

# Relacionamento Interpessoal

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:** Conjunto de competências necessárias para produzir efeitos desejados noutras pessoas, em situações sociais.

## COMPREENSÃO DE SI MESMO

- ~ Apesar da experiência, todos temos deficiências;
- ~ As relações laborais são extra complexas;
- ~ Cada pessoa é um fenómeno multidimensional sujeito à influência de uma grande quantidade de variáveis.

**Teoria sistémica:** A criança, ou jovem, é influenciada pelos – e influencia os - diferentes sistemas e grupos que a envolvem, como a família, a escola, a sociedade e a comunidade, que, em torno, também se influenciam entre si.

Cada pessoa tem a sua personalidade, a sua história pessoal, os seus conhecimentos e habilidade, os seus objetivos e motivações e as suas limitações pessoais.

**Fatores externos:** forças externas que envolvem o indivíduo, influenciando continuamente o seu comportamento.

**Fatores diretivos internos:** características estruturais de cada personalidade, que canalizam o processamento da informação das próprias experiências e das comunicações de outras pessoas.

**Fatores dinâmicos internos:** componentes dinamizadores da personalidade – forças motivacionais que ativam e direcionam o comportamento em direção a um objetivo.

Os fatores externos provocam um estímulo, que produzirá uma retroação influenciada pelos fatores internos diretivos e dinâmicos que resultará numa resposta, ou num comportamento.

## FATORES QUE AFETAM A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- ~ Diferentes contextos: pessoal, profissional, académico
- ~ Papel desempenhado
- ~ Conteúdo da relação – objetivos de cada parte
- ~ Interlocutor e conhecimento do mesmo

## RELACIONAMENTO NO TRABALHO

- ~ Patrões: autoridade formal, estatuto mais elevado, maior poder;
- ~ Colegas: estatuto e poder iguais, grupos informais;
- ~ Subordinados: autoridade, estatuto e poder inversos aos da relação com o patrão;
- ~ Pessoal de staff: autoridade formal limitada, possivelmente vaga e mal definida;
- ~ Exterior: poder pode divergir.

## NOVAS EXIGÊNCIAS PARA OS GESTORES

- ~ Lidar com ambiguidade e incerteza crescentes
- ~ Renovação constante das suas competências
- ~ Função de controlo substituída por de treino e de agente de mudança
- ~ Confiança entre gestor e subordinados assume importância capital

## NOVAS EXIGÊNCIAS REQUERIDAS ÀS PESSOAS

- ~ Capacidades Cognitivas
  - › Capacidade e vontade de aprender
  - › Capacidade de análise
- ~ Competências relacionais
  - › Habilidade para comunicar

- Capacidade de trabalhar em equipa
      - Habilidade para mobilizar as pessoas para um objetivo comum
- ~ Competências pessoais
  - Fiabilidade
      - Integridade
      - Perseverança
      - Iniciativa
      - Criatividade

#### ABORDAGENS AO ESTUDO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- ~ *Comportamentalista*  
Foca-se nos comportamentos visíveis e no efeito destes comportamentos nos outros.
- ~ *Cognitiva*  
Não se foca em comportamentos observáveis, mas sim no pressuposto de que as ações das pessoas refletem a sua maneira de pensar e, conseqüentemente, interpreta o significado das ações.
- ~ *Transacional*  
Vê as interações como trocas em que os intervenientes procuram resultados satisfatórios.

#### AUTO CONHECIMENTO

**AUTOCONHECIMENTO:** capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como o efeito desses aspetos sobre outras pessoas.

#### Etapas:

- i. Olhar para dentro de nós;
- ii. Vermo-nos como um observador externo e neutro, que apenas analisa e não julga, sermos capazes de analisar objetivamente o nosso comportamento, e ter consciência deste e dos padrões de pensamento pelos quais nos regemos.

Funcionamos sempre usando razão e emoção.

#### EMOÇÕES

- ~ Reações corporais específicas, observáveis – quanto mais noção temos da resposta do nosso corpo, mais facilmente a conseguimos controlar.
- ~ Fatores internos que podem dinamizar, dirigir e apoiar comportamentos.
- ~ Desencadeadas por objetos específicos – dizem-nos com canalizar a energia psíquica.
- ~ Valência positiva ou negativa.
- ~ Intensidade variável e breve duração.
- ~ Várias componentes: subjetiva, fisiológica (resposta do corpo) e comportamental (ação).

