguir:

Carga horária	Unidade
10h	Unidade 1 - Inteligência Emocional
10h	Unidade 2 - Desenvolvendo a Comunicação Assertiva para a condução de equipes
10h	Unidade 3 - Liderança
10h	Unidade 4 - Trabalho em equipe

Na primeira unidade, começaremos apresentando o conceito de inteligência emocional, que está ligada ao sucesso profissional, às relações interpessoal e à automotivação. Indivíduos que conseguem ter o controle de suas emoções, possuem mais autogestão sobre suas vidas. Os principais benefícios da inteligência emocional na vida profissional são: Melhora na relação com as pessoas; equilíbrio emocional diante de situações desafiadoras; tomada de decisões assertivas; diminuição da ansiedade; foco e determinação para o alcance dos objetivos.

Na segunda unidade, discutiremos o que é empatia, sendo esta uma habilidade de se colocar no lugar de outra pessoa, para entender a situação dela e perceber os fatores a partir de sua perspectiva. Nesta mesma unidade, veremos sobre comunicação e escuta, em que o saber ouvir é o fator mais importante para o sucesso na comunicação; e o feedback, sendo uma ferramenta de comunicação utilizada para realizar avaliações

e ajudar a melhorar comportamentos de pessoas, equipes e colaboradores para atingir melhores resultados.

Na terceira unidade, apresentaremos os seguintes tópicos: O que é liderança? Desenvolvendo as competências básicas para a liderança; e, engajamento de equipes. Sendo a liderança, uma habilidade que pode ser estudada e aprimorada constantemente, estudar liderança lhe dá habilidades que você pode aplicar na prática; te proporciona a capacidade de motivar a si mesmo e as demais pessoas.

Na quarta unidade, encerraremos o componente curricular apresentando informações sobre trabalho em equipe, networking e resiliência. Desse modo, o trabalho em equipe, tem como função unir diferentes pessoas que se dedicarão para alcançar uma meta. Também proporciona benefícios para atingir melhores resultados. Leia com atenção todo o material didático oferecido, e as orientações para o desenvolvimento das atividades.

Bom estudo!

James Antonini

Renato Habas



Unidade 1

Inteligência Emocional

Objetivo:

- Compreender o que é inteligência emocional e seus aspectos;
- Desenvolver a capacidade para a resolução de problemas, interação e relacionamento interpessoal.

Conteúdo programático:

- Inteligência emocional;
- Como desenvolver a inteligência emocional;
- Como trabalhar com os gatilhos emocionais.

INTRODUÇÃO

O ser humano carrega uma carga de sentimentos e emoções que inúmeras vezes não são controlados podendo surgir efeito positivo ou negativo. O indivíduo que entende seus sentimentos e consegue gerenciá-los se destaca em suas atividades profissionais e pessoais. A inteligência emocional tem oferecido uma grande atenção em muitos ramos da vida social, política, econômica e empresarial. A figura 1, apresenta um conjunto de informações e emoções que carregamos em nosso dia a dia.

Figura 1 - Emoções e informações



Fonte: Storyset, 2021.

Nosso cérebro possui todas as informações e emoções desde o nosso nascimento, e que muitos sentimentos são despertados na fase adulta. Dessa forma, nossa consciência é moldada desde quando nascemos e possuímos comportamentos e atitudes que muitas vezes não condiz conosco, mas às vezes, não sabemos como mudar isso, e entramos em um ciclo que tudo se repete e as coisas acontecem sempre da mesma forma. Para mudarmos nossas crenças e paradigmas (atitudes enraizadas), devemos nos expor a novas realidades, a nova cultura, procurar sempre pela informação e o conhecimento, ler, assistir filmes inspiradores, participar de grupos comunitários, e se espelhar em pessoas que apresentam características marcantes de liderança, esses exemplos são alguns dos meios que podemos utilizar para mudarmos nossa realidade.

Conforme exposto, conhecer nossas emoções e saber controlá-las é um dos grandes diferenciais e potencialidades dos líderes de sucesso. Sabe-se que as emoções estão por toda parte nas organizações e é importante que os líderes entendam como aproveitá-las para estimular a produtividade e construir relacionamentos efetivos. Nesta unidade será apresentado como desenvolver a inteligência emocional para atuar

melhor ao liderar equipes, trabalhar com os colegas e gerenciar as relações com os superiores. Saiba o que é inteligência emocional, conheça sua importância e aprenda técnicas práticas para utilizar em seu dia.

A inteligência emocional pode ajudar você a construir relacionamentos eficazes tanto na sua vida pessoal quanto profissional. Este componente curricular te ajudará a se tornar mais autoconsciente, para que consiga identificar os gatilhos emocionais que podem comprometer seu desempenho.

A inteligência emocional, é compreendida como uma competência essencial na liderança, na condução de situações de conflitos e nos processos de mudança. A seguir, veremos algumas abordagens sobre inteligência emocional e faremos algumas reflexões sobre seus aspectos.

1 A ALEGORIA DA CAVERNA

Para começarmos nossos estudos, iniciaremos com uma leitura, muito reflexiva, de como estamos com nossos conhecimentos, a leitura que convido você a fazer é sobre: A alegoria da caverna.

Figura 2 - Alegoria da caverna



Fonte: Trumpeter, 2012.

Texto: A alegoria da caverna – A República (514a-517c)

Sócrates: Agora imagine a nossa natureza, segundo o grau de educação que ela recebeu ou não, de acordo com o quadro que vou fazer. Imagine, pois, homens que vivem em uma morada subterrânea em forma de caverna. A entrada se abre para a luz em toda a largura da fachada. Os homens estão no interior desde a infância, acorrentados pelas pernas e pelo pescoço, de modo que não podem mudar de lugar nem voltar a cabeça para ver algo que não esteja diante deles. A luz lhes vem de um fogo que queima por trás deles, ao longe, no alto. Entre os prisioneiros e o fogo, há um caminho que sobe. Imagine que esse caminho é cortado por um pequeno muro, semelhante ao tapume que os exibidores de marionetes dispõem entre eles e o público, acima do qual manobram as marionetes e apresentam o espetáculo.

Glauco: Entendo

Sócrates: Então, ao longo desse pequeno muro, imagine homens que carregam todo o tipo de objetos fabricados, ultrapassando a altura do muro; estátuas de homens, figuras de animais, de pedra, madeira ou qualquer outro material. Provavelmente, entre os carregadores que desfilam ao longo do muro, alguns falam, outros se calam.

Glauco: Estranha descrição e estranhos prisioneiros!

Sócrates: Eles são semelhantes a nós. Primeiro, você pensa que, na situação deles, eles tenham visto algo mais do que as sombras de si mesmos e dos vizinhos que o fogo projeta na parede da caverna à sua frente?

Glauco: Como isso seria possível, se durante toda a vida eles estão condenados a ficar com a cabeça imóvel?

Sócrates: Não acontece o mesmo com os objetos que desfilam?

Glauco: É claro.

Sócrates: Então, se eles pudessem conversar, não acha que, nomeando as sombras que veem, pensariam nomear seres reais?

Glauco: Evidentemente.

Sócrates: E se, além disso, houvesse um eco vindo da parede diante deles, quando um dos que passam ao longo do pequeno muro falasse, não acha que eles tomariam essa voz pela da sombra que desfila à sua frente?

Glauco: Sim, por Zeus.

Sócrates: Assim sendo, os homens que estão nessas condições não poderiam considerar nada como verdadeiro, a não ser as sombras dos objetos fabricados.

Glauco: Não poderia ser de outra forma.

Sócrates: Veja agora o que aconteceria se eles fossem libertados de suas correntes e curados de sua desrazão. Tudo não aconteceria naturalmente como vou dizer? Se um desses homens fosse solto,

forçado subitamente a levantar-se, a virar a cabeça, a andar, a olhar para o lado da luz, todos esses movimentos o fariam sofrer; ele ficaria ofuscado e não poderia distinguir os objetos, dos quais via apenas as sombras anteriormente. Na sua opinião, o que ele poderia responder se lhe dissessem que, antes, ele só via coisas sem consistência, que agora ele está mais perto da realidade, voltado para objetos mais reais, e que está vendo melhor? O que ele responderia se lhe designassem cada um dos objetos que desfilam, obrigando-o com perguntas, a dizer o que são? Não acha que ele ficaria embaraçado e que as sombras que ele via antes lhe pareceriam mais verdadeiras do que os objetos que lhe mostram agora?

Glauco: Certamente, elas lhe pareceriam mais verdadeiras.

Sócrates: E se o forçassem a olhar para a própria luz, não achas que os olhos lhe doeriam, que ele viraria as costas e voltaria para as coisas que pode olhar e que as consideraria verdadeiramente mais nítidas do que as coisas que lhe mostram?

Glauco: Sem dúvida alguma.

Sócrates: E se o tirarem de lá à força, se o fizessem subir o íngreme caminho montanhoso, se não o largassem até arrastá-lo para a luz do sol, ele não sofreria e se irritaria ao ser assim empurrado para fora? E, chegando à luz, com os olhos ofuscados pelo brilho, não seria capaz de ver nenhum desses objetos, que nós afirmamos agora serem verdadeiros.

Glauco: Ele não poderá vê-los, pelo menos nos primeiros momentos.

Sócrates: É preciso que ele se habitue, para que possa ver as coisas do alto. Primeiro, ele distinguirá mais facilmente as sombras, depois, as imagens dos homens e dos outros objetos refletidos na água, depois os próprios objetos. Em segundo lugar, durante a noite, ele poderá contemplar as constelações e o próprio céu, e voltar o olhar para a luz dos astros e da lua mais facilmente que durante o dia para o sol e para a luz do sol.

Glauco: Sem dúvida.

Sócrates: Finalmente, ele poderá contemplar o sol, não o seu reflexo nas águas ou em outra superfície lisa, mas o próprio sol, no lugar do sol, o sol tal como é.

Glauco: Certamente.

Sócrates: Depois disso, poderá raciocinar a respeito do sol, concluir que é ele que produz as estações e os anos, que governa tudo no mundo visível, e que é, de algum modo a causa de tudo o que ele e seus companheiros viam na caverna.

Glauco: É indubitável que ele chegará a essa conclusão.

Sócrates: Nesse momento, se ele se lembrar de sua primeira morada, da ciência que ali se possuía e de seus antigos companheiros, não acha que ficaria feliz com a mudança e teria pena deles?

Glauco: Claro que sim.

Sócrates: Quanto às honras e louvores que eles se atribuíam mutuamente outrora, quanto às recompensas concedidas àquele que fosse dotado de uma visão mais aguda para discernir a passagem das sombras na parede e de uma memória mais fiel para se lembrar com exatidão daquelas

que precedem certas outras ou que lhes sucedem, as que vêm juntas, e que, por isso mesmo, era o mais hábil para conjecturar a que viria depois, acha que nosso homem teria inveja dele, que as honras e a confiança assim adquiridas entre os companheiros lhe dariam inveja? Ele não pensaria antes, como o herói de Homero, que mais vale “viver como escravo de um lavrador” e suportar qualquer provação do que voltar à visão ilusória da caverna e viver como se vive lá?

Glauco: Concordo com você. Ele aceitaria qualquer provação para não viver como se vive lá.

Sócrates: Reflita ainda nisto: suponha que esse homem volte à caverna e retome o seu antigo lugar. Desta vez, não seria pelas trevas que ele teria os olhos ofuscados, ao vir diretamente do sol?

Glauco: Naturalmente.

Sócrates: E se ele tivesse que emitir de novo um juízo sobre as sombras e entrar em competição com os prisioneiros que continuaram acorrentados, enquanto sua vista ainda está confusa, seus olhos ainda não se recompuseram, enquanto lhe deram um tempo curto demais para acostumar-se com a escuridão, ele não ficaria ridículo? Os prisioneiros não diriam que, depois de ter ido até o alto, voltou com a vista perdida, que não vale mesmo a pena subir até lá? E se alguém tentasse retirar os seus laços, fazê-los subir, você acredita que, se pudessem agarrá-lo e executá-lo, não o matariam?

Glauco: Sem dúvida alguma, eles o matariam.

Sócrates: E agora, meu caro Glauco, é preciso aplicar exatamente essa alegoria ao que dissemos anteriormente. Devemos assimilar o mundo que apreendemos pela vista à estada na prisão, a luz do fogo que ilumina a caverna à ação do sol. Quanto à subida e à contemplação do que há no alto, considera que se trata da ascensão da alma até o lugar inteligível, e não te enganarás sobre minha esperança, já que desejas conhecê-la. Deus sabe se há alguma possibilidade de que ela seja fundada sobre a verdade. Em todo o caso, eis o que me aparece tal como me aparece; nos últimos limites do mundo inteligível aparece-me a ideia do Bem, que se percebe com dificuldade, mas que não se pode ver sem concluir que ela é a causa de tudo o que há de reto e de belo. No mundo visível, ela gera a luz e o senhor da luz, no mundo inteligível ela própria é a soberana que dispensa a verdade e a inteligência. Acrescento que é preciso vê-la se quer comportar-se com sabedoria, seja na vida privada, seja na vida pública.

Glauco: Tanto quanto sou capaz de compreender-te, concordo contigo.

Referência: A Alegoria da caverna: A Republica, 514a-517c tradução de Lucy Magalhães. In: MARCONDES, Danilo. Textos Básicos de Filosofia: dos Présocráticos a Wittgenstein. 2a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

O texto alegoria da caverna é um dos textos mais lidos na história do pensamento ocidental, nos faz a refletir sobre a evolução do conhecimento. De forma geral, os prisioneiros são considerados como nós mesmos, que vivemos em nosso mundo limitado, presos em nossas crenças e paradigmas. A caverna simboliza a nossa capacidade intelectual e nossos sentidos. Já a saída da caverna, significa buscar o conhecimento. E a luz, é o próprio conhecimento. Refletindo sobre a Alegoria da Caverna, em nosso tempo, podemos dizer que o ser humano deve sempre se expor a novos conhecimentos, aliando a tecnologia como uma grande fonte de informação, que temos a nossa disposição. Com essa leitura, te convido, vamos fazer uma imersão no conhecimento e se libertar de nossas cavernas?

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Grandes líderes balançam as nossas emoções. Estimulam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo de serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é convenientemente mais básica: grandes líderes lidam com as emoções (GOLEMAN, 2018).

Essa responsabilidade emocional do líder é primordial, ou seja, é ao mesmo tempo o ato inicial e o ato mais importante de liderança. Os líderes sempre exerceram um papel emocional primordial. Não há dúvida de que os primeiros líderes da humanidade, fossem chefes de clã ou líderes espirituais, conquistaram seu lugar em grande parte, porque sua liderança era emocionalmente cativante. Ao longo da história, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e orientação diante de uma incerteza ou de uma ameaça, ou quando há um trabalho a ser feito. O líder age como mentor emocional do grupo (GOLEMAN, 2018).

Antunes (2014) aborda que a inteligência é produto de uma operação mental e permite ao sujeito resolver problemas e criar objetos que tenham valor específico dentro de uma cultura. Dessa maneira, a inteligência leva-nos a escolher a melhor solução para um problema qualquer. Os problemas muitas vezes são considerados um quebra cabeça, no qual usando a racionalidade podemos encaixá-los da melhor maneira possível para resolvê-los, a figura abaixo busca representar os melhores encaixes para determinado problema ou informação.

Figura 3 - Escolha de solução para a resolução de problemas



Fonte: Storyset, 2021.

A escolha de solução para a resolução de problemas, significa o melhor encaixe para lidarmos com nossas emoções, essa resolução de problemas é uma característica da inteligência emocional. Para Mayer e Salovey (1997) a inteligência emocional não é o oposto da inteligência, mas sim a intersecção entre ela e a emoção. É compreendida como uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas. Inteligência Emocional está relacionada à capacidade de perceber, avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e, ou, gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Segundo Goleman (2007):

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos 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. (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Entende-se por Inteligência Emocional o conjunto de competências relacionadas a lidar com emoções. Mais especificamente, como se percebe, processa, compreende e tem habilidade de gerenciá-las. Para a Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE, 2015) o entendimento sobre Inteligência Emocional auxilia nas possibilidades da capacidade de conhecer e controlar melhor as emoções para alcançar objetivos, seja no âmbito pessoal ou profissional. Compreende-se que o quociente emocional possui um papel fundamental no crescimento das pessoas, desenvolver pode ser a chave para o sucesso.

Uma pessoa com pouca Inteligência Emocional enfrenta problemas que inevitavelmente afetam suas relações e dificultam seu crescimento e o desenvolvimento de uma vida saudável. As características de alguém que não tem controle sobre suas emoções passam pelo não reconhecimento de suas fraquezas, a desconfiança de emoções próprias, a incapacidade de entender o outro, a inconstância e a falta de desenvolvimento de metas (SBIE, 2015).

Por mais que uma decisão deva ser tomada mais friamente, pela análise prática de resultados, é praticamente impossível dissociar totalmente a emoção de ações que exigem o esforço da razão. O ser humano tem a predisposição de ativar a emoção em todo e qualquer ato. Assim, quem possui um maior controle desse âmbito e encontra recursos para ser prudente, intuitivo e racional, acaba levando uma grande vantagem nos diversos ambientes que frequenta (SBIE, 2015).

Goleman (2018) aborda que em qualquer grupo de pessoas o líder tem o poder máximo de influenciar as emoções de todos. Se as emoções das pessoas são influenciadas pelo entusiasmo, o desempenho pode atingir as alturas; se forem conduzidas para a ansiedade, as pessoas vão estar com a cabeça longe dali. Isso aponta para outra atitude importante da liderança primordial: seus efeitos não se

limitam a garantir que o trabalho seja bem-feito. Os seguidores acompanham o líder também em busca de um vínculo de apoio emocional e empatia. Toda liderança inclui essa dimensão primordial, para o bem ou para o mal. Quando conduzem emoções de forma positiva, os líderes trazem à tona o que todos têm de melhor. E quando dirigem as emoções negativamente, os líderes geram desequilíbrio, arruinando os alicerces emocionais que permitem às pessoas brilhar. O destino de uma organização, se ela vai enfraquecer ou prosperar, depende, em alto grau, da eficácia dos líderes nessa dimensão emocional primordial.