#### MARCADORES SOMÁTICOS

- ~ Estabelecem a ligação entre o sistema interno e os contextos externos.
- ~ Pela aprendizagem, a pessoa associa determinadas situações vividas a determinadas sensações físicas, reais ou imaginadas, agradáveis ou desagradáveis.
- ~ Estabelece-se um circuito emocional, criando uma espécie de sensação no cérebro que nos faz sentir como se o corpo estivesse realmente a passar por um estado emocional.
- ~ É importante termos noção do que desencadeia as nossas emoções.



“Quem sou eu?”

(Características físicas e psicológicas, competências, desejos, identidades e papéis sociais)

**AUTO CONCEITO:** componente cognitiva do eu – percepção que o indivíduo tem de si, o que pensa acerca de si próprio, o modo como avalia as suas capacidades e competências nos mais variados domínios. Imagem construída por nós, acerca de nós.

FONTES

- I. Introspeção: pode descobrir coisas que não tinha pensado antes – pensamos nas características que nos tornam diferentes, dependa situação e da cultura, e evolui com a idade, à medida que evolui a capacidade de autoanálise.
- II. Informação dada pelos outros: as palavras e ações dos outros têm muita relevância na criação da nossa imagem mental – depende do significado que atribuímos ao modo como os outros se comportam em relação a nós.
- III. Inferências da avaliação que os outros fazem de nós: certas coisas de que não temos a certeza.
- IV. Experiências que tivemos: importância do processo de socialização – depende do contexto em que as pessoas estão inseridas.
- V. Envolvente: comparações sociais, atribuições.

**CÍRCULO DO AUTOCONCEITO:** resulta da forma como eu me vejo a mim e às minhas ações, das reações dos outros às minhas ações e a forma como os outros me veem.

Autoconceito é:

- i. Aprendido – evolui à medida que aprendemos e absorvemos informação do que nos é exterior.
- ii. Dinâmico – muda ao longo da vida, assim como o agente.
- iii. Organizado – tem uma estrutura própria.

	AUTOIMAGEM REAL	AUTOIMAGEM IDEAL
EU PRIVADO	Como realmente me vejo	Como gostaria de ser
EU SOCIAL	Como creio que os outros me veem	Como gostaria que os outros me vissem

**AUTO ESTIMA:** componente afetiva do eu – grau em que a pessoa gosta de ser como é, forma como se sente consigo próprio.

Várias dimensões:

- ~ Académica
- ~ Social
- ~ Desportiva

AUTOCONCEITO NEGATIVO E AUTOESTIMA DESVALORIZADA	AUTOCONCEITO POSITIVO E AUTOESTIMA VALORIZADA
Reduzida autoconfiança, não acredita nas suas possibilidades, insegurança, fixação nas dificuldades, baixas expectativas, preocupação exagerada com a avaliação, baixos resultados nas tarefas.	Elevada autoconfiança, acredita nas suas possibilidades, segurança, fixação na tarefa, expectativas elevadas, elevados resultados.
Ao nível profissional: dificuldade na definição de objetivos, na utilização de estratégias e na tomada de decisões.	Ao nível profissional: definição clara de objetivos, hipóteses e de estratégias adequadas, facilidade na tomada de decisões.

**ATRIBUIÇÕES:** Processos de determinação de uma explicação causal para acontecimentos ou comportamentos – nossos e dos outros. Responde às questões “Porque é que fiz isto?” “Porque é que ele fez aquilo?”.

- ~ As atribuições ajudam-nos a compreender os comportamentos, têm uma função adaptativa, são as razões que nós atribuímos aos comportamentos dos outros. Permitem-nos criar uma perceção dos outros.
- ~ Visto que se tratam de interpretações, podem não ser exatas, estando sujeitas a erros.
- ~ As pessoas comportam-se em função do modo como percecionam e interpretam os factos.
- ~ Focam-se sobretudo em comportamentos atípicos, visto que é para estes que sentimos a necessidade de encontrar uma explicação.