Diante do exposto, desenvolver a Inteligência Emocional, de forma a estimular seu conhecimento, fará com que sua vida se torne mais leve e rica de boas relações. Dessa forma, Inteligência Emocional é compreendida como uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas (MAYER; SALOVEY, 1997).

A figura 4 apresenta o processo de aprendizagem e controle das emoções para atingir a melhor posição da inteligência emocional, vivemos em grupo e entender as próprias emoções e as emoções dos outros nos mantém em uma posição de destaque em nossa vida, tanto pessoal como profissional.

Figura 4 - Chegando ao topo com a inteligência Emocional



Fonte: Storyset, 2021.

Entender e desenvolver a inteligência emocional, é essencial para quem quer avançar na vida profissional. Além de alcançar as recompensas pessoalmente melhorando seu desempenho, também vai promover relacionamentos fortes, sabendo se relacionar de forma interpessoal.

3 COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional, assim como outras competências podem ser desenvolvidas. Para Goleman (2001, p.334) [...] “No nível individual, os elementos da inteligência emocional podem ser identificados, avaliados e aprimorados”.

Possuir uma Inteligência Emocional bem desenvolvida vai muito além de ter condições de tomar decisões sem ser por impulso, uma vez que todos os setores da sua vida serão modificados a partir do momento que você conseguir aumentar seu quociente emocional. Suas relações afetivas serão mais verdadeiras e saudáveis, além de você encontrar equilíbrio e motivação na sua carreira, traduzindo o empenho em competências relacionadas à autopercepção, ao autocontrole, à motivação, à empatia e às práticas sociais adequadas. Desenvolver a Inteligência Emocional fará com que hábitos já enraizados que o prejudicam sejam revistos e eliminados, de modo que você consiga criar novos costumes, sob uma nova perspectiva de vida (SBIE, 2015).

A Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE, 2015) apresenta os 5 passos básicos que ajudam a exercitar e desenvolver essa capacidade:

1 - CONHEÇA-SE

Lembre-se de que é o primeiro passo que vai determinar o rumo para as próximas etapas. Assim, o básico consiste em entender que não adianta se lançar a novas fases, com complexos desafios profissionais e pessoais, se você não se conhece. Essa é uma fase essencial para que você encontre equilíbrio. Busque o autoconhecimento, investigando suas ações e reações.

Tente entender como você reage em cada situação, o que sente e como poderia agir de outra forma, caso perceba ser preciso mudar. Estude suas emoções, analisando quando e como elas surgem para determinar como afetam suas decisões.

2 - GERENCIE-SE

Autocontrole: essa é a palavra-chave neste tópico. Só conseguimos encontrar o controle sobre nossas ações se nos conhecermos bem, se pudermos antecipar decisões baseadas em nossas emoções.

Como parte do autogerenciamento, lembre quais foram as consequências que você teve que enfrentar quando agiu de forma impulsiva e explosiva. Reflita o mal que foi causado, tanto para você como para seu interlocutor na ocasião. Diante desse cenário, pense sobre qual teria sido a melhor reação, como poderia ter agido para evitar o problema e alcançar um resultado melhor.

Nessa etapa será preciso acrescentar um modo de agir: a capacidade de se adaptar às diferentes situações, mesmo aquelas das quais você discorda e que vão contra suas posições e seu modo de viver atuais. O segredo é ter flexibilidade nos momentos de pressão. Somente com a mudança de comportamento será possível atingir os objetivos desejados.

3 - MOTIVE-SE

Guarde o seguinte: ter uma motivação é um poderosíssimo agente modificador.

A motivação serve como propósito para a ação, para andar em direção ao objetivo que se pretende alcançar. Somente com isso bem claro é que você conseguirá reunir forças para superar obstáculos e fracassos. Assim, manter o foco é essencial para não se dispersar e desanimar quando surgirem os primeiros obstáculos.

O que você pode fazer de diferente para superar os entraves é saber se motivar, encontrar formas de ter o melhor comportamento diante dos percalços. Para começar, não tenha medo do fracasso, pois ele é um resultado temporário. Foque sua mira no futuro, trabalhando sempre em busca do sucesso. Saber lidar com a falha é decisivo para alcançar seus desejos, sejam eles quais forem. Para encontrar motivação, pergunte-se constantemente sobre o que precisa fazer para atingir seu objetivo, sem ter medo de perder ou ganhar e o que pode fazer para superar os obstáculos!

Uma vida sem motivação, em que a pessoa se entrega facilmente aos desafios e se deixa levar por uma rotina sem propósito, eventualmente levará à depressão. Para evitar essa rota cheia de percalços, rumo a lugar nenhum, certifique-se do seu objetivo e construa um caminho positivo até ele.

4 - CONHEÇA AS OUTRAS PESSOAS

Entender como as pessoas próximas se sentem e se comportam ajuda a aumentar sua Inteligência Emocional. E como precisamos do outro para realizar um bom trabalho e para apresentar resultados que ajudem na busca de determinado objetivo, a melhor postura é a de cooperação. Da mesma forma, na vida pessoal, saber como as pessoas que estão ao redor se sentem faz com que os relacionamentos se fortaleçam.

Portanto, compreender os sentimentos das outras pessoas é o primeiro passo para criar uma proximidade maior e conquistar a confiança de alguém, fazendo com que a relação seja mais balanceada. No trabalho, observe como sua equipe age e reage a determinadas situações. E o mesmo vale para as pessoas do seu convívio social. Busque compreender as diferenças e se colocar no lugar do outro. Não se esqueça de que construir seu caminho rumo a uma meta significa ajudar o outro a também alcançar a dele.

Um bom jeito de conhecer bem as outras pessoas é listar qualidades, talentos, padrões de comportamento e dificuldades. Avalie se seu julgamento interno não passa de uma ideia preconcebida e aproveite o momento para eliminar os preconceitos e ser mais sensível no trato com os outros.

5 - GERENCIE OUTRAS PESSOAS

Liderar não é tarefa fácil. Saber gerenciar conflitos e personalidades diversas, administrar disputas internas, construir alianças positivas e colaborar com o trabalho de todos são tarefas essenciais para alcançar um nível mais alto do quociente emocional.

A capacidade de compreender emoções permitirá que ajamos para criar um relacionamento mais aberto e saudável, principalmente nos momentos mais tensos. Ao saber como as emoções podem aflorar, estaremos ajudando a fortalecer os laços afetivos e profissionais.

A essa altura do seu desenvolvimento emocional, você certamente se deparará com pessoas difíceis, que podem desestabilizar o ambiente, preferindo desafiar gratuitamente o estado das coisas, sem nenhum objetivo positivo. É o momento mais determinante para que você aplique o aprendizado, colocando em teste sua Inteligência Emocional.

O desenvolvimento da Inteligência Emocional não consiste em eliminar ou reprimir emoções. O grande ponto dessa capacidade está, na verdade, em ensinar a controlar as emoções, de modo a tirar o melhor proveito dos momentos em que determinado sentimento surgir. Assim você compreende as emoções de outras pessoas, além, obviamente, das suas, o que permite criar uma relação mais equilibrada consigo mesmo e também com quem o cerca (SBIE, 2015).

3.1 Inteligências Múltiplas

A teoria das inteligências múltiplas foi desenvolvida por Howard Garner por volta dos anos 80. Foi desenvolvida na tentativa de apresentar a ideia que não existe uma única inteligência. Ao longo dos anos foram surgindo várias formas de medir, ou tentar medir, a inteligência de cada indivíduo com o “teste de inteligência” que mede o “QI” dos indivíduos. Entretanto, Gardner insatisfeito com a ideia de “QI” estudou vários profissionais observando as suas habilidades na resolução apropriada dos seus problemas. De acordo com Gardner (1994) a mente é multifacetada e não pode ser medida com um simples instrumento como o lápis e o papel.

Gardner (1995) sustenta que o importante é a diversidade do intelecto desenvolveu oito inteligências, sendo elas: inteligência linguística, inteligência lógico matemática, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência cinestésica/corporal, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e inteligência naturalista. Todo o ser humano possui pelo menos oito competências intelectuais que se combinam e organizam de maneira diferente de indivíduo para indivíduo.

Para Gardner (1994) estas competências são independentes, no entanto todos os indivíduos as possuem, só que algumas podem estar mais desenvolvidas do que outras dependendo dos estímulos que recebem do ambiente cultural onde se inserem.

Segundo Gardner (1995) as inteligências referidas anteriormente começam a visualizar-se na infância desde cedo pois estas mostram desde logo alguma aptidão para uma determinada inteligência. Neste sentido, para conhecer melhor quais os aspetos que marcam as categorizações desenvolvidas por Gardner (1994), segue uma breve descrição acerca das oito inteligências:

1. **Inteligência Linguística ou Verbal:** caracteriza-se pela capacidade de lidar bem com a linguagem oral e com a linguagem escrita. Os principais componentes desta inteligência são: a sensibilidade para os sons, a identificação dos significados das palavras e, a compreensão das diferentes funções da linguagem. Pessoas com essa inteligência possui a habilidade de usar a linguagem para agradar, convencer outras pessoas, ou transmitir ideias e opiniões.
2. **Inteligência Lógico-Matemática:** é considerada uma das inteligências de maior prestígio na sociedade. Indivíduos com essa inteligência, apresenta habilidade para a resolução de problemas que envolvam números ou outros elementos matemáticos. Está ligada à capacidade para explorar padrões, através da manipulação controlada de objetos, e à habilidade para lidar com diversos raciocínios a fim de resolver problemas.
3. **Inteligência Espacial:** refere-se a capacidade de formar um modelo mental de uma situação espacial e utilizar esse mesmo modelo para se orientar no espaço ou entre objetos. Esta inteligência apresenta a capacidade para perceber o mundo visual e espacial de uma forma mais precisa.
4. **Inteligência Musical:** caracteriza-se pela habilidade para organizar sons de maneira criativa, a partir de elementos como tom ou timbre. Indivíduos com essa inteligência apresenta habilidade para admirar, reproduzir ou compor uma peça musical. Nesta inteligência as pessoas, demonstram desde cedo, facilidade em identificar diferentes sons e frequentemente cantam para si.
5. **Inteligência Cinestésica/Corporal:** pessoas com essa inteligência revelam habilidade para usar e controlar os movimentos do seu corpo e para manipular habilmente objetos. A inteligência cinestésica/corporal percebe-se em indivíduos quando estes demonstram uma grande destreza e coordenação motora.
6. **Inteligência Interpessoal:** pessoas com essa inteligência manifestam habilidade para responder adequadamente aos diferentes estados de humor, às motivações e aos desejos das outras pessoas. Nesta inteligência o indivíduo possui a capacidade de se relacionar bem com as outras pessoas e ainda, a capacidade de compreender e perceber as motivações e inibições dos outros.
7. **Inteligência Intrapessoal:** capacidade de se conhecer a si próprio, diferenciando as suas próprias emoções, manifestando facilidade em reconhecer as suas fraquezas e as suas forças.
8. **Inteligência Naturalista:** consiste na capacidade de compreender e organizar os objetos e padrões da natureza, tais como, reconhecer e classificar plantas, animais, meio ambiente e os seus componentes.

Diante das 8 inteligências apresentadas, Gardner considerou a possibilidade da existência de uma outra, que é a Inteligência Existencialista. Apesar de estar em fase de estudo é considerada como sendo a capacidade que os indivíduos possuem de refletir e ponderar sobre questões fundamentais da existência, estas características são associadas a líderes espirituais.

4 GATILHOS MENTAIS

Os gatilhos mentais, são métodos que fazem o cérebro do ser humano tomarem decisões facilitadas e até mesmo pelo seu inconsciente sem que a pessoa reflita sobre. Muitas vezes o ser humano possui atitudes e comportamentos de forma automática, sendo em seu trabalho, e em outras ações do seu cotidiano.

O sentido dessas ações tomadas pelo inconsciente é facilitar a vida das pessoas, evitando que ela gaste tempo e energia com decisões diárias. Os gatilhos mentais são apresentados por Cialdini, (2012) em 7 itens, sendo eles:

1. **Influência:** A maioria dos indivíduos em nossa cultura desenvolveu um conjunto de características, ou seja, um conjunto de informações específicas que normalmente apontam quando aceitar um pedido pode ser correto e benéfico. Cada uma dessas características desenvolvidas, pode ser usada com uma arma de influência para estimular as pessoas a concordarem com determinada situação.
2. **Reciprocidade:** Neste princípio, quando ao receber presentes, convites e outros itens, nos vemos obrigados a retribuir esses favores no futuro. O aspecto mais impressionante do recebimento, acompanhada da sensação de obrigação é sua penetração na cultura humana.
3. **Compromisso e coerência:** Após tomarem uma posição, as pessoas ficam dispostas a concordar com pedidos compatíveis com o compromisso anterior. Ou seja, depois que fazemos uma escolha, enfrentamos pressões para nos comportarmos de maneira condizente com o compromisso assumido.
4. **Aprovação Social:** O princípio da aprovação social apresenta que um meio importante que as pessoas usam para decidir em que acreditar ou como agir numa situação é observar o que as outras pessoas estão acreditando ou fazendo. Tem como princípio criar um estímulo de consentimento para uma pessoa, alegando que a ela que outros indivíduos concordam ou já concordaram com aquela situação.
5. **Afeição:** Um aspecto pessoal que influencia a afeição é a atratividade física. Embora não seja novidade dizer que a beleza física proporciona uma vantagem nas interações sociais, pesquisas indicam que a vantagem pode ser maior do que se pensava. A atratividade física parece gerar um efeito auréola que se estende a impressões favoráveis sobre outros traços como talento, gentileza

e inteligência. Como resultado, pessoas atraentes são mais persuasivas tanto para conseguir o que pedem quanto para mudar as atitudes dos outros. Um segundo fator que influencia a afeição e o consentimento é a semelhança. Gostamos de pessoas que sejam iguais a nós e estamos mais dispostos a dizer “sim” aos seus pedidos, muitas vezes de forma impensada.

6. **Autoridade:** essa tendência a obedecer às autoridades legítimas é fortalecida por práticas de socialização sistemáticas concebidas para infundir nos membros da sociedade a percepção de que essa obediência constitui a conduta correta.
7. **Escassez:** Tem como princípio fazer as pessoas atribuem mais valor quando a oportunidade se torna menos disponível, com o uso dessa técnica de persuasão como tática de qualidade limitadas ou de curto prazo de tempo, pode gerar lucro e convencer de que o acesso é mais restrito.

O uso de gatilhos mentais pode ser útil para persuadir e influenciar pessoas. Existem vários tipos de gatilhos mentais poderosíssimos que podem ser utilizados como estratégia de persuasão. Esses gatilhos estão relacionados com aspectos instintivos, emocionais e sociais que todo ser humano tem.



Refleta

Como você usa a inteligência emocional em seu dia?
Como você usou a inteligência emocional em uma situação no trabalho?
Você já tomou alguma decisão, que se arrependeu mais tarde?
Existem áreas em que você poderia melhorar, quais?



Leitura complementar

LIVRO DE ROBERT CIALDINI. AS ARMAS DA PERSUASÃO. RIO DE JANEIRO: SEXTANTE, 2012

O psicólogo Robert B. Cialdini resolveu se dedicar ao estudo da persuasão. Ele queria entender quais são os fatores que levam uma pessoa a dizer “sim” a um pedido e que técnicas exploram melhor esses fatores. Reunindo dados das mais recentes pesquisas científicas sobre o assunto, histórias de gente comum e a experiência adquirida ao se infiltrar em organizações que treinam os chamados “profissionais da persuasão”, Cialdini criou uma obra acessível, informativa e indispensável a todos aqueles que querem saber como influenciar pessoas e, ao mesmo tempo, se defender dos manipuladores.



Síntese

Nesta unidade vimos:

- Que a Inteligência Emocional é um conjunto de competências relacionadas a lidar com emoções. Mais especificamente, como se percebe, processa, compreende e tem habilidade de gerenciá-las;
- A inteligência emocional, assim como outras competências podem ser desenvolvidas;
- O uso de gatilhos mentais pode ser útil para persuadir e influenciar pessoas. Existem vários tipos de gatilhos mentais poderosíssimos que podem ser utilizados como estratégia de persuasão.

REFERÊNCIAS

A ALEGORIA DA CAVERNA: A República, 514a-517c tradução de Lucy Magalhães. In: MARCONDES, Danilo. **Textos Básicos de Filosofia: dos Présocráticos a Wittgenstein**. 2a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. Campinas, SP: Papirus, 2014.

CIALDINI; Robert B. **As armas da persuasão**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência** / Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee ; tradução Berilo Vargas. – 1a ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLEMAN, Daniel et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MAYER; J. D. SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** Em P. Salovey & D. J. Sluyter (Orgs.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books, 1997.

SBIE - Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional. **Como exercitar sua Inteligência Emocional**. 2015 Disponível em: <https://www.sbie.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Como-exercitar-sua-Intelig%C3%A2ncia-Emocional.pdf>. Acessado em: jul. 2021.

STORYSET. **Imagens**. 2021. Disponível em: <https://storyset.com/>. Acessado em: 19/06/2021.

TRUMPETER, Amy. **The Allegory of The Cave' by Plato: Summary and Meaning**. September 21, 2012. Disponível em: <https://www.philosophyzer.com/the-allegory-of-the-cave-by-plato-summary-and-meaning/>. Acessado em: jul. 2021.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.



Unidade 2

Desenvolvendo a Comunicação Assertiva para a Condução de Equipes

Objetivo:

- Compreender a importância da comunicação assertiva;
- Entender sobre a técnica de dar e receber feedback;
- Despertar a capacidade para lidar e liderar pessoas.

Conteúdo programático:

- Empatia: a arte de se colocar no lugar do outro;
- Comunicação e escuta;
- Dar e receber feedback.