USAR A EXPLICAÇÃO CAUSAL PERMITE:

- ~ Compreender, prever e controlar os acontecimentos.
- ~ Moldar pensamentos, sentimentos e comportamentos, permitindo maior clareza e menor ambiguidade.
- ~ Influenciar as expetativas sobre os nossos comportamentos e os dos outros, facilitando a criação de inferência ou estereótipos.

HEIDER: CAUSA PERCECIONADA

SITUACIONAL - EXTERNA

Efetuada a propósito de um acontecimento:

- ~ Causas que expliquem o sucesso ou o fracasso;
- ~ Causas que expliquem uma falta de controlo sobre um acontecimento.

DISPOSICIONAL – INTERNA

Procura-se inferir características do individuo a partir das ações que este realiza:

- ~ São essas características que permitem explicar o comportamento;
- ~ Sustentam a atribuição para a ação e inferências sobre a personalidade.

TEORIA DA CORRESPONDÊNCIA DE INFERÊNCIAS

As inferências estão relacionadas com desejabilidade social, escolha do comportamento e incongruência com o papel desempenhado.

Se o comportamento não é socialmente desejável ou se não estiver de acordo com o papel desempenhado, aqueles exteriores ao agente irão fazer atribuições.

ERRO FUNDAMENTAL DE ATRIBUIÇÃO

Favorecer uma causa em detrimento de outra – sobrestimar os fatores disposicionais.

Consequências:

- ~ Egoísmo atributivo: atribuir a nós os sucessos e culpar agentes exteriores pelos fracassos.
- ~ Efeito ator-observador: tendemos a subvalorizar explicações disposicionais para o nosso comportamento e a sobrevalorizar explicações situacionais.

DIMENSÕES DAS ATRIBUIÇÕES

		Locus	
		EXTERNA	INTERNA
Estabilidade	ESTÁVEL	Dificuldade da tarefa	Capacidade
	INSTÁVEL	Sorte/Azar	Esforço

Existe uma relação entre a atribuição e a capacidade de mudança.

Consoante as razões que as pessoas atribuem aos seus próprios resultados ou aos resultados dos outros, é possível explicitar o fenómeno das expetativas, interferir no autoconceito e na autoestima e trabalhar as relações interpessoais.

AUTOESTIMA E ATRIBUIÇÕES

Atribuições internas e estáveis de insucesso: baixa autoestima e autoconceito negativo.

Atribuições internas e estáveis de sucesso: autoestima elevada e autoconceito positivo.

Atribuições externas de (in)sucesso: a autoestima não é afetada.

## PERSONALIDADE

Permite que nos reconheçamos, e sejamos reconhecidos, mesmo que desempenhemos diferentes papéis sociais – diferentes máscaras.

Padrões características e duradouros de pensamento, percepção e comportamento, que definem o estilo de cada pessoa e influenciam as suas interações com o meio, tornando-as únicas – fator de unidade, mas também de comparação.

### DISTINÇÃO

- ~ A personalidade única de cada um distingue-o dos outros.
- ~ É estável ao longo do tempo.
- ~ Faz parte de uma estrutura organizada.
- ~ Perceptível no comportamento, pensamento, emoções.

### INFLUÊNCIAS

- ~ **HEREDITARIEDADE:** A constituição física e o funcionamento dos sistemas nervoso e endócrino, são em grande parte hereditários. Acompanha e reflete a maturação fisiológica e psicológica do indivíduo.;
- ~ **MEIO SOCIAL:** estimulação/desenvolvimento; a personalidade é uma construção; forma-se num processo interativo com a família, os grupos, os pares e cultura a que se pertence. O tipo de ambiente e de clima vivenciados influenciam a personalidade. Oportunidades de aprendizagem.
- ~ **EXPERIÊNCIAS PESSOAIS:** A qualidade das relações. A complexidade das relações familiares influencia as capacidades cognitivas, linguísticas e afetivas, os processos de autonomia, de socialização, de construção de valores. O significado atribuído às experiências pessoais.;
- ~ **DECORRE AO LONGO DA VIDA;**
- ~ Cada um destes fatores tem um **PESO DIFERENTE** em cada pessoa e em cada fase do ciclo de vida.