INTRODUÇÃO

A comunicação é um tema que está sempre em destaque e isso não deve deixar ninguém surpreso. A comunicação é extremamente importante para todos os processos pessoais e profissionais, sendo a base para o sucesso ou insucesso nos processos que vivenciamos.

Na comunicação oral, tudo pode ser dito, mas da forma correta, no tempo certo e com linguagem adequada, sem falar do tom de voz, que deve ser propício ao momento e fiel a mensagem que precisa transmitir, basicamente, precisamos ser inteligentes emocionalmente. Baseando-se nestas afirmações, uma das ações que devemos ter, é a capacidade de se colocar no lugar do ouvinte, (nossos colegas de trabalho, nossos clientes, fornecedores, amigos, família, etc.) capacidade de praticar a empatia.

A empatia é considerada um dos componentes da Inteligência Emocional, podendo ser um dos componentes centrais (SALOVEY; MAYER, 1990). A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, tendo uma experiência de forma indireta sobre uma emoção vivenciada por outra pessoa, ou seja, sentindo o que a outra pessoa está sentindo, caso estivesse na mesma situação, procurando experimentar de forma objetiva e racional o que o outro sente, a fim de tentar compreender sentimentos e emoções (EISENBERG; MILLER, 1987).

Ser empático envolve sentir e saber o que a outra pessoa está sentindo, e responder à experiência dessa pessoa (DECETY; JACKSON, 2004; KRZYNARIC, 2015). Nesse processo de empatia, um dos requisitos fundamentais, para se colocar no lugar do outro, é a comunicação e a escuta, sendo a escuta um dos instrumentos mais importantes no processo de comunicação. Ela consiste em prestar atenção ao que a outra pessoa está falando, demonstrando interesse no que está sendo falado.

Segundo Matos (2009), saber ouvir, somos capazes de resolver grandes problemas; exige quase sempre esforço reeducativo, pois somos muito mais condicionados a falar e só ouvir o que julgamos ser do nosso interesse. A capacidade de concentração do ouvinte determina o nível de compreensão da mensagem e a qualidade da interação com o seu interlocutor. Para quem sabe ouvir não são necessárias muitas palavras para se compreender a mensagem transmitida e a intensão do emissor.

Dessa forma, ter empatia, saber ouvir e se comunicar, são ferramentas fundamentais para dar e receber feedback. O feedback deve ser usado a qualquer momento, sempre que houver necessidade de propor melhorias para uma pessoa. Nessa unidade, vamos aprender sobre as bases da empatia, sobre comunicação e escuta, e a importância de dar e receber feedback.

1 EMPATIA: A ARTE DE SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO

A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento de outra pessoa. A incapacidade de registrar os sentimentos significa que existe um grande déficit de inteligência emocional e uma trágica falha no entendimento do que significa ser humano. Pois todo relacionamento, que é a raiz do envolvimento, vem de uma sintonia emocional, da capacidade de empatia (GOLEMAN, 2011).

Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. A empatia é diferente dos sentimentos de compaixão, como piedade ou o sentimento de pesar por alguém, pois estas não envolvem a tentativa de compreender as emoções ou o ponto de vista da outra pessoa. A empatia é uma questão de se colocar no lugar da outra pessoa, para entender o que ela está passando e sentindo (KRZNARIC, 2015).

A capacidade de saber como o outro se sente entra em jogo em vários aspectos da vida, quer nas práticas comerciais, na administração, no namoro e na paternidade, no sermos piedosos e na ação política. A falta de empatia é também reveladora. Nota-se em criminosos psicopatas, estupradores e molestadores. Pessoas antipáticas, são conhecidas como Alexitímicos, são indivíduos que não têm ideia do que eles próprios sentem, ficam completamente perdidos quando se trata de saber o que as pessoas à sua volta estão sentindo (GOLEMAN, 2011).

Uma pessoa simplesmente não pode afirmar ser emocionalmente inteligente se não possuir nenhuma empatia. A empatia é exatamente o que produz a conexão entre outras pessoas. Isso pode ajudar um indivíduo a lidar com conflitos envolvendo pessoas que são intencionalmente desafiadoras para se trabalhar junto. A empatia trata a respeito dos sentimentos pessoais, contudo, aprendendo as emoções que os outros enfrentam (LEE KING, 2018).

As emoções das pessoas raramente são postas em palavras; com muito mais frequência, são expressas sob outras formas. A chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar canais não-verbais: o tom da voz, gestos, expressão facial e outros sinais (GOLEMAN, 2011).



Saiba mais

O Roman Krznaric (2015) em seu livro “O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo” apresenta os 6 hábitos de pessoas extremamente Empáticas, conforme segue:

Os seis hábitos de pessoas extremamente empáticas:

Hábito 1: Acione seu cérebro empático

Mudar nossas estruturas mentais para reconhecer que a empatia está no cerne da natureza humana e pode ser expandida ao longo de nossas vidas.

Hábito 2: Dê o salto imaginativo

Fazer um esforço consciente para colocar-se no lugar de outras pessoas – inclusive no de nossos “inimigos” – para reconhecer sua humanidade, individualidade e perspectivas.

Hábito 3: Busque aventuras experienciais

Explorar vidas e culturas diferentes das nossas por meio de imersão direta, viagem empática e cooperação social.

Hábito 4: Pratique a arte da conversação

Incentivar a curiosidade por estranhos e a escuta radical, e tirar nossas máscaras emocionais.

Hábito 5: Viaje em sua poltrona

Transportarmo-nos para as mentes de outras pessoas com a ajuda da arte, da literatura, do cinema e das redes sociais na internet.

Hábito 6: Inspire uma revolução

Gerar empatia numa escala de massa para promover mudança social e estender nossas habilidades empáticas para abraçar a natureza.

Um indivíduo mostra empatia quando quer conhecer melhor a outra pessoa e ganhar sua confiança. É mais do que simplesmente mostrar que se importa com sua situação atual, mostrando além disso que deseja compreender seriamente o que estão passando. A empatia melhora os relacionamentos e ajuda os indivíduos a se envolverem mais pessoalmente com uma pessoa (LEE KING, 2018).

Pavlovich e Krahnke (2012) apresentam a empatia como um mecanismo para melhorar a conectividade entre as pessoas nas organizações. A empatia é uma das formas de mobiliza as pessoas a agirem de modo a beneficiar e ajudar os outros, por meio de ações altruístas, reforçadas pelas respostas afetivas e cognitivas. Auxilia na compreensão das diferenças, influencia a ligação e conectividade entre as pessoas

no local de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes mais humanitários, interativos e criativos.

Dessa forma, apresentamos o modelo de mapa da empatia, que é utilizado para traçar perfil de personas, o mapa tenta te aproximar o máximo possível da outra pessoa, fazendo com que você estude o que a pessoa pensa, sente, vê, fala, ouve, e suas necessidades e dores a respeito de determinada situação.

Figura 5 - Mapa da empatia

Nome: _____ Idade: _____

Fonte: Resultados digitais (2018).

Figura 6 - Entendendo o Mapa da Empatia

Nome: _____ Idade: _____

Fonte: Resultados digitais (2018).

Figura 7 - Exemplo no Preenchimento do Mapa da Empatia

Nome: Juliana Idade: 36 anos



Fonte: Resultados digitais, (2018).



Saiba mais

Dica, o blog Resultados Digitais, disponibiliza o mapa da Empatia, e fornece informações sobre cada tópico, acesse e desenvolva o seu:

<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/mapa-da-empatia-template>

<https://resultadosdigitais.com.br/blog/files/2018/02/mapa-empatia.pdf>

O mapa da empatia pode ser desenvolvido como um planejamento pessoal, do que você almeja conquistar com as pessoas que estão a sua volta, como também, utilizar para traçar perfis de possíveis consumidores, entendendo o que eles gostam, sentem, ouvem; e assim traçar a melhor estratégia para cativá-los.

2 COMUNICAÇÃO E ESCUTA

A comunicação é a forma como nos relacionamos com os outros, quer seja por gestos, palavras ou qualquer outro meio que simbolize uma troca de informação. Repare que a palavra COMUNICAÇÃO possui em sua estrutura a junção das palavras COMUM + AÇÃO. Isso significa que todo o esforço daquele que se comunica é buscar algo em comum com o interlocutor a fim de provocar no receptor um efeito,

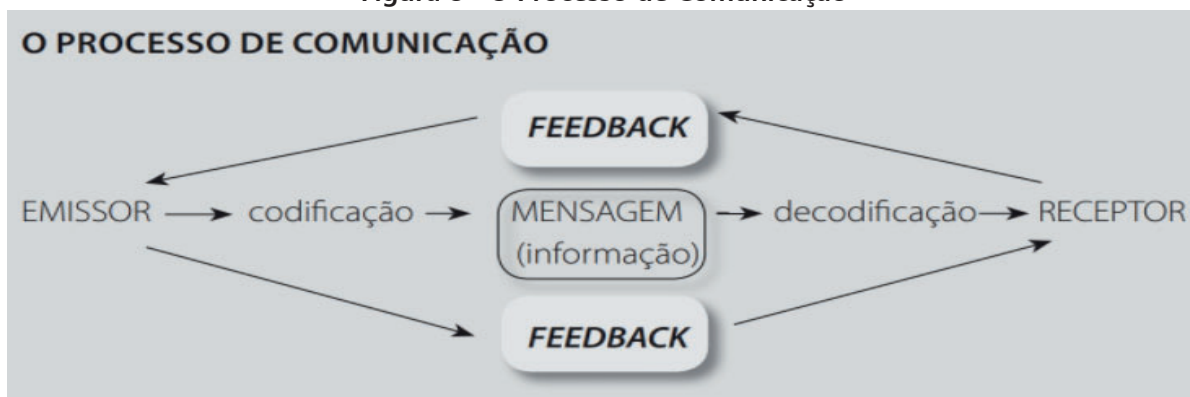
impacto e resposta. Se não houver essa convergência de coisas comuns, não ocorrerá a comunicação entre os seres humanos (GROSS, 2013).

Ao observar seu cotidiano, notará que as pessoas com quem você se comunica com mais frequência e compartilha suas experiências interessantes e agradáveis são aquelas cujos valores, crenças, vontades e interesses são **COMUNS** a você (GROSS, 2013).

Diante disso, a comunicação é o condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Nada acontece sem que haja uma prévia comunicação. Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal (MATOS, 2014).

Um bom comunicador estuda o perfil do destinatário, verificando os pontos em comum que serão explorados no diálogo e minimizando os elementos de tensão que possam gerar atritos entre os interlocutores. A comunicação eficaz depende da cooperação e boa vontade no relacionamento interpessoal. Isso significa que devemos buscar sempre os elementos convergentes com o interlocutor e não amplificar aquilo no qual somos diferentes (GROSS, 2013).

Figura 8 - O Processo de Comunicação



Fonte: Matos, 2014.

Matos (2014) apresenta os elementos da comunicação, sendo eles:

- **Fonte:** nascente de mensagens e iniciadora do ciclo da comunicação. Sistema (pessoa, máquina, organização, instituição) de onde provém a mensagem, no processo comunicacional.
- **Emissor:** um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário.
- **Receptor:** um dos protagonistas do ato da comunicação; aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada.
- **Mensagem:** comunicação, notícia ou recado verbal ou escrito. Estrutura organizada de sinais que serve de suporte à comunicação. A mensagem é o objeto da comunicação, "é um produto físico real do codificador/fonte". "Quando conversamos, o discurso é a mensagem; quando sorrimos, a alteração característica da face é a mensagem; quando somos surpreendidos subitamente, o silêncio e a imobilidade momentânea são a mensagem".
- **Ruído:** todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensagem por um canal. Tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.
- **Canal (meios de comunicação):** todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor, que a recebe (em código) e a interpreta (decodifica).
- **Código:** conjunto de signos relacionados de tal modo que estejam aptos para a formação e transmissão da mensagem. Por exemplo, a escrita é um código que permite transformar uma mensagem acústica em uma mensagem gráfica.
- **Codificação:** ato de transformar uma mensagem de acordo com regras predeterminadas, para convertê-la em linguagem.
- **Decodificação:** interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com um código predeterminado.
- **Signos:** é uma convenção social e arbitrária, constituída pela combinação de um conceito, denominado significado, e uma imagem acústica, ou forma física, denominada significante.
- **Linguagem:** qualquer sistema de signos (não só vocais ou escritos, como também visuais, fisionômicos, sonoros, gestuais etc.) capaz de servir à comunicação entre os indivíduos.
- **Língua:** é o produto social da faculdade da linguagem de uma sociedade. É um conjunto de convenções necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem.

(Fonte: MATOS, 2014. p. 27-28).

Bom, a comunicação é a habilidade mais importante na vida, passamos a maior parte de nossas horas nos comunicando. Comparativamente, poucas pessoas têm um treinamento para ouvir, o que quer que seja. E, quando isso acontece, o treino costuma ser feito dentro da técnica da ética da personalidade, desvinculada do caráter e do relacionamento básico absolutamente vital para a compreensão autêntica da outra

pessoa. Se deseja ser eficaz no hábito da comunicação interpessoal, precisa desenvolver a capacidade de ouvir empaticamente, com base em um caráter que inspire verdade e disponibilidade (COVEY, 2003).

Covey (2003), apresenta que:

“Tentar primeiro compreender” implica uma mudança profunda no paradigma. Tipicamente, nós procuramos primeiro que nos compreendam. A maior parte das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender. Elas ouvem com a intenção de responder. Elas estão sempre falando ou se preparando para falar. Elas filtram tudo através de seus próprios paradigmas, leem sua autobiografia na vida das outras pessoas. (COVEY, 2003. p. 156).

Saber ouvir é o fator mais importante para o sucesso na comunicação e, ao mesmo tempo, um dos aspectos mais negligenciados em seu processo. De modo geral, pessoas e empresas se ocupam mais em “falar”, em determinar seus conceitos e preconceitos, expressar suas opiniões e ditar regras, do que ouvir e estabelecer uma dinâmica de diálogo, que consiste em duas lógicas que interagem, transitando no fluxo da compreensão mútua, da construção do entendimento e da consolidação do relacionamento (MATOS, 2014).

Nas corporações, faltam líderes que “deem ouvidos” a seus colaboradores. Especialistas em diversas áreas do conhecimento são unânimes em afirmar que “receber, processar e assimilar informação é ter poder”. Se quisermos influenciar e interagir com eficácia com as pessoas, precisamos aprender uma lição simples: falar muito, mas ouvir mais, muito mais (GROSS, 2013).

Ouvir significa dar importância ao outro, fortalecendo as bases da dimensão ética no relacionamento interpessoal. Ouvindo, rompemos a limitação do monólogo e da visão unilateral que nos predispõem a assumir atitudes de intolerância e de autoritarismo. A aptidão em saber ouvir é um dos principais diferenciais para se alcançar êxito na vida pessoal, profissional e empresarial. Podemos chegar a essa conclusão ao percebermos a relação de causa e efeito entre comunicação eficaz e ações bem-sucedidas. Tudo é uma questão de saber ouvir e dialogar (MATOS, 2014).

O mundo contemporâneo dá valor às pessoas que têm a capacidade de se comunicar. São aquelas que emitem opiniões, expressam suas ideias e articulam com facilidade sobre os mais diversos assuntos. Nos encontros sociais, conseguem se posicionar e, independentemente das reações dos ouvintes, obtêm algum tipo de conexão com os interlocutores. É inegável que, na esfera do trabalho, dos negócios e do cotidiano, o bom comunicador conquista um lugar de destaque ao estabelecer alianças e se socializar com os demais membros do grupo (GROSS, 2013).

Nesse cenário, há uma percepção de que “quanto mais falamos e externamos nossas ideias, mais poder obteremos com as pessoas que nos relacionamos”. No momento da conversação, esse processo fica tão condicionado que nos esquecemos de dar a devida atenção ao que nossos interlocutores estão falando. Então, “atropelamos” o diálogo e não ouvimos as opiniões dos demais. É por esse motivo que, atualmente, a “arte de ouvir” é rara entre as pessoas. Na ansiedade por expressarmos nossos pontos de vista, esquecemos que do “outro lado da linha” existe alguém que precisa e quer ser ouvido (GROSS, 2013).

3 DAR E RECEBER FEEDBACK

Como foi observado, a comunicação é um ato que envolve a compreensão mútua entre emissor e receptor. A comunicação só pode ocorrer se houver feedback. Sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem. A informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta (MATOS, 2014).

Um bom comunicador é aquele que fica atento às reações dos receptores e vai ajustando a mensagem de acordo com a resposta dos ouvintes. O feedback, também conhecido como resposta, reação ou retroalimentação, funciona como um jogo de espelhos (GROSS, 2013).

Sem feedback não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir (MATOS, 2014). O recebimento de feedback nos dá direção e funciona como um sistema de controle de qualidade do modo como nos comportamos e da reação às coisas de que falamos (GROSS, 2013).

O feedback é um processo que promove mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos. É a realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas ou situações. O feedback eficaz é aquele que ajuda pessoas ou grupos a melhorarem seus desempenhos e assim alcançar seus objetivos e metas (MATOS, 2014).

Damos feedback para:

- Aprovar ou reprovar a mensagem recebida.
- Revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada.
- Demonstrar inteligência e habilidade.
- Expressar consideração e respeito.
- Repreender ou elogiar o interlocutor.
- Desabafar e sentirmo-nos aliviados.
- Ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.

Algumas dificuldades em receber feedback:

- Falta de abertura para o diálogo.
- É difícil dar feedback a uma pessoa que não está preparada para recebê-lo ou não percebe a necessidade e importância da retroalimentação na comunicação.
- Uma pessoa pode solicitar feedback, porém, a rigor, pode preferir não recebê-lo, por sentir-se despreparada para receber comentários sobre suas ideias ou críticas a seu respeito.
- As pessoas têm a tendência de perceber apenas o que lhes convém, aquilo que se relaciona diretamente com o seu mundo pessoal.
- O interlocutor esquece, rejeita, reprime a mensagem, ou porque ela contém elementos que não lhe interessam ou porque lhe são ameaçadores e contradizem aquilo que prefere.
- A tendência a distorcer e alterar a mensagem recebida a favor da sua conveniência.
- Julgamentos e preconceitos a respeito do emissor ou mesmo da mensagem, antes de examinar o seu conteúdo.