### PERSPETIVAS COMPORTAMENTAIS (WATSON, SKINNER)

A personalidade é o produto da influência do meio e dos processos de aprendizagem – podemos ser moldados em função das inferências do meio. O indivíduo tem um papel passivo.

### PERSPETIVA PSICODINÂMICA (FREUD, ERIKSON)

A personalidade é determinada por motivações inconscientes e por instintos primários – são os primeiros eventos que a vão estruturar a nossa personalidade.

### PERSPETIVA HUMANISTA (ROGERS, MASLOW)

Enfatizam o papel ativo e racional do indivíduo na avaliação e condução da vida. Valorizam o crescimento e desenvolvimento individual.

### PERSPETIVA CONSTRUTIVISTA (PIAGET)

A personalidade é o resultado de uma construção, que é função de aspetos cognitivos, afetivos, fisiológicos e morfológicos. – O indivíduo tem um papel ativo na construção da sua personalidade.

Estádios para o desenvolvimento: assimilação daquilo que vem do meio.

### ABORDAGEM NOMOTÉTICA

- ~ Personalidade herdada;
- ~ A personalidade não pode mudar;
- ~ Criação de uma norma;
- ~ Permite comparação.

### ABORDAGEM IDEOGRÁFICA

- ~ Personalidade construída e flexível, fruto da interação das características pessoais com fatores situacionais;
- ~ A comparação não é possível;
- ~ Cada indivíduo é único.

#### MODELO DOS CINCO FATORES

*Estabilidade emocional / Cordialidade / Abertura à experiência / Consciência / Extroversão*

- ~ A personalidade pode ser caracterizada num conjunto de simples traços;
- ~ Basicamente descritivos;
- ~ As pessoas variam em termos da força desses traços;
- ~ Possibilidade de prever tendências de comportamento.

#### LOCUS DE CONTROLO

- ~ Onde situamos o nosso controlo;
- ~ Interno ou externo;
- ~ Traço pessoal, mas também cultural.

Tipicamente, pessoas com um locus de controlo interno tendem a ser mais ativas, mais resilientes, mais resistentes e motivadas, ao contrário de pessoas com um locus de controlo externo, que tendem a ser mais pessimistas, mais desistentes, mais ociosas, com menos controlo sobre as emoções.

### MOTIVAÇÃO

Todo o comportamento humano é motivado.

Conceito amplo que podemos usar em vários sentidos:

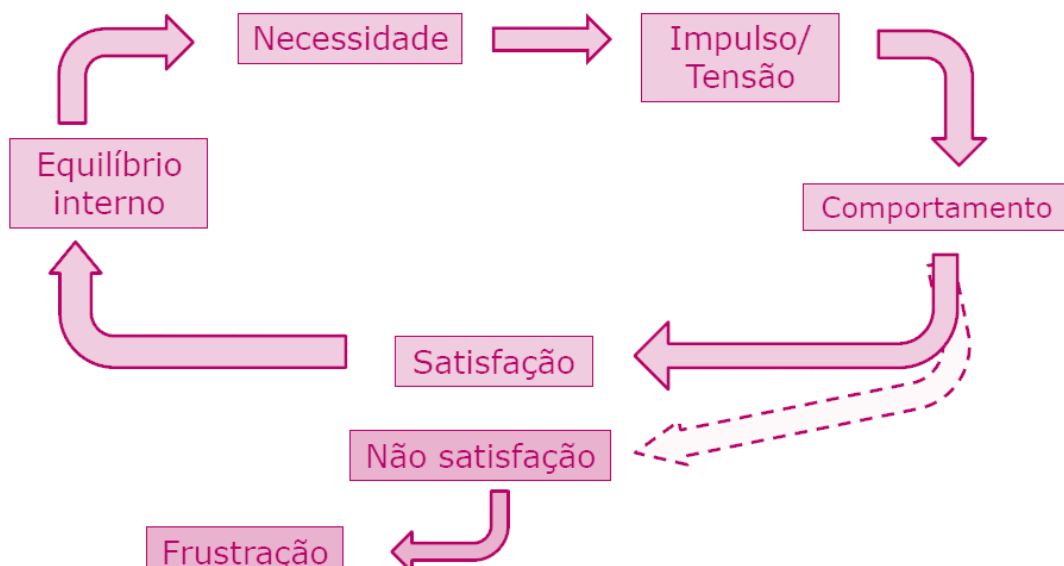
- ~ Comportamento dirigido a objetivos.
- ~ Processos cognitivos que envolvem a tomada de decisões.
- ~ Processos sociais que envolvem tentativas de influência.