- A dificuldade em pedir esclarecimentos, mesmo havendo dúvidas quanto ao conteúdo da mensagem.

Algumas dificuldades em dar feedback:

- Desconhecimento do assunto em questão.
- Falta de esclarecimento dos objetivos do retorno.
- Inexistência de meios de comunicação apropriados.
- Falta de ambiente e de cultura favorável ao diálogo.
- Incompreensão do receptor para a linguagem e conceitos utilizados.
- Inibição, introversão ou dificuldades em expressar-se.
- Inabilidade em perceber o momento e a ocasião mais adequada.
- Medo de magoar e desapontar o interlocutor.
- Receio de receber punições, retaliações ou reações de inimizades.
- Temor de ser mal interpretado.
- Quando a cultura tem certas normas contrárias à expressão de sentimentos pessoais aos outros.

Reações ao feedback. As pessoas costumam reagir das seguintes maneiras:**Positivas:**

- Escutam com atenção, buscando a correção dos erros e adequação da mensagem.
- Recebem o retorno na comunicação como um sinal de amizade e confiança.
- Motivam-se para a realização de uma atividade, projeto ou trabalho.
- Sentem-se valorizadas e respeitadas.

Negativas:

- Preferem não ouvir o que lhes é dito – recepção seletiva.
- Duvidam dos motivos da pessoa que lhe dá o feedback.
- Negam a validade dos dados do feedback.
- Racionalizam, procurando justificar seu comportamento.
- Atacam as pessoas que lhes dão feedback, apontando-lhes também alguns de seus erros.

Como receber feedback:

- Ouça cuidadosamente e evite interromper.
- Saiba que é incômodo e, às vezes, até doloroso.
- Respire fundo para relaxar e escutar.
- Faça perguntas se precisar esclarecer alguns aspectos.
- Reformule o que o outro está lhe dizendo, para que confira se ouviu e entendeu.
- Reconheça o que é correto e adequado no feedback.
- Assimile, com calma o que ouviu.
- Peça tempo para pensar, se necessário.

(MATOS, 2014. p. 43 a 46)

O grande drama da comunicação nas organizações acontece pelo fato de as pessoas não saberem dar e receber feedback. O dar e receber feedback é uma arte que deve ser lapidada com o tempo. Essa vocação exige que haja sensibilidade às coisas que acontecem em nosso entorno (GROSS, 2013).

O bom líder monitora de que maneira seu estilo gerencial e comportamental está afetando a equipe. Ele procura ouvir os colaboradores e assimila mensagens que podem reforçar seus acertos ou corrigir seus equívocos (GROSS, 2013). O ato de dar e receber feedback exige de líderes e liderados flexibilidade e humildade para avaliar somente os fatos, sem preconceitos ou distorções.

Dessa forma, feedback é o processo de dizer como você se sente e pensa em função de uma atitude de uma pessoa. É também um conjunto de sinais que permitem interpretar a intenção da mensagem. Pense que o foco é aprimoramento para uso no presente e futuro e não para entrar em discussões que não levam a nenhum resultado positivo. É necessário compreender que feedback é uma ótima ferramenta, porém faz parte de um olhar a partir de uma percepção, ou da soma de várias percepções (RIZZI, 2020).

O segredo é a percepção, como pessoas em um mesmo ambiente podem ver a mesma situação de formas tão diferentes?

OBSERVE AS FIGURAS A SEGUIR

É comum diferentes pessoas enxergarem conteúdos distintos.

Figura 9 - Indo ou vindo



Fonte: Faria (2020).

Em sua percepção, o cavaleiro está vindo ou indo?

Figura 10 - As faces



Fonte: Faria (2020).

Nessa ilustração da americana Bev Doolittle, tente achar as 11 faces.

Figura 11 - Moça ou Velha?



Fonte: Battaglia (2018).

Nessa ilustração, você vê uma moça jovem ou uma mulher idosa?

Essa imagem é mais conhecida, caso não consiga visualizar a jovem e a idosa, peça ajuda para uma outra pessoa. Muitas vezes precisamos da visão da outra pessoa para ampliarmos nossas percepções.

Figura 12 - Há algo reconhecível na faixa?



Fonte: Faria (2020).

Figuras familiares como a seta e as formas geométricas em branco nos fazem desconsiderar a parte preta e ignoramos o fundo. Tente ler apenas o que está em preto, você vai encontrar a palavra *fly* (que significa “voar”, em inglês).

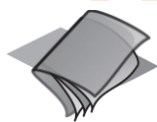
Conforme as figuras, muitas vezes fazemos julgamentos sobre assuntos cotidianos, fatos, acontecimentos acerca do que percebemos utilizando do imediatismo. Um determinado ponto pode ser visto de vários ângulos, o importante é conhecermos todos os lados para depois tomarmos uma atitude sobre determinado assunto (RIZZI, 2020).



Saiba mais

A Super Abril apresenta uma série de imagens ambíguas.

<https://super.abril.com.br/especiais/imagens-ambiguas-voce-e-o-que-voce-ve/>



Leitura complementar

Livro de JAIME RIBEIRO. **EMPATIA - por que as Pessoas Empáticas Serão os Líderes do Futuro**. Editora: Intelitera. 2018.

Jaime Ribeiro traz a importância do desenvolvimento de habilidades necessárias em nós para lidarmos com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico, característico da era digital. Esta obra também auxilia no desafio de educar uma geração a cada dia mais centrada em si mesma, que prefere enviar mensagens de texto a falar, permanecendo conectada à internet mais de oito horas por dia e, durante este tempo, vem expressando suas emoções por meio de emojis. O autor nos convida a revermos nossos próprios hábitos e, em seguida, nos ajuda a reconstruirmos a empatia perdida ao longo das últimas gerações.



Síntese

Nesta unidade vimos:

- que a empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações;
- que a comunicação é o condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos, e saber ouvir é o fator mais importante para o sucesso na comunicação; que o comunicador é aquele que fica atento às reações dos receptores e vai ajustando a mensagem de acordo com a resposta dos ouvintes e que sem feedback não há realimentação na comunicação.

REFERÊNCIAS

BATTAGLIA, Rafael. **Moça ou Velha?** O que você vê nesta imagem pode indicar sua idade. Super abril, 2018. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/comportamento/moca-ou-velha-o-que-voce-ve-nesta-imagem-pode-indicar-sua-idade/>> Acesso em: jul. 2021.

COVEY, Stephen. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best, 2003.

DECETY, J.; JACKSON, P. L. **The functional architecture of human empathy**. Behavioral and cognitive neuroscience reviews, 3(2), 71-100, 2004.

EISENBERG, N.; MILLER, P. A. **The relation of empathy to prosocial and related behaviors**. Psychological Bulletin, 101, 91-119, 1987. doi:10.1037/0033-2909.101.1.91

FARIA, Andy. **Imagens ambíguas – você é o que você vê**. Super abril, 2020. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/especiais/imagens-ambiguas-voce-e-o-que-voce-ve/>> Acesso em: jul. 2021.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** [recurso eletrônico] / Daniel Goleman; tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GROSS, Marcos. **Dicas práticas de comunicação** [livro eletrônico]: boas ideias para os relacionamentos e os negócios / Marcos Gross. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**/Roman Krznaric; tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LEE KING, JAMES. **Inteligência Emocional: Descobrimos sua Inteligência Emocional Interna em seu Relacionamento e Carreira e Gestão da Raiva: Um Guia para Superar a Raiva e Melhorar sua Inteligência Emocional**.2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. – 3. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2014.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via de cultura e do diálogo**. 2 ed. ver. e

ampl. Barueri, SP Manole, 2009.

PAVLOVICH, K.; KRAHNKE, K. **Empathy, connectedness and organisation**. Journal Business Ethics, Amsterdam, v. 105, n. 1, p. 131-137, jan. 2012.

RESULTADOS DIGITAIS. **Mapa da Empatia**. 2018. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/mapa-da-empatia-template>> Acesso em: jul. 2021.

RIZZI, Márcia. **Feedback** [recurso eletrônico]: crescendo com a visão do outro - São Paulo, SP: Literare Books, International, 2020.

SALOVEY, P; MAYER, J. D. **Emotional intelligence**. Imagination, cognition and personality, 9(3), 185-211, 1990.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.



Unidade 3

Liderança

Objetivo:

- Compreender o que é liderança, para conduzir equipes;
- Desenvolver competências básicas sobre liderança;
- Despertar a capacidade para lidar e motivar pessoas.

Conteúdo programático:

- O que é liderança?
- Estilos e Perfis de Liderança;
- Desenvolvendo as competências básicas para a liderança;
- Como motivar e envolver as pessoas.

INTRODUÇÃO

A inteligência emocional, desempenha um papel importante na área da liderança. Uma das habilidades da liderança é conduzir e atrair pessoas, e inspirá-las para que apresentem bons resultados. O que torna o líder essencial para o bom desempenho da empresa é a sua capacidade de influenciar positivamente as pessoas, de modo a trazer rendimento das equipes para o alcance de resultados. Nesse processo de influenciar, ele possibilita o engajamento dos colaboradores, que, proporcionam melhor resultado para as organizações (TAJRA; SANTOS, 2014).

A capacidade para exercer liderança é uma das características observadas em muitos processos seletivos de empregos e uma das grandes características dos empreendedores. Todas as pessoas podem se transformar em líderes, desde que unam as habilidades intrínsecas com o desenvolvimento de outras características necessárias para servir de inspiração e elo entre os liderados, oferecendo segurança a toda a equipe.

Para Kotter (2001), os bons líderes conseguem motivar as pessoas de várias maneiras. Transmitem a visão da organização de uma forma que enfatiza os valores do público a que se dirigem. Os líderes também, envolvem as pessoas nas decisões para o alcance da visão da organização. Outra técnica motivacional importante é apoiar os esforços dos funcionários para realizar esta visão, fornecendo feedback, ajudando as pessoas a crescer profissionalmente e a melhorar a sua autoestima.

As características de personalidade e aptidões que diferenciam os líderes dos não-líderes, são: inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição permanente, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no enfrentar dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidade e de ocupar uma posição de poder (CUNHA *et al.*, 2007). Essas características são as mais presentes em um líder. Dessa forma, qualquer pessoa que deseja ser líder pode estudar e despertar essas habilidades.

A liderança possui o ato de motivar e envolver as pessoas nas atividades organizacionais, sendo a ligação afetiva de valores e objetivos do colaborador com o negócio (OLIVEIRA; SUGO, 2006). Motivar e envolver a equipe nas tomadas de decisão é uma forma de fazer com que eles se sintam ouvidos e expressem suas opiniões para ajudar no desenvolvimento organizacional. Este componente tem como missão, despertar o espírito de liderança, a capacidade para conduzir pessoas, e o relacionamento interpessoal.

1 O QUE É LIDERANÇA?

Ser líder significa desenvolver, completamente habilidades, competências e talentos internos; um líder precisa ter ou saber como conquistar oportunidades, aproveitando e valorizando ao máximo quando essas aparecem (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Ser líder é uma opção e, como toda opção, traz uma série de compromissos que todo aquele que almeja liderança deve estar disposto a assumir. E quando o líder opta por uma liderança com mais autoridade e menos poder, todos saem ganhando; a empresa, os departamentos, os fornecedores, os clientes e os grupos tendem a comprometer-se juntos. Cria-se aí o ambiente favorável para atingir as metas traçadas, objetivos que passam a ser de todos, bem como as responsabilidades e o sucesso dos resultados alcançados (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Um dos grandes desafios de líder é se motivar diante dos problemas. Não basta mudar de cargo ou desejar a liderança, pois ela é uma combinação de conhecimento, domínio emocional, preparo psicológico, destreza política e estratégica, entre outros aspectos. Em resumo, é importante ter consciência de que somente o desejo de liderar não fará de você um líder. Você vai precisar construir o líder que deseja ser, tendo como base de apoio atitudes e ações que lhe ofereçam conhecimentos testados na prática e que mostraram funcionar na formação e no exercício da liderança (CELESTINO, 2016).

Ser líder é ser capaz de estabelecer um curso, agregar, mobilizar e influenciar seus interlocutores para que eles orientem os comportamentos no sentido da visão definida. A liderança traz uma resposta às necessidades da organização e das pessoas que a compõem em dado momento. A originalidade do líder não se decreta. Ela é reconhecida ou não pelos outros, dependendo de a pessoa saber ou não pôr em prática as qualidades intrínsecas que caracterizam a liderança (TESTA; LAFARGUE; COARTET, 2019).

Liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para os outros, para pessoas de prestígio. É uma parte natural da vida. Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Para Silva. p. 231. (2008) o líder deve trabalhar principalmente 10 competências, quais sejam:

1. Um líder tem que mostrar **Curiosidade**. Ele deve ouvir pessoas que estejam fora do círculo do “Sim, senhor”. Se ele não testa suas crenças e opiniões, como ele sabe que está certo? A falta de habilidade em ouvir é uma forma de arrogância. Isso pode parecer que ou você acha que sabe tudo, ou que você simplesmente não se importa.
2. Um líder precisa ser **Criativo**, fazer algo que ninguém imaginaria, algo realmente diferente. O famoso pensar fora da caixa. Líder é administrar mudanças – não importa se você lidera uma empresa ou um país.
3. Um líder deve **Comunicar**. Eu não estou falando de fazer fofoca ou de soltar grunhidos. Estou falando sobre encarar a realidade e falar a verdade.
4. Um líder deve ser uma pessoa de **Caráter**. Isso significa saber a diferença entre certo e errado e ter coragem de fazer a coisa certa.
5. Um líder precisa ter **Coragem**. Presunção não é coragem. Falar alto também não é coragem. Coragem é o comprometimento de sentar-se numa mesa de negociação e falar.
6. Para ser um líder você precisa ter **Convicção** – um fogo dentro de você. Você tem que ter paixão. Você tem que real e profundamente querer fazer algo até o fim.
7. Um líder deve ter **Carisma**. Carisma é a qualidade que faz com que pessoas queiram ser suas seguidoras. É a habilidade de inspirar. Pessoas se inspiram e seguem um líder porque elas confiam nele.
8. Um líder deve ser **Competente**. Você tem que saber o que você está fazendo. Mais importante que isso, você precisa se cercar de pessoas que saibam o que estão fazendo.
9. Você não consegue ser um líder sem ter **senso comum**.
10. O maior **C** é de Crise. Líderes não nascem líderes, são criados. A liderança é lapidada em tempos de crise.

Os verdadeiros líderes precisam ter visões, devem perceber as mudanças no cenário mundial e local, escolhem as melhores opções dos recursos tecnológicos e dos recursos humanos, motivam as pessoas, criam equipes e, principalmente, comprometem-se a participar dos processos de mudança com honestidade e coragem (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Tudo é mudança. E este é o grande campo de atuação dos líderes. Compreender a nova sociedade tecnológica, as carências humanas e organizacionais, adaptando-se e influenciando os novos procedimentos exigidos por ela. Líderes mais participativos, envolventes, educadores e sensíveis à complexidade humana, devem conduzir o mundo atual através dos novos desafios, na verdadeira busca de benefícios abrangentes e de interesse comum (WEBBER, 2010).

A iniciativa é outro atributo do líder. Enquanto alguns ficam pensando, ele procura soluções, e quando as encontra, procura influenciar positivamente uma situação. Claro que com isso corre riscos, mas é bom você saber que não existe liderança

sem riscos. Liderar não quer dizer ser agressivo, mas propositivo. O líder está focado em resolver, e não criar mais conflitos (BARBEIRO, 2020).

Outro aspecto essencial a ser considerado é que o líder precisa compreender o contexto no qual ele exerce sua liderança. Como você lideraria se pudesse enxergar como um todo o cenário no qual sua liderança é exercida? Provavelmente conduziria sua equipe com muito mais segurança. Conhecer e praticar as competências básicas de um líder é outro quesito para tornar a liderança mais adequada às necessidades da empresa e trazer cada vez mais melhores resultados (CELESTINO, 2016).

A autoconfiança é indispensável para inspirar confiança nas pessoas. É graças a ela que o líder pode ser autêntico e afirmativo. Para conservar sua lucidez, ele precisa conhecer-se muito bem: ser capaz, sozinho ou com o acompanhamento de um coach, de identificar seus comportamentos contra produtivos e conceder a si mesmo permissões correspondentes, de gerenciar suas emoções para preservar o equilíbrio emocional. A autoconfiança determina a competência para motivar-se, perseverar na adversidade, controlar impulsos e alcançar a satisfação de desejos (TESTA; LAFARGUE; COARTET, 2019).

Uma das características do líder é a forma como ele se comunica. A habilidade de falar, de conseguir sintonia com seus liderados. O líder é capaz de fazer com que as pessoas anseiem por sua fala, porque dela deriva algum ganho para todos, como dicas, orientações e palavras de bom senso. Ele é aguardado e não repudiado pela assistência. Goleman diz que os líderes falam mais que todos os outros, e o que dizem é ouvido com mais atenção. Falar muito quer dizer usar o tempo necessário para que o assunto, de forma sintética, seja apresentado a todos (BARBEIRO, 2020).

Ser líder exige conhecer também as adversidades da liderança e como resolvê-las por meio das melhores práticas, além do domínio de situações que envolvam as competências de líder, como a delegação, o follow-up, a comunicação, o feedback, a motivação, entre outras (CELESTINO, 2016).

Estudar liderança lhe dá habilidades que você pode aplicar na prática da liderança em sua vida diária. Muitas pessoas nunca tentaram ser líderes por não possuírem entendimento algum sobre o que os líderes realmente fazem. Apesar de livros e professores poderem guiá-lo em seu desenvolvimento, somente você pode aplicar os conceitos e princípios da liderança em sua vida diária (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

1.1 Estilos e Perfis de Liderança

Os estilos e perfis de lideranças são vários padrões de comportamento adotados pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar as pessoas, ou seja, é a forma como os líderes se comportam com seus liderados, diante de uma situação (CHIAVENATO, 2003). Aguiar (2005) complementa que, ao identificar fatores que influenciam no comportamento da equipe é necessário que o líder tenha a capacidade de diagnosticar e trabalhar com fatores ou condições de forma a melhorar o bom desempenho da equipe.

Para Goleman (1995), as influências dos estilos flexibilizam a liderança, a ampliação de competências e a inteligência emocional; aumentam a possibilidade de eficácia do líder. Quanto mais estilos um líder for capaz de desenvolver, mais eficiente será a sua gestão, sendo assim, estará preparado para aplicar o estilo adequado a cada situação.

Cada indivíduo que ocupa um cargo de supervisor ou gestor, possui seu próprio estilo de liderança, cada pessoa apresenta comportamentos que os diferem dos demais, surgindo assim os diversos tipos de liderança. Dessa forma, o estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que apresentam um destaque na forma de lidar com os subordinados (SPECTOR, 2002).

Chiavenato (1999) ressalta que o líder deve possuir vários estilos de liderança, mas o estilo do líder vai depender das características da equipe ao qual irá liderar, cada tipo de equipe possui características diferentes umas das outras. Dessa forma, Chiavenato apresenta três diferentes estilos básicos de liderança definidas por White e Lippitt, sendo a autocrática, a liberal e a democrática.

Quadro 1 - Estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pelo grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento do técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz comentários apenas quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2005, p.187).

Conforme o quadro 1, as três formas de liderança consistem em:

1. **Liderança autocrática:** caracteriza-se pelo controle individual do líder. Todas as decisões são tomadas e concretizadas por ele. Este estilo de liderança envolve controle absoluto e autoritarismo, que determinam quais providências o grupo em que ele lidera deve tomar e as tarefas que serão realizadas por cada membro.

Algumas vantagens dessa liderança são a redução de estresse, e rapidez nas tomadas de decisões. O líder autocrático possui um perfil dominador, além de ser visto pelo seu grupo como um ditador alguém a quem se deve apenas obedecer, diminuindo a moral e motivação de todos que fazem parte de sua equipe.

2. **Liderança Liberal:** parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade que é capaz de produzir sem a necessidade de supervisão direta de um líder. O estilo liberal pouco interfere no processo de criação porque a equipe tem a capacidade de tomar decisões e organizar suas atividades conscientemente.

O líder que segue o estilo liberal participa minimamente dos processos de criação do seu grupo. Em muitos casos, foram eleitos porque ninguém queria o cargo ou porque queriam apenas o título de líder. Os membros de um grupo em que a liderança é liberal adquirem a capacidade de resolver problemas, podemos dizer que o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder.

3. **Liderança democrática:** baseia-se nas relações humanas, ao qual proporciona ao grupo um ambiente saudável. Nesta liderança, líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Consequentemente, há uma grande integração grupal, gerando um clima de satisfação.

Este estilo de liderança agrada a todos e permite que todos possam dar suas opiniões, os funcionários se sentem mais valorizados e motivados e buscam crescimento pessoal e profissional.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentam seis estilos de liderança:

1. **Líder visionário:** são líderes que conduzem as pessoas rumo a sonhos compartilhados. São ideais quando as mudanças requerem uma nova visão, ou quando há necessidade de uma nova direção.
2. **Líder conselheiro:** liga as pessoas com as metas do grupo. São apropriados quando há necessidade de ajudar um membro da equipe a melhorar seu desempenho. O líder conselheiro cria relações de simpatia e confiança mantendo conversas pessoais com seus liderados.
3. **Líder agregador:** cria harmonia conectando as pessoas entre si. É apropriado para remediar falhas numa equipe, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos.
4. **Líder democrático:** valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio da participação. A principal característica deste estilo de liderança é saber ouvir. A base para um líder democrático é a habilidade para trabalhar em equipe, a administração de conflitos e influência.
5. **Líder agressivo:** atinge metas desafiadoras e estimulantes. É apropriado para obter resultados de alta qualidade numa equipe motivada e competente. O uso deste estilo de liderança em excesso ou aplicado em situação imprópria, pode comprometer a equipe.
6. **Líder despótico:** É apropriado em uma crise, para desencadear rapidamente uma virada. Este tipo de líder deve ter controle sobre suas emoções, para que sua raiva e impaciência não comprometam suas atividades.

Na literatura é apresentado várias características e traços de lideranças, e cada pessoa pode moldar um perfil para conduzir a sua equipe e atingir os melhores resultados. O bom líder é aquele que mantém a harmonia no espaço de trabalho e consegue atingir os objetivos traçados. Para Chiavenato (2005), a liderança é importante em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir o comportamento das pessoas em direção ao alcance dos objetivos em comum.

2 DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS BÁSICAS PARA A LIDERANÇA

A liderança ressalta dois tipos de competências: habilidades específicas e de comportamento. De fato, para garantir a liderança dos outros, é preciso garantir, antes, a liderança pessoal: a melhor ferramenta do líder é o próprio líder (TESTA, 2019). Liderar bem, com responsabilidade, buscando a qualidade nos resultados, com ética, com determinação, almejando a realização para si e a satisfação e o bem-estar de quase todos (empresa, funcionários, parceiros, fornecedores etc.), sendo uma tarefa desafiadora (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Portanto, as competências básicas da liderança são: comunicação, delegação, follow-up, feedback, motivação e gestão de agenda. O conhecimento delas e sua aplicação dão ao líder a aptidão requerida para gerar resultados consistentes ao longo do tempo. A liderança nunca pode ser engessada, imutável, rígida. Entretanto, para ter soluções claras e eficazes de liderança, sem dúvida, é preciso que o líder tenha consciência de sua responsabilidade com os resultados da empresa (CELESTINO, 2016).

Celestino (2016) apresenta os passos para se modificar definitivamente e se tornar um verdadeiro líder transformador:

PASSO 1: ADOTE UM LÍDER COMO MODELO E SIGA SEU EXEMPLO

O que deve servir de inspiração para você se tornar um líder é a possibilidade de cumprir um propósito elevado. E a melhor forma de escolher um é observar líderes ao longo da história e refletir sobre com qual deles você se sente mais conectado.

Portanto, uma boa pergunta a responder é: quem você considera um grande líder? Pode ser alguém na esfera do trabalho ou na família. Um líder histórico ou local. Um líder militar ou espiritual. Não importa, você deve ser capaz de escolher um grande líder como referência. Entretanto, é importante escolher um líder que seja verdadeiramente digno de ser seguido.

PASSO 2: RESPEITE SEMPRE O CENÁRIO NO QUAL A LIDERANÇA É EXERCIDA

Um dos maiores desafios da liderança é observar o cenário no qual ela é exercida.

Ao exercer a função de líder, você corre o risco de provocar emoções nas demais pessoas. E, se elas tiverem uma emoção muito forte – como frustração e raiva –, suas atitudes e palavras podem ser imprevisíveis e descontroladas, o que pode resultar em um insulto grave e dolorido a você. Portanto, o primeiro elemento do cenário no qual a liderança é exercida é a emoção das outras pessoas. Você deve compreender que seres humanos são “máquinas geradoras de emoções” e, portanto, observar as expressões emocionais das pessoas como algo esperado e natural, lidar com elas a fim de não aumentar um estado emocional negativo – por exemplo, raiva e frustração – e buscar criar um clima tão sereno quanto possível para todos.

Conhecer seus limites, até mesmo emocionais, é um fator de segurança para todos que estão sob sua responsabilidade. Entretanto, não há como saber, até passar por uma situação real, se de fato você tem condições de enfrentar uma emergência. Novamente, você precisa se interessar por se autoconhecer, amadurecer e desenvolver-se sempre. Use todos os recursos para isso: cursos, vivências e conversas com psicólogos, entre outros.

Por meio do diálogo e da reflexão, o líder deve ser capaz de jogar luz nesses cenários e agir respeitando esses elementos. Quanto melhor for essa sua habilidade, menor o gasto de energia e maior a efetividade do resultado das pessoas e das equipes sob sua responsabilidade, principalmente no longo prazo.

PASSO 3: ATUE COM FOCO NA ESSÊNCIA DA LIDERANÇA E NAS COMPETÊNCIAS BÁSICAS

Por vezes, o líder se encontra em uma situação tão caótica que pode não saber o que fazer. Principalmente em momentos de forte contração econômica ou de ruptura, a tendência é que as pessoas percam o foco e se dispersem. Nesse quadro, os problemas degeneram, viram crises gravíssimas e envolvem pessoas de diferentes setores da empresa.

Para isso, a empresa precisa ter líderes bem preparados, que conheçam e apliquem a essência da liderança, principalmente nesses momentos de instabilidade.

Considere como possibilidade que, em sua essência, “o líder diz para as pessoas o que é para ser feito, de uma forma que elas entendam e façam o que é preciso para cumprir com os propósitos da empresa”.

Também é importante que o líder evite palavras como: certo, errado, verdade e mentira. Elas criam muita emoção e não comunicam o que é para ser feito. Por exemplo: “Esse relatório está errado!”. Melhor seria dizer: “Esse relatório está com a coluna de receitas somadas parcialmente. Por gentileza.

some todos os meses para obter o resultado anual". É importante também fazer o ajuste da linguagem de acordo com seus interlocutores, principalmente quando o tema for muito complexo.

Transforme sua comunicação em ações produtivas: Quando a comunicação é deficiente, as pessoas não compreendem o que é para ser feito. Por constrangimento, evitam revelar que não entenderam o que o chefe falou. Dessa forma, fazem coisas inapropriadas e comprometem as operações da empresa. Em casos mais graves, geram grandes prejuízos.

Tenha sempre foco no propósito maior: A maioria das pessoas está insatisfeita na empresa em que trabalha, e a maioria estará insatisfeita em qualquer lugar, pelo simples motivo de que não possui um propósito. Empresas têm propósitos. O líder é o guardião dos propósitos dela.

Quanto mais relevante, marcante e inspirador for um propósito, maior a chance de atrair pessoas com vontade de contribuir com ele. Todos precisam ter um propósito para guiar suas vidas, mas somente quem tem esse propósito claro é capaz de reunir as pessoas em torno de sua realização.

Aqui está o ponto-chave dos propósitos empresariais: eles resolvem problemas! Essa é a principal razão de ser de uma empresa. Dessa forma:

A Apple existe para tornar a tecnologia simples de usar;

O Facebook, para conectar pessoas;

O Google, para que seja possível encontrar o que for preciso, onde quer que esteja e de maneira organizada.

Seres humanos precisam de contribuição para resolver seus problemas. E as empresas são as organizações que mais constroem soluções por meio de produtos e serviços disponibilizados a seus clientes. Portanto, o líder deve ser o guardião dos propósitos da empresa, ser capaz de expressá-los em todas as situações.

Apresente as alternativas viáveis para atingir o objetivo: Uma vez que, em dado momento, você tem o propósito e o objetivo estabelecidos, agora é hora de falar sobre as alternativas que existem para atingi-los. Uma alternativa é composta por:

Pessoas envolvidas: quem são os profissionais que trabalharão para atingir o objetivo?

Estruturas: quais são os equipamentos – por exemplo, computadores, máquinas, salas – necessários para que as pessoas façam seu trabalho? Lembre-se: Quem dá a missão dá os meios!

Qual o plano? As pessoas precisam saber a sequência de eventos que serão realizados para que o objetivo seja atingido.

Quanto tempo leva? Mesmo que a data do objetivo esteja claramente estabelecida, você precisa assegurar que a execução do plano proposto esteja de acordo com o desejado e, se possível, antecipar a execução para que haja tempo de lidar com possíveis imprevistos.

Utilize critérios sólidos para definir a melhor alternativa: Uma vez construídas as alternativas, é o momento de definir qual delas é a melhor. Para isso, temos de responder a outra pergunta: qual é o critério de escolha? O critério mais sólido para escolher uma alternativa é aquele que, pela análise do momento atual da empresa, demonstra-se o mais apropriado.

Alinhar decisões em uma empresa por vezes significa abrir mão de seu critério de escolha e aceitar aquele que o outro está propondo. Essa é uma das competências mais necessárias entre os líderes

de uma companhia. Aqui está a importância da comunicação executiva: todos os líderes devem falar o mesmo para os funcionários.

O sucesso da comunicação executiva é diretamente proporcional à disciplina das pessoas em utilizar essa estrutura. Entretanto, embora em um primeiro momento não pareça natural a quem a utiliza, ela não pode ser vista como algo rígido e que tire a autenticidade da pessoa na comunicação. O principal é verificar se, especialmente, o propósito e o objetivo estão presentes e claros a todos.

Desse modo, ao utilizar a comunicação executiva, o líder organiza as ações de momento a momento para atingir os resultados desejados. E todos são capazes de compreendê-lo e agir conscientemente.

Faça a delegação com confiança: Delegação é uma competência normalmente apresentada aos líderes como a solução de seus problemas, ou seja, se quiserem liderar, têm de aprender a delegar. O líder acredita que delegar é um evento, quando na verdade se trata de um processo. É um processo de quatro etapas: nas duas primeiras, em vez de ganhar tempo, o gestor gasta tempo. No entanto, se não as fizer corretamente, nunca conseguirá delegar com confiança para as pessoas de seu time. Em primeiro lugar, o gerente deve saber qual tarefa deve ser delegada e a qual pessoa de sua equipe. Uma vez que definiu quem deverá fazer o quê, poderá começar o processo de delegação.

A primeira etapa do processo de delegação é chamada de direção: Nela, o líder deve estar ao lado de seu funcionário e ser extremamente diretivo, ou seja, o líder deve mostrar para a pessoa o que quer que seja feito. Em alguns casos, terá de fazer, para deixar isso bem claro. Nesse momento, ele deve conversar com seu funcionário e passar três informações fundamentais:

1. Logística: é tudo aquilo de que a pessoa precisa para fazer a tarefa.
2. Passo a passo: é a mecânica da tarefa, ou seja, a sequência de ações que devem ser feitas do começo ao fim da tarefa.
3. Modelo mental requerido para fazer a tarefa: é o que você, líder, pensa no momento em que faz a tarefa.

Quando o líder não se preocupa em transmitir seu modo de pensar, vive uma experiência de quem está cercado por pessoas que não são muito inteligentes. Afinal, quando ele faz, a tarefa dá certo, mas quando outra pessoa faz, dá errado. Na verdade, nosso pensamento é complexo. Formado por imagens, sons, lembranças e intuições. Entretanto, quando temos de comunicá-lo a uma pessoa, instruindo-a em como fazer algo, devemos traduzir nosso pensamento em uma sequência de ações, em passos, em um método. É por meio dessa preocupação que o líder se torna compreensível.

Uma pessoa que está sendo líder pela primeira vez deverá seguir essa etapa. Afinal, passará para seu liderado algo muito técnico.

A segunda etapa da delegação é chamada de treinamento: Os papéis ficam mais rigorosos, ou seja, o líder continua ao lado do funcionário, mas é sempre esse último que fará a tarefa. Durante essa etapa, o gerente deverá conversar com a pessoa. E a conversa será uma sequência de perguntas para ver se ela entendeu a logística, a mecânica e o modelo mental. Entretanto, é preciso cuidado. Nesse momento, qual é a pergunta que você, líder, nunca pode fazer? A única pergunta proibida é: "Você entendeu?". Quando você, o chefe da pessoa, perguntar isso, o que acha que ela responderá? Muito provavelmente algo como: "Sim! Entendi tudo! Pode deixar comigo!", quando, na verdade, ela não entendeu nada. Ela somente está dizendo isso porque não quer passar pelo embaraço de dizer ao chefe que não compreendeu o que você acabou de fazer e explicar.

A terceira etapa da delegação é chamada de apoio: Este é o primeiro momento no qual o líder visivelmente ganha tempo. O gerente agora definirá com o funcionário os pontos de controle que indicarão o andamento da tarefa. É importante frisar: os pontos de controle (checkpoints) não existem para controlar o empregado, e sim para ajudar a controlar o andamento da tarefa. A ideia aqui é que exista um momento predeterminado para que o líder veja o que está feito e se o ritmo de execução da tarefa assegurará que ela será concluída no tempo definido. Alguns líderes, em vez de definir os pontos de controle, fiscalizam os funcionários o tempo todo. Isso é estressante para as pessoas e também não é papel do líder agir como um professor que está vigiando os alunos fazerem uma prova.

Ao estabelecer o início da tarefa, os pontos de controle e o término, o líder possuirá uma informação fundamental, que é saber quanto tempo leva cada uma das tarefas sob sua responsabilidade. Com essa informação, ele poderá, ao longo do tempo, aprimorar o desempenho de seus funcionários e cobrar por maiores recursos, se necessário. O bom gestor tem uma ideia muito clara de quanto tempo as coisas levam para serem feitas. E está continuamente buscando aprimorá-las.

A última etapa chama-se delegação propriamente dita: Nela, novamente, o líder somente entra em contato com o funcionário nos momentos estabelecidos como pontos de controle. No entanto, como o funcionário já fez a tarefa algumas vezes e a compreende totalmente, ele pode fazer alterações no modo de realizá-la entre um ponto de controle e o seguinte. Essa mudança pode ser por causa de uma nova tecnologia, um aprendizado ou mesmo porque parte da tarefa agora não seja mais necessária. É evidente que, se o profissional descobriu uma forma mais rápida de fazer o trabalho, na qual pode eliminar um dos pontos de controle, ele deverá combinar com o líder antes.

Quando chegar a esse ponto, ele, porém, praticamente inverteu o papel com o gerente, isto é, agora é ele quem explica ao líder como a tarefa é feita. A delegação estará completa e feita com confiança.