**Motivação:** conjunto de forças internas que mobilizam e orientam a ação de um indivíduo em direção a determinados objetivos, como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.

#### Características:

- ~ **Direção:** todo o comportamento é orientado para um fim - um objetivo.
- ~ **Força:** à qual a pessoa associa um valor - força da necessidade e valor social do objetivo.
- ~ **Persistência:** mantém-se até que o objetivo seja atingido

#### CICLO MOTIVACIONAL



## TEORIAS:

### TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE MASLOW

- ~ Dois níveis de necessidades: o nível biológico e um nível de necessidades globais, que compreende uma ordem de necessidades mais elevadas;
- ~ As necessidades individuais sofrem mutações constantes, devido às diversas situações em que as pessoas são envolvidas - contexto dinâmico, e não estático;
- ~ Vários níveis de necessidades podem constituir ao mesmo tempo elementos motivadores.
- ~ As necessidades individuais nunca estão total e permanentemente satisfeitas.

### TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG

**Fatores higiênicos:** Conjunto de condições externas no trabalho que, quando ausentes, provocam insatisfação. Porém, se estiverem presentes, não são por si só motivadoras.

Ausência de fatores higiênicos: expressões de descontentamento, greves, queixas, contestações, oposição a ordens, resistência passiva. Na sua presença adequada não há queixas ou são irrelevantes, manutenção do “status quo”, conformismo, clima social sem rasgo, mas sem atritos maiores.

**Fatores motivacionais:** Conjunto de condições internas que ajudam a constituir níveis de motivação. Se estas condições não estão presentes, não resulta daí insatisfação, mas se estiverem presentes produzem satisfação.

Presença adequada de fatores motivacionais: bons índices de satisfação, empenhamento, esforço pelos objetivos organizacionais. Na sua ausência não há satisfação, iniciativa ou esforço - rotina, apatia, manutenção do “status quo”.

### TEORIA DAS EXPETATIVAS

Adotar os comportamentos mais suscetíveis de levar aos resultados desejados.

Esta avaliação depende da percepção sobre:

**Expetativas:** probabilidade de um certo nível de **esforço** produza um determinado nível de desempenho. Muito ligada à autodeterminação (continuum de motivação).

**Instrumentalidade:** probabilidade de um certo nível de **desempenho** levar a um resultado específico.

**Valência:** valor dado ao **resultado** em questão.

Auto estima, estilo de atribuição e sentimento de eficácia pessoal – tendência a fazer um grande esforço se acredita em si.

### TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO – DECI E RYAN

**Amotivação:** ausência de intencionalidade comportamental, não há expetativas sobre os resultados, ou confiança nas capacidades – inatividade, passividade.

**Motivação extrínseca:** a força para realizar uma tarefa resulta da percepção de uma recompensa ou castigo que é separada da tarefa em si mesma.

**Motivação intrínseca:** o ato de participar ou completar uma tarefa é percebido como recompensador em si mesmo.

**Automotivação:** a pessoa acredita nas suas capacidades e está pronta para alcançar objetivos. Os seres humanos são organismos proativos, cujo funcionamento, natural ou intrínseco, pode ser facilitado ou impedido pelo contexto social.

### CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS COM ELEVADOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO

- ~ Comportamento orientado para a realização de objetivos difíceis, mas atingíveis.
- ~ Preferem feedback referente a tarefas do que o feedback social.
- ~ Querem saber o resultado das suas atividades.

- ~ Preocupação com a realização pessoal mais do que com a recompensa do sucesso.
- ~ Maior satisfação pela obtenção de uma vitória ou resolução de um problema do que por dinheiro ou prêmios.
- ~ Confiam nos seus esforços e capacidades.
- ~ Gostam de comparar as suas realizações com as dos outros.

### CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS QUE CONDUZEM À DESMOTIVAÇÃO

- ~ Desvalorizar as suas capacidades de resolução de problemas.
- ~ Dizer a si próprio “não vou conseguir”.
- ~ Olhar para uma situação passada de insucesso e acreditar que vai ser sempre assim.
- ~ Exagerar a dificuldade da situação.
- ~ Aumentar o poder dos outros, diminuindo o seu próprio poder e importância.

### STRESS

Tem consequências sobre aspetos físicos, psicológicos, comportamentais e organizacionais.

- ~ **Resposta** adaptativa mediada pelas características individuais, aos agentes que desencadeiam essa resposta – stressores.
- ~ **Estímulo**: permite ao organismo dar resposta
- ~ **Interação**: processo dinâmico em que a pessoa pode avaliar a tensão como uma ameaça ou um desafio.

Na ausência total de stress um organismo morreria – uma certa quantidade de stress estimula respostas adaptativas.

- ~ **Eustress**: bom, motivador.
- ~ **Distress**: prejudicial, deteriorador.

**Stressores**: fatores que funcionam como um gatilho, que despoleta o stress do individuo.

- ~ **Exteriores ao organismo** – ameaças ou perigos concretos.
- ~ **Simbólicos** – representações de perigo ou ameaça.
- ~ Não afetam todos da mesma forma – dependem da apreciação que o individuo faz da situação.
- ~ Podem ser avaliados como situações de perda, ameaça ou desafio.
- ~ O resultado da apreciação vai determinar as reações ao stress – fight or flight.
- ~ No contexto profissional:
  - > Individuais: diretamente associados às responsabilidades pessoais.
  - > Grupais: provocados pelas dinâmicas das equipas e pelo comportamento dos gestores.
  - > Organizacionais: associados à tecnologia e à mudança.

FONTES POTENCIAIS:

- ~ **Fatores ambientais**: economia, politica, incerteza...
- ~ **Fatores organizacionais**: estrutura organizacional, tipo de relacionamento...
- ~ **Fatores individuais**: pessoa mais/menos suscetíveis a stress – as características da personalidade têm influência nos níveis de stress e na reação ao mesmo.

STRESS EXPERIMENTADO

CONSEQUÊNCIAS:

- ~ **Sintomas psicológicos**
- ~ **Sintomas fisiológicos**
- ~ **Sintomas comportamentais**



## PICO DO DESEMPENHO



A resposta a um acontecimento em função da apreciação feita pelo indivíduo:

- ~ Primária –avaliar as características do acontecimento com que se está a deparar: “O que é que se passa?”
- ~ Secundária –avaliar as suas capacidades pessoais para lidar com esse acontecimento: “Que recursos tenho eu para fazer frente ao que se passa?”
  - > Se exigências = aptidões, então estamos perante um padrão controlado de stress.
  - > Se exigências > aptidões, então estamos perante uma situação de stress desgastante.
  - > Se exigências < aptidões, então estamos perante um grau de stress mínimo.

## PROCESSO DO STRESS



**Exaustão (burnout):** Estado de exaustão física, emocional e mental causado pelo envolvimento, por longo tempo, em situações desgastantes

## STRESS E SAÚDE

- ~ Existe uma grande relação entre o stress e as doenças cardiovasculares.
- ~ Importante no aparecimento de úlceras, na evolução da asma, diabetes, alergias, doenças de pele, etc.
- ~ Manifestações psiquiátricas variadas: depressões, ansiedade, crises de pânico, alterações do comportamento, etc.

## VARIÁVEIS MEDIADORAS

Podem amortecer o impacto dos acontecimentos stressantes na vida dos indivíduos e, minimizar os seus potenciais efeitos negativos.

- ~ **Robustez:** empenhamento, controlo percebido, desafio.
- ~ **Estilo interpretativo**
- ~ **Autoconceito e autoestima**
- ~ **Autoeficácia**
- ~ **Comportamentos de saúde**
- ~ **Suporte social**

## PROCESSO DE COPING

- ~ Estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com os agentes indutores de stress.
- ~ Usadas para reduzir ou anular o desequilíbrio causado pelos stressores.
- ~ A estratégia de coping adotada modera a relação entre o stressor e a consequência do stress.

## ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM O STRESS

- ~ Melhorar o controlo pessoal
- ~ Melhorar a rede de apoio social (colegas, superiores, amigos ou familiares)
- ~ Melhorar o planeamento e organização do dia a dia
- ~ Adotar um estilo de vida saudável
- ~ Promover a capacidade de ser assertivo
- ~ Técnicas de relaxamento
- ~ Por vezes, pode ser necessário modificar certos padrões de pensamentos e comportamentos disfuncionais

## MUDANÇA

Peter Senge fala em dois níveis de mudança:

- ~ Pessoal: habilidades, capacidades individuais e coletivas.
- ~ Organizacional: estruturas e estratégias.

Mudança é externa. Ao processo psicológico chamamos transição. Sem transição não há mudança.

DIMENSÕES SUBJACENTES À MUDANÇA (MAHONEY, 1991)

- ~ **Organização pessoal da experiência:** diferentes formas de perceber e de reagir
- ~ **Resistência à mudança:** necessidade de equilíbrio. Tentação de permanecer na “zona de conforto”.
- ~ **Oscilações na mudança:** querer avançar e querer retroceder.
- ~ **Mudanças nas relações com o “eu” e com os outros:** maior abertura às relações, a novas experiências, maior capacidade de autoaceitação.

A mudança já não é uma opção, não pode ser somente conduzida pelo líder – criam-se agentes ou vítimas.

## MUDANÇA E RESISTÊNCIAS À MUDANÇA

- ~ Hábito
- ~ Segurança
- ~ Medo do desconhecido
- ~ Processamento de informação seletivo: ignorar ou obstruir a mudança
- ~ As pessoas resistem porque:
  - > **Não conhecem:** resistência cognitiva
  - > **Não são capazes:** resistência emocional
  - > **Não querem:** resistência comportamental

## ESTÁDIOS DA TRANSIÇÃO INDIVIDUAL

### GERIR A MUDANÇA



- ~ **Encarar a resistência com força e determinação:** gera maior resistência e crispção.
- ~ **Ignorar:** pode significar ignorar boas ideias.
- ~ **Punir:** impede o feedback – cria uma cultura de medo.
- ~ **Pacificar os resistentes:** cria falsas expectativas e não permite clima de confiança e lealdade.
- ~ **Desistir:** descredibiliza e compromete a liderança.

#### **Estratégias para lidar com a resistência à mudança**

- ~ Encarar a resistência de forma explícita – saber as razões que levam a ela, aceitá-la e resolvê-la;
- ~ Identificar as fontes;
- ~ Tratar de forma diferenciada;
- ~ Dar tempo suficiente, embora com metas claras.

#### **Resistências à mudança**

- ~ ENTRICHEIRADO: desconforto, alta capacidade de mudança
- ~ ASSOBERBADO: desconforto, baixa capacidade de mudança
- ~ SUPERFICIAL: conforto, baixa capacidade de mudança
- ~ ENVOLVIDO: conforto, alta capacidade de mudança

#### **Resistências à mudança**

- ~ ENTRICHEIRADO
  - > Feedback, encorajamento e apoio de chefe competente
  - > Orientação e conversa franca
  - > Transições graduais com uma ponte entre o velho e o novo
- ~ ASSOBERBADO
  - > Ajudar a lidar com o stress medo e frustrações
  - > Ambiente seguro e apoio para retomada de autoestima
  - > Mudança formada por uma série de pequenos desafios
- ~ SUPERFICIAL
  - > Supervisão cerrada, monitoramento cuidadoso
  - > Tarefas que são seguras para a organização
  - > Autoavaliação forçada
- ~ ENVOLVIDO
  - > Proteção contra a tendência de fazer tudo e ajudar os outros
  - > Projetos e tarefas desafiantes e impactantes
  - > Papéis e tarefas que propiciem o desenvolvimento pessoal
  - > Reconhecimento e reforço

#### **Para ultrapassar a resistência**

- ~ Comunicação
- ~ Participação
- ~ Facilitação
- ~ Negociação e apoio
- ~ Recompensa/coação

### **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

**Inteligência emocional:** conjunto de capacidades, verbais e não verbais, que permitem a um indivíduo gerar, reconhecer, expressar, compreender e avaliar pensamentos e ações para fazer face de forma eficaz às exigências e pressões do meio.