Garanta o resultado por meio do *follow-up* indispensável: Um grave problema que temos nas empresas é que os líderes não acompanham o andamento das tarefas. Ficam distantes demais das operações e, na ânsia de ser estratégicos, esquecem de verificar periodicamente a execução das ações. Isso causa uma grande insegurança na equipe e deveria causar o mesmo no líder. Afinal, a melhor das estratégias falhará se as ações que a implementam não forem acompanhadas. A solução para isso é estabelecer um *follow-up* rigoroso, que tem a função de acompanhar o progresso do trabalho em direção ao resultado.

O *follow-up* que permite o sincronismo das ações empresariais e também as correções feitas rapidamente quando se detecta que algo não está de acordo com o planejado.

Para fazer o *follow-up*, a primeira coisa é estabelecer os pontos de controle. Esses checkpoints são momentos, isto é, data e hora, nos quais o líder contatará o funcionário e observará um número específico que informará o andamento da tarefa. O ideal é que esse número seja extraído do próprio trabalho, evitando que a pessoa tenha de parar a tarefa para gerar um relatório.

Para atingir resultados duradouros, transforme o feedback em orientação produtiva: Quais líderes seriam capazes de responder à seguinte pergunta: por quais doenças de meus liderados sou responsável? Quando você, como líder, não se preocupa em como seu comportamento afeta as pessoas, acaba por estressá-las com diálogos duros e desrespeitosos. Isso acontece principalmente em momentos nos quais o gestor precisa dar um feedback a seu funcionário e não sabe como fazê-

-lo. Submetido a essa situação com frequência e por longo tempo, o colaborador pode se esgotar física, mental ou emocionalmente e, por fim, adoece.

É importante reforçar que o principal papel de um líder é formar outros líderes. O feedback é uma competência fundamental para essa tarefa. Ele é chamado de positivo para enaltecer uma ação que cumpriu um propósito de maneira marcante. E é chamado de negativo quando é feito para evitar a repetição de uma ação que não cumpre um propósito. Apesar de ser chamado de feedback negativo, não significa que seja ruim ou que não deva ser feito. Significa apenas que tem a função de evitar a repetição de algo que é contrário a um propósito da empresa. Em ambos os casos, o feedback tem sempre de ser realizado com o foco no desenvolvimento da pessoa.

Utilize a motivação como força individual e da equipe: “O que motiva as pessoas?”, de um modo geral, é: “Não sei”. Depende de cada pessoa. E, justamente por isso, você, como líder, precisa conversar com elas para descobrir. Cada indivíduo se motiva por uma razão diferente. Entretanto, mesmo que o principal motivador da pessoa para o trabalho esteja presente, isso não é suficiente para garantir a motivação. Isso ocorre porque existem outros fatores que necessitam ser combinados para que a pessoa se sinta motivada. Por esse motivo, o bom líder começa a trabalhar sua liderança pelo valor que motiva a si mesmo,

A motivação é um fator estratégico para toda empresa. Cuidado para não achar que o que o motiva é o mesmo para todas as pessoas. É fato que, se você deseja liderar, o desafio é importante para você. Contudo, há pessoas que se desmotivam se tudo lhes é colocado como desafios maiores a serem vencidos. Você deve saber quem são as peças-chave para seu departamento contribuir para a companhia crescer e existir de maneira sólida no futuro. Deve conhecer seus motivadores e fomentá-los para aumentar suas chances de reter essas pessoas e, mais que isso, ter seu compromisso fortalecido com a empresa ao longo dos anos.

Faça a gestão de agenda com foco na realidade: Finalmente, para ter uma agenda bem gerida, o líder deve saber a quais tarefas deve dar preferência ao montar sua programação. Para isso, deve avaliar os compromissos por meio do critério que combina urgência e importância do evento. Em geral, as pessoas consideram que, se um evento é urgente, então necessariamente é importante também.

Eventos urgentes e importantes: o quadrante da eficiência: Um evento pode ser simultaneamente urgente e importante. Quando você sabe lidar com aquilo que é urgente e importante, você é considerado uma pessoa eficiente. E, provavelmente, esse é um dos motivos pelos quais você foi alçado ao papel de líder. No esquema apresentado, o quadrante em que os eventos são simultaneamente urgentes e importantes é chamado de quadrante da eficiência. Esses eventos devem ser marcados logo na agenda, isto é, são situações que precisarão ser agendadas no próprio dia ou em dias muito próximos, pois, se isso não for feito, haverá consequências negativas muito rapidamente. São esses eventos que, dependendo da gravidade, também ocuparão o tempo que colocamos em nossa agenda para imprevistos.

PASSO 4: UTILIZE O ESTILO DE LIDERANÇA APROPRIADO A CADA SITUAÇÃO

Conhecer as competências de liderança e aplicá-las não produzirão os resultados desejados se você agir sempre do mesmo modo em todas as situações. É evidente que todos nós temos um estilo de liderança que preferimos na maior parte do tempo. Entretanto, o que deve determinar nossa forma de liderar é a situação, e não nossa preferência. Quando não fazemos isso, pode acontecer de sermos

duros demais em um momento que exige calma, ou sermos muito suaves em situações de crise e que exigem assertividade.

Portanto, em cada contexto, é fundamental o gestor saber qual é o estilo apropriado para manter as pessoas e as operações em curso e assegurar os resultados desejados.

Mobilizar para que todos tenham uma visão grandiosa: Sempre que um líder precisa mostrar uma visão de futuro grandiosa, a melhor forma de liderar é ser mobilizador. A mensagem que deve ser transmitida é “Venham comigo!”. Mesmo se você vier a ser o gerente de um departamento em processo profundo de transformação, que exige uma nova visão, deve ser mobilizador. Uma nova visão significa a resposta a uma grande oportunidade que deve ser aproveitada, a adaptações em sua operação por causa de modificações no contexto da empresa ou ainda a uma tecnologia que mudou a forma de a empresa operar. Enfim, é um futuro que exige que as pessoas transformem seu comportamento e seus diálogos para serem bem-sucedidas quando ele chegar.

Para tirar suas dúvidas, seja democrático: As pessoas que ainda não são líderes dizem que, quando o forem, serão democráticas. Desejarão ouvir a todos e pedirão que se expressem a respeito de tudo. Você deve ser democrático essencialmente nos momentos nos quais precisa de mais informações. Decisões críticas de orçamento, mudanças de setores e demissões são exemplos de cenários nos quais o líder deve ouvir muito. A mensagem que deve transmitir é: “Quero entender completamente a situação”.

Sempre desenvolva seu time, seja um coach: As empresas precisam de resultados de curto e de longo prazos, porque nem sempre nossas escolhas de curto prazo são apropriadas quando pensamos em um horizonte de tempo maior. Por esse motivo, o que se espera dos líderes de hoje é que desenvolvam a si mesmos e aos demais com uma visão de equilíbrio entre os resultados de curto e de longo prazos, o que nos leva ao estilo de liderança mais demandado nos dias atuais: o coach. Ou seja, o líder coach é aquele que desenvolve pessoas. A mensagem fundamental de suas ações e diálogos sugere aos seus liderados que “experimentem fazer algo de determinado modo”. E o modo sugerido vem da ciência, das melhores práticas, de sua experiência profissional ou de sua intuição. Ou seja, o líder coach é aquele que desenvolve pessoas. A mensagem fundamental de suas ações e diálogos sugere aos seus liderados que “experimentem fazer algo de determinado modo”. E o modo sugerido vem da ciência, das melhores práticas, de sua experiência profissional ou de sua intuição. Com essa intenção, o líder deve transmitir seus pensamentos em forma de perguntas. Se quisermos fazer as pessoas pensarem, temos de saber formular perguntas poderosas, ou seja, aquelas que desafiam o indivíduo a produzir uma reflexão, mas que culmine em uma ação necessária para que um objetivo seja atingido.

PASSO 5: CONTRIBUA PARA QUE A EMPRESA SE TRANSFORME EM UMA COMUNIDADE DE RESULTADOS DURADOUROS

O vínculo que as pessoas desenvolvem com a empresa é o principal elemento que vai mantê-las por perto. Quer sejam clientes ou funcionários, o que a companhia deve almejar é atraí-los e retê-los para que possa crescer e prosperar. Nenhuma empresa pode prosperar sem funcionários motivados e engajados, tampouco sem clientes que comprem repetidamente seus produtos e serviços. Mais que isso, que os indiquem a outras pessoas. E os líderes são os principais responsáveis por estabelecer e manter esse vínculo. Manter por perto os clientes significa que eles podem até reclamar e falar a respeito da empresa pelas redes sociais, mas não deixam de comprar os produtos e, principalmente, de direcionar as ações da empresa.

Auxilie a empresa a descobrir quais são os valores, as crenças e os propósitos dos clientes mais lucrativos:

as empresas devem pensar com maior profundidade sobre quem são os clientes que, se forem atraídos a comprar seus produtos e serviços, compreenderão melhor seus diferenciais e suas qualidades. Esses clientes estão dispostos a pagar o valor justo pelo que compram e a se manter leais às marcas. Portanto, os líderes devem saber e, mais que isso, ter consciência de quais são os valores, as crenças e os propósitos dos clientes mais lucrativos e como eles os expressam. E torná-los presentes em cada uma de suas ações. Lembre-se: essas informações nos permitem saber quem são os clientes prioritários para a companhia. E reforço que isso não significa que os demais não serão atendidos, mas apenas orienta quais clientes devem ser atraídos e que contribuirão de maneira mais decisiva para o futuro da empresa.

Ajude a companhia a criar e desenvolver uma cultura empresarial que incorpore e expresse esses fatores:

A partir do momento em que a empresa conhece esses elementos, ela deve criar uma cultura que os fomente. Os líderes são os principais responsáveis por isso. Toda vez que uma decisão deve ser tomada, esses fatores devem ser observados para que a empresa os expresse com integridade.

Criar uma cultura que incorpore os valores, as crenças e os propósitos dos clientes é algo permanente e que deve detalhar cada ponto da organização, com especial atenção aos momentos de contato com o cliente. Isso porque, a cada instante, o cliente vive uma experiência com a marca da empresa. Nesse momento, ou se cria valor para a marca ou se destrói a marca. E são os funcionários os principais responsáveis por essa experiência do cliente. E você, como líder, cuida dos funcionários.

Portanto, o elemento mais importante é a integridade do líder com os valores, as crenças e os propósitos da empresa, os quais, em última análise, devem ser os mesmos de seus clientes, especialmente os mais lucrativos. Ser íntegro significa que esses fatores não são apenas declarados ou escritos na visão e na missão da empresa, mas vivenciados pelos líderes em suas ações e seus diálogos com todos.

Estudar, conhecer e respeitar os valores, as crenças e os propósitos dos clientes: O líder deve, portanto, ter um profundo interesse pelas razões que levam os clientes a comprar os produtos e serviços da empresa. Ele deve ser capaz de interpretar esses motivadores e transformá-los em fundamentos de suas decisões e seu comportamento.

A maturidade para a liderança é representada pelo conjunto harmônico e equilibrado dos fatores relacionados aos conhecimentos e competências de um indivíduo motivado, ético e comprometido com uma causa comum, em determinado ambiente ou situação, e que promove resultados diferenciados. A situacionalidade da maturidade para o exercício da liderança é moldada pela conformação promovida pelos diversos ambientes mutáveis com os quais os líderes convivem e pela aderência às suas competências. Tudo se encontra em permanente processo de mudança, ambientes e habilidades pessoais (WEBBER, 2010).

Um dos maiores desafios que os líderes atualmente enfrentam é o mundo em mudança que exige um novo paradigma de liderança. A nova realidade envolve a alteração da estabilidade à mudança, do controle à capacitação, da competição à colaboração, do foco nas coisas à construção de relacionamentos, da uniformidade à diversidade (OLIVEIRA; SUGO, 2006).

Dois fatores desafiam o líder a manter seu conhecimento atualizado e, portanto, um determinante de sua liderança. O primeiro deles diz respeito ao volume e à quantidade de conhecimento disponível, em que lhe cabe selecionar cautelosamente qual o conhecimento que de fato agrega valor e a sua virtualidade, ou seja, seu curto ciclo de vida. O segundo consiste em abandonar a zona de conforto e mudar nossos antigos (e até novos) paradigmas. Como dizia o famoso empresário Akio Morita, da

Sony: “Todas as pessoas são favoráveis à mudança e aos novos conhecimentos, desde que sua sobrevivência esteja ameaçada” (WEBBER, 2010).

3 ENGAJAR E ENVOLVER AS EQUIPES

O trabalho no contexto das organizações contemporâneas determina, por parte dos líderes, novas formas de análise para se compreender e aperfeiçoar o processo de sinergia entre as equipes (LYONS, 2008). Ao que se refere a equipe, entende-se como sendo duas ou mais pessoas com um objetivo específico, onde cada membro responde por um papel e possui responsabilidades, em forma de interação e dinâmica específica (SALAS *et al.*, 1992). Um aspecto relevante relacionado com o nível de união das equipes com as suas atividades, bem como ligado ao bom desempenho frente às demandas de trabalho dessas equipes é o engajamento (BAKKER; BAL, 2010).

O engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Kahn (1990), Shuck e Wollard (2010), apresentam que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Segundo Bakker *et al.* (2011), há evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional. Segundo os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento.

O Engajamento pode ser entendido como uma condição afetiva e cognitiva que envolve os estados de energia, dedicação e absorção (MCCLELLAND *et al.*, 2014). No ambiente de trabalho, o termo relaciona-se com o envolvimento e comprometimento com as atividades, sobretudo com a tendência de aceitação, por parte do membro, de novos desafios (GKOREZIS *et al.*, 2016).

O engajamento dos colaboradores está associado ao aumento da produtividade nas organizações, o aumento de recursos financeiros, a satisfação dos clientes e a diminuição da rotatividade nas organizações (SHUCK; REIO; ROCCO, 2011). Nesse contexto, a dinâmica do engajamento em equipes adquire relevância, uma vez que o engajamento é importante para o equilíbrio da equipe, para execução de tarefas e para o alcance dos objetivos organizacionais (BAKKER; BAL, 2010). Sobre trabalho em equipe, aprofundaremos mais na próxima unidade.



Saiba mais

O Instituto Nacional de Coach, apresenta uma série de dicas de como você pode aperfeiçoar a técnica do engajamento. Para saber mais sobre engajamento acesse o link: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-engajamento-profissional/>



Refleta

1. Quais são seus pontos fortes e fracos para liderança?
2. Como você se sente a respeito de mudar a si mesmo primeiro para se tornar um líder que pode mudar uma organização?
3. Descreva o melhor líder que você já conheceu. Como esse líder adquiriu suas capacidades?



Síntese

Nesta unidade vimos:

- Que a Inteligência Emocional é um conjunto de competências relacionadas a lidar com emoções. Mais especificamente, como se percebe, processa, compreende e tem habilidade de gerenciá-las;
- A inteligência emocional, assim como outras competências podem ser desenvolvidas;
- O uso de gatilhos mentais pode ser útil para persuadir e influenciar pessoas. Existem vários tipos de gatilhos mentais poderosíssimos que podem ser utilizados como estratégia de persuasão.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Fereira de. **Psicologia aplicada a administração: Uma abordagem interdisciplinar**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BAKKER, A. B; BAL, M. P. **Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010.

BAKKER, A. B; ALBRECHT, S. L; LEITER, M. P. **Key questions regarding work engagement**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Campos,1999.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CARDOSO, C. **Manual De Comportamento Organizacional E Gestão** (6ª Edição). Lisboa: Editora RH, 2007.

GKOREZIS, P; BELLOU, V; XANTHOPOULOU, D; BAKKER, A. B; TSIFTIS, A. **Linking football team performance to fans' work engagement and job performance: Test of a spillover model**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2016.

GOLEMAN, Daniel et al. **El Líder Resonante Crea Más**. Buenos Ayre: Janés, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Boston: Harvard Business School, 2002.

HERÓDOTO, Barbeiro. **Falar para liderar: ninguém chega lá sem falar com eficiência**. 7. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2020.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal, 1990.

KOTTER, J. **What Leaders Really Do**. Harvard Business Review, 79 (11), 85-96, 2001.

LYONS, P. **The crafting of jobs and individual differences**. Journal of Business and Psychology, 2008.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PETRI, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MCCLELLAND, G. P; LEACH, D. J; CLEGG, C. W; MCGOWAN, I. **Collaborative crafting in call centre teams**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2014.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SUGO; Alberto Issao... [et al.]. **Profissão líder: desafios e perspectivas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

SALAS, E; DICKINSON, T. L; CONVERSE, S. A; TANNENBAUM, S. I. **Toward an understanding of team performance and training**. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.). Teams: Their training and performance. New York: Ablex Publishing, 1992.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SHUCK, B; REIO, T. G. Jr; ROCCO, T. S. **Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables**. Human resource development international, 2011.

SHUCK, B; WOLLARD, K. **Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations**. Human Resource Development Review, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVIO, Celestino. **O líder transformador: como transformar pessoas em líderes**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo : Érica, 2014.

TESTA, Jean-Pierre; LAFARGUE, Jérôme; COARTET, Virginie Tilhet-. **Liderança**. Tradução de Marcela Vieira; [revisão] Erik Guttman. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. **Afinal onde estão os líderes?** SÃO PAULO, Artmed Editora S.A, 2010.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.



Unidade 4

Trabalho em Equipe

Objetivo:

- Compreender o que é trabalho em equipe;
- Aprender sobre como fazer networking;
- Despertar a capacidade de ser resiliente diante dos desafios.

Conteúdo programático:

- O Diversidade de gerações;
- Trabalho em equipe;
- Networking - Estabelecer e utilizar contatos;
- Resiliência a capacidade de se reinventar.

INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe é importante para alcançar determinado objetivo dentro de uma empresa, para isso, precisa-se da colaboração de todos os envolvidos (BANOV, 2019). Dessa forma, o trabalho em equipe é constituído por um conjunto de pessoas que apresentam uma combinação de habilidades e características diferentes, tornando-o todo mais completo para atingir os objetivos desejados (GRACIOSO, 2009; BANOV, 2019).

O que se observa nas organizações é que algumas pessoas têm maior facilidade no trabalho em equipe do que outras (GRACIOSO, 2009). Relacionar-se com os colegas de trabalho exige um tipo de inteligência que pode ser desenvolvida. O treinamento voltado ao trabalho em equipe é fundamental para o sucesso de um grupo, ao qual deve focar no autoconhecimento de cada um que compõem a equipe.

Dessa forma, o trabalho em equipe correlaciona as características das pessoas e divide funções em prol de um objetivo comum (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2013). Ao qual possui como base a colaboração e consiste em trabalhar em conjunto para atingir uma determinada meta, e não se trata apenas de um grupo de pessoas trabalhando juntos (GRACIOSO, 2009).

Diante do exposto, o trabalho em equipe também é importante para fazer network. A network é uma ferramenta poderosa, que ajuda quem deseja progredir na empresa na qual trabalha, como também, para quem quer entrar no mercado de trabalho (NEUBURGER, 2011; WHITE, 2012). Para Chiavenato (2013), é necessário e importante criar vínculos profissionais.

Os vínculos devem ser construídos de forma natural. Independentemente de qual tipo seja o seu trabalho, a network traz inúmeros benefícios e vantagens para quem quer se destacar no mercado e ser reconhecido por sua profissão (WHITE, 2012; CHIAVENATO, 2013). Com os avanços nas tecnologias digitais, esse processo ficou mais fácil, e hoje, é possível conhecer pessoas dos mais diversos lugares e comunidades com apenas alguns cliques.

Todo trabalho em equipe possui diversidade, e com essas, vem as adversidades, saber lidar com pessoas é uma das grandes habilidades dos líderes, pois precisa de muita determinação e resiliência para enfrentar alguns contratempos. A resiliência, é a capacidade de uma pessoa trabalhar enfrentando as diversidades que surgem no caminho (BARBOSA, 2006; MACHADO; DAVIM, 2019). Quanto mais resiliente é alguém, mais forte e preparado estará para lidar com as adversidades da vida (BARBOSA, 2006). Indivíduos que se tornam resilientes possuem a capacidade de acreditar em si mesmos e são mais independentes e confiantes para lidar com os desafios que surgem ao longo da vida.

1 DIVERSIDADE DE GERAÇÕES

Uma geração pode ser entendida como um grupo de indivíduos que nasceram nos mesmos anos, e conseqüentemente, viveram os mesmos acontecimentos sociais

significativos. Para compreender como uma geração se diferencia da outra, é só perceber como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades (KUPPERSCHMIDT, 2000).

As gerações podem ser entendidas como um fenômeno social, pois são integrantes de acontecimentos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo em seu período. As gerações possuem como características comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos ou período histórico específico (CHIUZI et al., 2011). A seguir, é apresentado a classificação das diferentes gerações.

As diferentes Gerações

Geração dos baby boomers (nascidos entre 1943 a 1964): Uma Geração nascida em uma época ausente de tecnologia. Surgiu após o término da segunda guerra mundial. Os jovens desta época vivenciaram o início da guerra fria e do Vietnã (SANTOS, 2011).

Caracterizam-se por serem, motivados, otimistas e viciados em trabalho, competitivos, disciplinados e obedientes (BEVILACQUA et al., 2016). As pessoas dessa geração foram condicionadas em um ambiente corporativo onde a liderança era sinônimo de controle. Eram leais, focados nos resultados e mantinham um alinhamento e compromisso com a missão da empresa, valorizando o status e ascensão profissional. Devido a ansiedade de se atingir objetivos profissionais, a qualidade de vida não era preservada, ficando em segundo plano (SANTOS et al., 2011).

Geração X (nascidos entre 1965 e 1976): Tiveram sua vida transformada pela globalização, pela carreira profissional do pai da mãe e pelos computadores. Esta geração valoriza a flexibilidade, um estilo de vida equilibrada e buscam a satisfação no trabalho. Estimam muito a família e os relacionamentos (ROBBINS, 2006).

São comprometidos com os objetivos da empresa e são pouco conhecedores de novas tecnologias. Essa geração conhecida como os filhos da Geração Baby Boomers, são conservadores, valorizam a família, são positivistas e autoconfiantes, cumprem os objetivos e não os prazos além de serem muitos criativos (OLIVEIRA, 2010).

Geração Y (nascidos entre 1977 a 1997): É a geração multitarefas, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, estão sempre conectados a novas tecnologias e novas tendências. Para Lancaster e Stillman (2010) a Geração Y pode conversar, mandar SMS e twitar de forma incessante sobre o que faz no trabalho.

Essa geração dentro de uma organização possui elevada autoestima e são comprometidos com seus valores, são fascinados por desafios e querem fazer tudo a sua maneira. Gostam de correr atrás, buscar soluções, estar envolvidos em qualquer situação importante dentro da organização, para se sentir membro capaz, o que eleva sua autoestima profissional. São conhecedores de tecnologias inovadoras no mercado, e gostam de desafios. Não toleram serem “robôs” dentro de uma organização, fazer todo dia o mesmo trabalho é desmotivador para essa geração. Valorizam e priorizam as relações humanas, gostam de estar com os amigos, com a família, fazem o que gostam e que acreditam ter sentido (OLIVEIRA, 2011).

+ Geração Z (nascidos entre 1998 a 2010): São conhecidos como nativos digitais, pois são muito familiarizadas com a internet, cresceram brincando com aparelhos digitais. Estão sempre em busca de atualizações mais avançadas. Seus melhores amigos estão a quilômetros de distância, enquanto seu amigo mais próximo é considerado muitas vezes um estranho. É a geração das redes sociais, fazem várias coisas ao mesmo tempo, e são inteiramente ligados à tecnologia, fazem muitos amigos virtuais. São pessoas individualistas, dependentes das tecnologias, são impacientes, não conseguem esperar, tudo tem que ser na hora (TAPSCOTT, 2010).

As características desta geração são peculiares e definem estes seres da maneira como se relacionam com suas diversidades de formas e ideias devido ao seu vínculo pré-estabelecido no Mundo Virtual. Essa geração na era digital está totalmente pronta para uma relação com qualquer componente eletrônico e tecnológico. Devido a isso, estão ligados a tudo ao seu redor, olham a televisão, ficam no celular, no computador entre outras coisas, simultaneamente” (SILVA; BORGES, 2013).

Geração ALPHA (geração surgiu a partir de 2010): É a terceira geração da era digital. surgiu com uma variedade de formas de educação existentes, sendo auxiliados pela flexibilidade da tecnologia, o que acaba gerando uma aceleração muito maior no seu processo de desenvolvimento (MENETTI, 2013).

De acordo com McCrindle e Wolfinger (2009), é uma geração mais educada, pois começaram a frequentar a escola mais cedo e irão estudar por muito mais tempo do que as gerações anteriores. A Geração Alpha, possui mais recursos materiais que as gerações anteriores devido aos seus pais começarem a criar uma família mais tarde. Essa geração será de filhos de pais mais bem sucedidos e com menos irmãos, serão mais materialistas e focados em tecnologia, já que terão mais opções de produtos eletrônicos ao seu dispor.

Essa mistura de gerações é comum dentro das organizações, por isso torna-se tão complexo discutir sobre o assunto. Cabe aos responsáveis de cada departamento, gestores e líderes lidar com essas diferenças, estabelecendo requisitos básicos para os colaboradores envolvidos trabalhar em equipe (CHIAVENATO, 2009).

As diferenças e as convivências de gerações que está se dando atualmente no mesmo ambiente de trabalho, faz com que seja necessário inovação, criatividade e flexibilidade nas tarefas próprias da gestão de pessoas, para gerir tal convívio. As diferenças entre as gerações têm representado um desafio aos atuais líderes em relação às práticas de liderança, a fim de que possuam eficácia sobre essas gerações (SOARES, 2009).

2 TRABALHO EM EQUIPE

Equipe é um grupo de pessoas organizado para atingir determinado objetivo. A atuação em equipes é fundamental para o alcance de um diferencial competitivo no mercado e para a manutenção de alto desempenho organizacional. Uma equipe

deve cooperar e não competir, deve ser um time, e não um grupo para o alcance de um objetivo em comum (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2013).

Equipes de trabalho são tipos especiais de grupos caracterizados pelo comprometimento e envolvimento dos seus integrantes independentemente do seu tipo de formação. Em uma equipe, a cooperação acontece naturalmente e nota-se a integração de habilidades e competências dos seus componentes. O próprio desenvolvimento do trabalho envolvendo os integrantes da equipe é o fator motivacional. A equipe não comporta dentro dela ditadores, competidores e individualistas. O líder compartilha a liderança com os seus liderados (BANOV, 2019).

Ao conduzir uma gestão democrática e participativa, o líder incentiva os membros de sua equipe a participarem de tomadas de decisões e garante a priorização de atividades, em uma verdadeira gestão colaborativa. Concede autoridade para a realização de atividades que lhe pertencem para serem cumpridas no prazo estipulado e o subordinado aceita as responsabilidades e as realiza efetivamente, podemos dizer que o poder está sendo partilhado. A equipe se sente empoderada e motivada a superar desafios e a dar o melhor de si (GOLD, 2019).

Primeiro, é importante entender que trabalho em equipe é diferente de trabalho em grupo e a principal questão é que o objetivo do primeiro é resultado de uma ação coletiva e o do segundo é resultado do compartilhamento de informações individuais. Na equipe, as habilidades e competências são conscientemente complementares; nos grupos, são aleatórias e variadas. Outro aspecto importante é que, nos grupos, cada participante tem responsabilidade somente sobre as suas tarefas, já na equipe há também a responsabilidade mútua (GRACIOSO, 2009).

Definimos como equipes duas ou mais pessoas que se reúnem em torno de um propósito comum e que são responsáveis por resultados. Com frequência, grupos de trabalho são chamados de equipes, mesmo que não tenham desenvolvido um propósito comum e uma responsabilidade mútua. Isso pode levar a resultados decepcionantes e à crença de que as equipes não funcionam bem. Um conjunto de indivíduos trabalhando na mesma tarefa não constitui necessariamente uma equipe. Eles têm o potencial para se tornar uma equipe de alto desempenho quando ficarem esclarecidos seu propósito, suas estratégias e suas responsabilidades (BLANCHARD, 2019).

Isso quer dizer que o resultado da equipe é o resultado do trabalho individual e ao mesmo tempo conjunto de cada um de seus componentes, pois há uma profunda interdependência entre as pessoas e suas competências. Na equipe, os componentes compreendem seus objetivos e estão engajados em alcançá-los de forma compartilhada, aumentando o desempenho individual e organizacional. O participante de uma equipe reconhece e aceita as competências complementares, foca o resultado da equipe, entende e aceita a liderança situacional, respeita os colegas e cumpre os prazos definidos (GRACIOSO, 2009).

As pessoas são diferentes e essas diferenças são decorrentes da personalidade e apresentam um grande impacto na realização de suas atividades. Cada ser humano é único. A personalidade se refere ao conjunto de fatores físicos, psicológicos e emocionais em contato com outro conjunto como condições de trabalho, liderança,

equipe, que são apenas alguns dos vários fatores que vão influenciar na realização de uma atividade e fazer com que a pessoa se sinta realizada. É importante que o gestor reconheça a importância das diferenças individuais, para que possa elaborar estratégias quanto às contribuições de cada membro de sua equipe. Para tanto, é necessário reconhecer a importância da personalidade nas organizações (BANOV, 2019).

O elemento humano não é um recurso como o capital, o conhecimento, a tecnologia ou o poder. Ele é o principal responsável pelos resultados de qualquer trabalho ou ação produtiva, e sua maior ou menor contribuição para o desempenho de uma atividade depende fundamentalmente da qualidade de sua colaboração. Esta, por sua vez, deriva das competências e da motivação dos membros da equipe, bem como do clima e do ambiente para a realização da tarefa (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2013).

Pensando na diversidade de personalidades presentes em uma equipe bem formada, podemos ver como vantagens as múltiplas perspectivas e interpretações possíveis, a abertura para novas ideias, maior criatividade e flexibilidade, e maiores chances na solução de problemas. Por outro lado, caso a formação da equipe não seja muito bem estabelecida, temos como fatores negativos a maior complexidade da estrutura, a possibilidade de maior confusão, dificuldades na busca de consenso e acordos, a ambiguidade e o risco de falhas na comunicação (GRACIOSO, 2009).

Ao líder, cabe reconhecer e reunir as pessoas qualificadas, por suas habilidades, tendo em vista os objetivos almejados, e estabelecer a melhor estrutura para o desenvolvimento desse trabalho. É preciso revigorar, oferecendo conselhos, orientação e treinamento constante, pois equipes estabelecidas há algum tempo tendem a se desmotivar e a parar de desempenhar seu papel (GRACIOSO, 2009).

As equipes tornaram-se um importante veículo para que o trabalho seja feito. Vivemos em equipes. Nossas organizações são formadas por equipes. Passamos de uma equipe para outra sem sequer pensar a respeito. As pessoas passam mais da metade do seu tempo trabalhando em equipes. A habilidade mais importante para um líder durante a formação de uma equipe é garantir que ela tenha um propósito claro, além de metas, papéis, estratégias e expectativas claras (BLANCHARD, 2019).

Quando trabalha com eficácia, uma equipe pode tomar melhores decisões, resolver problemas mais complexos e fazer mais para fomentar a criatividade e aprimorar as habilidades do que indivíduos trabalhando sozinhos. A equipe é a única unidade que possui a flexibilidade e os recursos para reagir rapidamente às mudanças típicas do mundo atual (BLANCHARD, 2019).

O incentivo do líder da equipe para que cada membro conheça um pouco mais de si mesmo também contribui para o ajuste das diferenças entre seus constituintes. O cotidiano de uma verdadeira equipe requer basicamente três condições: otimização da comunicação entre as pessoas, coordenação das ações de seus membros e estabelecimento de procedimentos operacionais para a realização de encontros ou reuniões no espaço cotidiano de trabalho (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2013).

Conhecer as características e as necessidades de uma equipe de alto desempenho é crucial, fornece-nos um alvo para atingir. No entanto, sabemos que as equipes não

começam com todas as características de uma equipe de alto desempenho já presentes. Todas as equipes são sistemas vivos únicos e complexos. A equipe como um todo é diferente da soma de seus membros (BLANCHARD, 2019).

Uma equipe de alto desempenho não acontece por acaso. É preciso treino, disciplina e muito esforço. Transformar um grupo de indivíduos em uma equipe altamente interdependente e produtiva, com um propósito comum, exige uma abordagem de liderança de equipes eficaz. Para maximizar o trabalho em equipe, é preciso construir equipes diversas, conectadas, motivadas e de alto desempenho. Isso dá ao seu negócio uma vantagem importante para resolver novos problemas e atacar projetos complexos. Precisamos de equipes de alto desempenho, trabalhando em conjunto para produzir os resultados e o empenho que alicerçam o mundo em que vivemos. E quando as equipes funcionam bem, milagres podem acontecer (BLANCHARD, 2019).

3 NETWORKING - ESTABELECEER E UTILIZAR CONTATOS

Quem quer subir de nível na carreira, ou ser um líder, precisa estabelecer contatos duradouros e mantê-los. Esse processo é conhecido como networking. Conseguimos ir em frente com muito mais facilidade se podemos contar com uma rede de conhecidos. E, por outro lado, a própria vida se torna mais completa quando temos a sensação de ajudar os outros (NEUBURGER, 2011).

Igualmente importantes para o trabalho em equipe, manter um relacionamento de amizade e profissionalismo com as pessoas, te ajudará a construir uma rede de relacionamentos com pessoas que lhe oferecerão conselhos, insights, direções, apoio e motivação à medida que progride nos estágios de sua vida profissional. Relacionamentos pessoais em uma carreira são importantes, pois é através deles que você consegue atingir seus objetivos profissionais e ficar informado sobre o que está acontecendo em determinadas áreas. Além disso, não é possível saber tudo o que está ocorrendo no mundo. É preciso confiar nas pessoas de outros campos de atuação para ajudar a manter informado a respeito do que está acontecendo em áreas com as quais não esteja familiarizado (WHITE, 2012).

Segundo Chiavenato (2013) quando se trata do mundo dos negócios, fazer amigos está se tornando uma necessidade vital para quem deseja permanecer e sobreviver em um mercado em constante mudança. Desenvolver uma rede de relações pessoais, mais conhecido como networking, constitui uma ação inteligente de criar e manter relacionamentos sociais e profissionais que merecem cuidado e atenção. Em um mercado profissional em que o emprego está mudando rapidamente, onde as empresas estão reduzindo gradativamente seus quadros de funcionários e ocorrem fusões, incorporações e vendas de empresas, o profissional não pode mais descuidar da manutenção e ampliação de sua lista de amigos pessoais e profissionais. Uma agenda organizada pode ser uma poderosa ferramenta para enfrentar turbulências e contingências do emprego. Além da própria empresa em que trabalha, a pessoa deve tornar-se conhecida também em outros ambientes externos, seja com fornecedores ou

clientes, e ampliar os horizontes de sua agenda de conhecidos. Criar uma network e conectar-se a ela com frequência deve fazer parte de seus compromissos cotidianos.

Para Neuburger (2011) estabelecer e manter contatos de maneira objetiva é uma das mais importantes estratégias para alavancar a carreira. E como também, você pode ajudar outras pessoas dessa maneira, se você conhecer outras pessoas, você também poderá indicar contatos ou abrir determinadas portas.

O desenvolvimento de uma rede de relacionamentos, te auxilia com a ajuda de pessoas que o rodeiam, como sua família, amigos e conhecidos. E, para cada uma delas, a sua rede de relacionamento pessoal será diferente, pois elas têm características únicas. À medida que sua rede se amplia, você começa a agregar outras pessoas com as quais conheceu e interage. Pode incluir professores, colegas da faculdade, do trabalho, gerentes e subordinados com quem trabalhou ou está trabalhando atualmente. Conforme se envolve em organizações profissionais, seus colegas podem tornar-se membros essenciais da sua rede de relacionamentos. Cada pessoa que você conhece tem o potencial de fazer parte de sua rede de relacionamentos (WHITE, 2012).