Capacidade para reconhecer os nossos próprios sentimentos e os dos outros, para nos auto motivarmos, para gerir adequadamente as emoções a nível pessoal e nas nossas relações.

Para além dos fatores cognitivos, os aspetos afetivos afetam também as atitudes em relação ao trabalho e os comportamentos a elas associados.

As cognições dos indivíduos são influenciadas pelas suas emoções.

Os comportamentos dos indivíduos em situação de trabalho englobam, necessariamente, estas duas vertentes.

Capacidade para conciliar emoções e razão:

- ~ Usar as emoções para facilitar a razão.
- ~ Raciocinar inteligentemente acerca das emoções.

Embora as pessoas tenham diferentes capacidades podem, de uma forma consciente, lidar com as suas emoções e as de outras pessoas e geri-las de modo funcional, quer em termos pessoais quer organizacionais.

Os gestores que estão atentos aos seus próprios sentimentos e aos sentimentos dos outros, podem utilizar este conhecimento para melhorar o seu próprio desempenho e a interação com os outros.

#### COMPETÊNCIAS SUBJACENTES À INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

COMPONENTE	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	DEFINIÇÃO
AUTOCONSCIÊNCIA	Autoconsciência emocional	Reconhecer e compreender os seus próprios estados de espírito e emoções e os seus efeitos no desempenho e nas relações.
	Autoavaliação rigorosa	Avaliar de forma realista os próprios recursos, forças e fraquezas.
	Autoconfiança	Sentido intenso do valor e das capacidades próprias.
	Autocontrolo	Manter as emoções e os impulsos disruptivos sob controlo.
	Ser inspirador de confiança	Honestidade, integridade, fiabilidade, autenticidade.
AUTOGESTÃO	Conscienciosidade	Capacidade de se autogerir de modo responsável.
	Adaptabilidade	Abertura a novas ideias e abordagens, flexibilidade nas respostas à mudança, conforto com a ambiguidade.
	Orientação para o êxito	Otimismo, necessidade de autoaperfeiçoamento e de alcance de um padrão interno de excelência, persistência.
	Iniciativa	Prontidão para aproveitar as oportunidades, inclinação para exceder objetivos, proatividade.
CONSCIÊNCIA SOCIAL	Empatia	Perceção dos sentimentos e perspetivas dos outros, interesse ativo pelas suas preocupações, sensibilidade às suas especificidades.
	Consciência organizacional	Capacidade para ler a realidade organizacional, construir redes de decisão e ter consciência das correntes sociais e políticas da organização.
	Orientação para o serviço	Capacidade para antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	Liderança visionária	Capacidade para inspirar e guiar os indivíduos ou grupos em torno de uma visão convincente.
	Influência	Capacidade para usar uma vasta paleta de táticas eficazes de persuasão.
	Desenvolver os outros	Capacidade para se aperceber das necessidades de desenvolvimento dos outros e promover as suas aptidões.
	Comunicação	Ser bom ouvinte e ser capaz de comunicar de modo claro e convincente.
	Catalisador da mudança	Proficiência na geração de novas ideias, e liderança das pessoas para enfrentar a mudança.
	Gestão de conflitos	Capacidade para dirimir conflitos e obter acordos satisfatórios.
	Criar laços	Proficiência no cultivo e manutenção de uma rede de relações interpessoais.
	Espirito de equipa e cooperação	Colaborar com os outros e criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos comuns.

**Níveis elevados de inteligência emocional estão associados a melhores desempenhos em:**

- ~ Gestão participativa
- ~ Pôr as pessoas à vontade
- ~ Autoconsciência
- ~ Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
- ~ Franqueza e calma
- ~ Construir e consertar relações
- ~ Fazer o que é preciso
- ~ Capacidade de decisão
- ~ Confrontar problemas de empregados
- ~ Gestão da mudança