White (2012) faz uma referência da network, utilizando como exemplo um jardim. Antes de plantar, o canteiro deve estar rico em nutrientes e o solo deve ser preparado para que as plantas possam crescer. Do mesmo modo, você precisa estar preparado para nutrir sua network. Uma network forte inclui relações com raízes profundas e saudáveis. Isso não ocorre sem nutrir os relacionamentos.

Uma rede de relacionamentos forte e eficaz oferece apoio, orientação, direção e conselhos, algumas vezes, durante sua carreira. Uma rede forte de relacionamentos de trabalho é um elemento crucial para começar a se desenvolver à medida que trabalha com seu plano de carreira. Você deve cultivar uma variedade de amizades para sua rede de relacionamentos. Cada uma delas é importante e pode ser uma fonte valiosa para a evolução de sua trajetória profissional (WHITE, 2012).

Para Chiavenato (2013) uma network adequada deve auxiliar a ampliar e multiplicar contatos profissionais. Funciona como fonte de informação e de atualização sobre tendências e mercados. Como? Entrando em contato frequentemente com amigos, conhecidos, clientes e fornecedores para trocar ideias e atualizar dados ou informações. A network é um importante capital social, e quem ainda não a possui deve começar a formar o quanto antes para não ficar à deriva dos acontecimentos. A união faz a força. Ela requer constantes contatos e troca de informações. Dizem os especialistas que a pessoa que não montou sua rede de informações reduz em 50% a sua capacidade de tomar decisões corretas ou de garantir a sua empregabilidade.

Dessa forma, White (2012) enfatiza que desenvolver e manter uma rede de relacionamentos pode ser o aspecto fundamental do planejamento eficaz de uma carreira. Os membros de sua rede são importantes quando começam a ampliar sua base de conhecimento, e você cresce profissionalmente.

Montar e atualizar constantemente uma boa network requerem tempo e paciência. A sugestão principal é começar a circular, conversar com pessoas importantes, guardar os cartões que recebe, atender e responder a telefonemas. Nos contatos em nome da empresa, o executivo não deve se esconder atrás do cargo, mas mostrar a sua própria personalidade e sua capacidade profissional. Quando montar

sua network, é preciso saber cultivar. Entrar em contato com as pessoas de sua rede permanentemente, e não somente quando você precisa delas para resolver algum problema. Trata-se de uma via de mão dupla: da mesma forma que você pode buscar ajuda, também deve estar preparado para ajudar (CHIAVENATO, 2013).

Uma boa rede de relacionamentos pode trazer oportunidades de desenvolvimento profissional, indicações de emprego, dicas importantes para o trabalho, informações atualizadas, entre outras vantagens. Ela tem o propósito de enriquecer a vida pessoal de todos os envolvidos. Não se trata apenas de manter e desenvolver relacionamentos com segundas intenções, mas de cultivar amizades e proporcionar meios de contato com outras pessoas (CHIAVENATO, 2013).



Saiba mais

A montagem e os cuidados da network:

- Monte cuidadosamente sua agenda de endereços e telefones.
- Organize-se para compor anotações e mensagens telefônicas.
- Para telefonemas importantes, prepare-se antecipadamente.
- Faça seus contatos pessoais ou telefônicos com bastante frequência.
- Mantenha seus contatos informados sobre suas eventuais mudanças de emprego ou endereço.
- Troque ideias a respeito de opções ou decisões que você tem pela frente.
- Avalie seus critérios para estabelecer prioridades e enfrentar contingências.
- Atualize constantemente sua agenda.
- Mostre seus progressos e sucessos profissionais aos outros, mas sem causar muito alarde.

(CHIAVENATO. p. 179, 2013).

Para Chiavenato (2013), quem não possui uma rede de network pode até sobreviver em um mundo de poucos empregos, mas encontrará dificuldades que poderiam ser resolvidas facilmente com a ajuda de bons relacionamentos. O cultivo de uma boa rede de relações faz parte das regras da empregabilidade. Ela exige que cada pessoa seja capaz de gerenciar a sua própria carreira profissional, e isso pode depender da ajuda de outras pessoas. Lembre-se que 80% das colocações em altos postos executivos são efetuadas por indicações de amigos ou conhecidos.

Chiavenato (2013) apresenta algumas dicas para montar e manter sua rede de contatos, conforme segue no quadro abaixo:

Quadro 2 - Dicas para montar e manter sua Network

QUADRO 7.2 DICAS PARA MONTAR E MANTER SUA NETWORK.	
Como montar a rede	Como manter a rede
Participe de seminários, congressos, cursos, feiras, <i>workshops</i> .	Frequente os mesmos lugares que as pessoas de seu interesse.
Lembre-se de trocar cartões. Anote informações adicionais no verso.	Dedique tempo para encontrar membros de sua <i>network</i> . Almoços e <i>happy hours</i> sempre funcionam.
Converse com as pessoas à sua volta. Dedique o tempo de viagem para conhecer a pessoa ao lado.	Não deixe telefonemas sem resposta. Ligue de volta, nem que seja uma semana depois.
Participe de reuniões de turma. Os amigos de escola são fundamentais em sua <i>network</i> . Acompanhe o seu sucesso.	Mantenha sua rede atualizada sobre você. Avise em caso de mudança de emprego, telefone ou endereço.
Ingresse em associação de classe ou em clubes de afinidades.	Mande cartões de Natal e de aniversário. Faça com que as pessoas se lembrem de você.
Não negue ajuda às pessoas. Se você não tem condições, procure amigos que possam ajudar.	Ajude para poder ser ajudado no futuro. Não negue fogo.

Fonte: Chiavenato, p. 180, 2013.

A dica principal é valorizar a network principalmente quando tudo vai bem. Desenvolver bons contatos e relações profissionais é um investimento precioso que deve ser feito nos melhores momentos da sua vida (CHIAVENATO, 2013).

Provavelmente o recurso mais importante que há em relação à sua carreira seja a network. Essa rede de relacionamentos é composta por pessoas ligadas a você por meio de sua área de trabalho. Diariamente, você está rodeado de pessoas que podem ser muito úteis na sua vida profissional e ou empreendedora. Família, amigos, colegas de classe, professores, literalmente, qualquer pessoa com quem venha a ter contato, podem ser fontes para te auxiliar em sua vida profissional (WHITE, 2012).



Dica

Monte a sua Network:

- Desenvolva uma lista com o nome das pessoas que estão a sua volta;
- Insira as principais características de cada uma;
- Informe sua formação, atuação profissional e as principais habilidades;
- Sempre que possível entre em contato com essas pessoas.

Uma pessoa que conhece muitas outras e que é conhecida por todos, é aquela que possui vários contatos. Manter contato com uma pessoa que conhece “quase todo o mundo” é importante porque pode colocar você em contato com a pessoa certa, ou com alguém que possa encaminhá-lo para a pessoa certa ou que possa resolver seu problema ou responder à sua dúvida. Esse alguém não precisa ser amigo, mas você deve saber quem essa pessoa é, e compreender quão valiosa ela pode ser. Sua network é muito importante para o desenvolvimento, crescimento e vitalidade de sua carreira. Ela não se desenvolve do dia para a noite e requer constante vigilância para mantê-la ativa e forte (WHITE, 2012).

Se você está pensando seriamente em otimizar e melhorar seu gerenciamento de contatos, é melhor agir de maneira sistemática. Dessa forma, não basta analisar e estabelecer contatos, eles também precisam ser mantidos. Isso significa que você deve agir imediatamente. Reunir endereços e informações de contato, organizar uma networking orientada para o futuro, reconhecer o lado humano, ter de prontidão a resposta mais rápida possível (NEUBURGER, 2011).

4 RESILIÊNCIA: A CAPACIDADE DE SE REINVENTAR

A Resiliência respeita a capacidade dos indivíduos lidarem com os problemas, adaptarem-se à mudança, ultrapassar obstáculos e resistir à pressão resultantes das mais diversas situações, ao mesmo tempo que procuram superar as adversidades. A Inteligência Emocional (IE), por seu turno, procura descrever a capacidade de reconhecer e avaliar os nossos próprios sentimentos (e dos outros) bem como a capacidade de lidar com eles (MACHADO; DAVIM, 2019).

Para Fajardo, Minayo e Moreira, (2010) o termo resiliência pode ser definido como uma característica de objetos e pessoas que apresentam resistência aos traumas e a um conjunto de qualidades que favorecem o processo de adaptação criativa e a transformação a partir dos riscos e das adversidades.

Segundo Job (2003), no contexto da resiliência em organizações, aborda que se trata de uma tomada de decisão quando alguém depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer. Essas decisões propiciam forças na

pessoa para enfrentar a adversidade. Barbosa (2006) enfatiza que pode considerar a resiliência como uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano condições para enfrentar e superar problemas e adversidades.

Atualmente, todos nós enfrentamos, de forma contínua, novos desafios na nossa vida tanto pessoal como profissional. Ao que se refere ao local de trabalho, são muitos e diversos os desafios e problemas que precisamos resolver relacionados a uma comunicação deficiente, objetivos pouco claros, pressão, tomada de decisões, cumprimento de prazos, etc. A esse respeito, a inteligência emocional assume um papel relevante, pois constitui um meio para trabalhar com as nossas emoções de forma inteligente. Para obter melhores resultados, é importante que saibamos mais sobre nós mesmos, como forma de aumentar as nossas escolhas ao nível das atitudes e comportamentos (MACHADO; DAVIM, 2019).



Saiba mais

Jen Uscher (2014) apresenta 10 dicas para você se tornar mais resiliente, conforme segue:

1. Seja flexível.

Pessoas resilientes esperam enfrentar desafios em diferentes momentos de suas vidas. Eles são capazes de ajustar seus objetivos e encontrar maneiras de se adaptar.

2. Aprenda lições.

“Quando você tiver uma experiência negativa, concentre-se nas lições positivas que pode aprender com ela”. Quando surgir uma situação difícil, não se concentre em quem é o culpado. Deixe de perguntar “Por que eu?” E se sentindo uma vítima. Pergunte a si mesmo o que você poderia fazer de diferente na próxima vez para obter um resultado melhor.

3. Entre em ação.

Pense no que você pode fazer para melhorar sua situação e, em seguida, faça. “Pessoas resilientes trabalham para resolver um problema, em vez de se deixarem paralisar pela negatividade”. Por exemplo, se seu chefe diminuir suas horas de trabalho, você pode encarar isso como uma chance de explorar outras opções de trabalho. A longo prazo, poderia trazer crescimento na carreira.

4. Fique conectado.

Cultive seus relacionamentos com amigos e familiares. Quando você estiver passando por um momento difícil, não se afaste das outras pessoas. Aceite a ajuda de quem se preocupa com você. Pessoas resilientes têm pelo menos uma ou duas pessoas em suas vidas a quem podem recorrer em busca de apoio.



Saiba mais

5. Libere a tensão.

Certifique-se de ter saídas para expressar suas emoções e liberar a tensão.

Recomenda-se estes:

Escreva em um diário.

Desenhar.

Meditar.

Fale com um amigo ou conselheiro.

6. Tenha um senso de propósito.

Faça coisas que tragam sentido à sua vida. Isso pode se passar tempo com sua família, mas o voluntariado ou outro trabalho por uma causa também pode fazer você se sentir mais forte. Pessoas que tiveram uma doença grave geralmente descobrem que participar de uma maratona ou caminhar para arrecadar dinheiro para uma instituição de caridade relacionada à saúde as faz sentir-se melhor. "O voluntariado pode ajudar, dando a você um senso de propósito e, muitas vezes, um sentimento de domínio".

7. Aprenda hábitos saudáveis.

Você administrará melhor os momentos de estresse se:

Praticar exercícios regularmente.

Coma com uma dieta balanceada.

Tire um tempo para descansar.

"Pessoas que permanecem fisicamente fortes tendem a ser mais resistentes emocionalmente".

8. Acredite em si mesmo.

Orgulhe-se de suas habilidades e do que você fez. Reconheça seus pontos fortes.

9. Continue rindo.

Mantenha seu senso de humor mesmo em tempos difíceis. O riso alivia o estresse e ajuda a manter as coisas sob controle.

10. Seja otimista.

Uma perspectiva positiva e esperançosa o tornará muito mais resiliente. Lembre-se de que muitos dos problemas que você enfrentará na vida são temporários e que você superou contratempos no passado.

A resiliência de um indivíduo dependerá da interação de sistemas adaptativos complexos, como o círculo social, família, cultura, entre outros. Alguns pesquisadores concordam que a resiliência pode se apresentar ou não em vários domínios da vida de uma pessoa (saúde, trabalho, etc.) e variar ao longo do tempo (SOUTHWICK *et al*, 2014).

A resiliência assume, um papel primordial, ao contribuir para o alcance dos resultados desejados. Assumindo-se como uma estratégia de superação, a partir dela é possível ensinar os colaboradores a gerir os seus pensamentos e emoções, tornando-se líderes de si mesmos e das suas relações com os outros, aumentando, desta forma, a sua performance. Juntas, a Inteligência Emocional e a Resiliência constituem importantes “ferramentas” que podem ser usadas no exercício das diferentes tarefas diárias das organizações. Resiliência e a Inteligência Emocional assumem grande relevância. No mundo dos negócios, sobre a necessidade de desenvolver processos cada vez mais sofisticados dos gestores tomarem decisões, usarem informações emocionais para orientar o pensamento e o comportamento dos seus colaboradores, bem como gerir emoções para se adaptarem aos diferentes ambientes e alcançar os objetivos da organização (MACHADO; DAVIM, 2019).



Síntese

Nesta unidade vimos:

- as diferenças das gerações;
- que trabalho em equipe é diferente de trabalho em grupo e a principal questão é que o objetivo do primeiro é resultado de uma ação coletiva e o do segundo é resultado do compartilhamento de informações individuais;
- que a Network é importante para construir uma boa rede de relacionamentos, onde pode trazer oportunidades de desenvolvimento profissional, indicações de emprego, dicas importantes para o trabalho, informações atualizadas, entre outras vantagens;
- que a resiliência é um aspecto psicológico definido como a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas sem entrar em surto psicológico

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BARBOSA, George. S. **Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª Série**: Validação e aplicação do questionário do índice de Resiliência: Adultos Reivich-Shatté/Barbosa. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2006.

BEVILACQUA, L. B., et al. **O perfil das gerações X, Y e Z**. Ver. Cient. Eletr. UNISEB. Ribeirão Preto. v.7, n. 7, p. 33 - 44. 2016. Disponível em: <<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista7/3.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho [recurso eletrônico]; tradução: Francisco Araújo da Costa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos a empresa. 7ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência**: você é aquilo que faz!: como planejar e conduzir seu futuro profissional. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2013.

FAJARDO, I.N.; MINAYO, M.C.S; MOREIRA, C.O.F. **Educação escolar e resiliência**: política de educação e a prática docente em meios adversos. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 761-774, out/dez. 2010.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. **Gestão empresarial em gotas** – Agite depois de ler. Cengage, São Paulo, 2013.

GOLD, Miriam. **Gestão de carreira**: como ser o protagonista de sua própria história. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

JOB, F. P.P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

KUPPERSCHMIDT, B. R. **Multigeneration employees: strategies for effective management**. Health Care Manager, 19(1) 65-76, 2000. doi:10.1097/00126450-

200019010-00011.

LANCASTER, Lynne C. e STILLMAN, David. **O Y da Questão**. São Paulo, Editora Saraiva, 2011.

MACHADO, Carolina; DAVIM, J. Paulo. **Resiliência e inteligência emocional**. Editora: Conjuntura Actual, Lisboa - Portugal, 2019.

McCRINDLE, Mark; WOLFINGER, Emily. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: UNSW Press Book, 2009. 237p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=BDPHKP31IQEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=alpha&f=false. Acesso em: 05 ago. 2021.

NEUBURGER, Rahild. **O grande livro das melhores estratégias para sua carreira**. Tradução Claudia Beck Abeling Syubo. Curitiba: Ibipex, 2011.

OLIVEIRA, S. **Geração Y – 1: O Nascimento de uma nova versão de líderes**, São Paulo: Editora Integrare, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento - Faça por merecer**, São Paulo: Editora Integrare, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Prentice Hall. 2006.

SANTOS, André Laizo. **A Geração Y nas organizações complexas: Um Estudo Exploratório sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas**, 2011. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php>, Acesso em: 08 ago. 2021.

SANTOS, C. F. et al. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers**. In: XIV SemeAd, 2011. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=221>. Acesso em: 08 ago. 2021.

SILVA, Adelina G. da; BORGES, Maria de Lourdes. **Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem**. En GRP ANPAD, 2013.

SOARES, A. C. **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais** (2009). Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais>> Acesso em: 08 ago. 2021.

SOUTHWICK, S. M; BONANNO, G. A; MASTEN, A. S; PANTER-BRICK, C; YEHUDA, R.

Resilience definitions, theory and challeges: interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 2014.

TAPSCOOT, Don. **A Hora da Geração Digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.

USCHER, Jen. **How to Overcome Obstacles in Your Life:** Resilience. 2014. Disponível em: <<https://www.webmd.com/mental-health/features/overcome-obstacles-resilience#1>> Acesso em: jul. 2021.

WHITE, Aggie. **Planejamento de carreira e networking.** Tradução Marília de Moura Zanella - São Paulo: Cengage Learning: Editora Senac, Rio de Janeiro, 2012.

Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari G. L. **Conflito de gerações nas organizações:** um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. Temas em Psicologia, 19(2), 579-590, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci_arttext> Acessado em: 05 ago. 2021.

MENETTI, S. A. P. P. O comprometimento organizacional da Geração Y no Setor de Conhecimento Intensivo / Sandra Aparecida Pagliaci Pulino Menetti. São Caetano do Sul:USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.

