

1.2 Relações intra e interpessoais

1.2.1 Compreendendo o relacionamento inter e intrapessoal

Você, certamente, conhece alguém na faculdade ou no trabalho com quem não consegue se relacionar bem. É claro que isso não acontece só com você. Todos nós temos problemas para interagir com algumas pessoas, em especial quando elas são muito diferentes de nós. Problemas de relacionamento existem em todos os lugares e estão sempre fazendo parte das nossas vidas. Sabemos que as pessoas são únicas, mas às vezes nos sentimos frustrados com aquelas que não combinam completamente com nosso estilo ou com nossa maneira de ver o mundo.

Mas para tornar-se um empreendedor de sucesso ou tornar-se parte de uma equipe de trabalho, você precisará transpor dificuldades de relacionamento. É como fazer um time funcionar. Nos esportes, como na vida, encontramos pessoas diferentes que se unem com um objetivo comum. Por mais que todos tenham vontade de chegar ao topo do pódio, diferenças pessoais, individualismo excessivo, problemas de comunicação e conflitos podem destruir as melhores chances de um time.

O fato é que a habilidade de construir bons relacionamentos interpessoais, seja você um líder ou o membro de uma equipe, é cada vez mais valorizada em todos os tipos de organização. Não basta que você desenvolva uma grande competência técnica, embora isto também seja fundamental. Você precisa se integrar: aprender a perceber e a respeitar as diferenças.

Segundo o Dalai Lama:

Bem, lidar com os outros é uma questão muito complexa. Não há como calcular uma fórmula única que possa resolver todos os problemas. É um pouco como saber cozinhar. Quando se está preparando uma refeição deliciosa, uma refeição especial, há vários estágios no preparo. Pode-se primeiro ter de ferver os legumes separadamente. Depois tem-se de fritá-los, para então combiná-los, de um modo especial, adicionando temperos e assim por diante. E, finalmente, o resultado seria esse prato delicioso. Aqui, da mesma forma, para ter talento para lidar com os outros, muitos fatores são necessários.

Para o Dalai Lama, o relacionamento exige de nós cuidados especiais, como os cuidados de um chef no preparo de uma refeição primorosa. A combinação de diferentes ingredientes e de diferentes pessoas é uma arte. O “cozinheiro” de relacionamentos precisa desenvolver uma grande sensibilidade em relação aos outros.

O relacionamento intrapessoal é a capacidade de integração do autoconhecimento, autodomínio, autoafirmação e a automotivação. Esse relacionamento somado ao interpessoal resulta no conceito de inteligência emocional, que segundo Daniel Goleman é “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos e também, é a grande responsável pelo sucesso e insucesso das pessoas.”

Os benefícios do autoconhecimento não são novidades dos dias de hoje e não pertencem somente as novas gerações. Pelo contrário. Há mais de 2000 anos atrás Sun Tzu general, estrategista e filósofo chinês, fez a seguinte afirmação: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si próprio, perderá todas as batalhas.”

Numa organização, lidamos com diversos tipos de pessoas de temperamentos diferentes e capacidades diferentes. Quando conhecemos nossos limites, nossas reações e nossas motivações, a forma de encarar situações turbulentas é vista de uma maneira mais racional e menos exposta a nossas emoções, diminuindo assim, o risco de tomarmos decisões impulsivas e até mesmo errôneas.

Com a movimentação do “mundo moderno” e a tão desejada 30 horas diárias, é comum que tempo para refletir sobre si mesmo seja cada vez mais escasso. A tarefa de nos conhecer um pouquinho mais por dia vai sendo adiada e nos privamos de alcançar melhores desempenhos em nossas realizações. Nossas emoções são acumuladas durante anos e são guardadas em uma caixinha. A grande questão é perceber que nosso comportamento é influenciado e resultante do conteúdo que guardamos por todo esse período.

Conflitos internos também estão presentes quando falamos de inteligência emocional, são eles que auxiliam no fortalecimento das emoções. Portanto, não tenha medo quando dúvidas, anseios e incertezas começarem a surgir no meio do processo de relacionamento com você mesmo.

Quando o relacionamento intrapessoal é de fato existente, é possível notar comportamentos positivos tão procurados entre tantos profissionais. A facilidade na comunicação de pontos de vistas pessoais, prioridades em ações estratégicas bem estabelecidas, energias focadas para o alcance dos objetivos propostos por si próprio e tomadas de decisões com tranquilidade e equilíbrio são só algumas das características de um bom relacionamento intrapessoal.

Proponho-te um exercício para avaliar em que grau está o seu relacionamento intrapessoal. Você conhece a visão, missão e valores da sua empresa, certo? E qual é a sua razão? Ou melhor, você

consegue identificar qual é a sua visão, missão e valores? Faça esse exercício e fortaleça a relação com o seu principal público alvo: você!

1.2.1 Estabelecendo contato: empatia

O termo empatia foi utilizado pela primeira vez pelo psicólogo E.B. Titchener. Origina-se do termo grego *empátheia*, que significa “entrar no sentimento”. Empatia é um conceito-chave no desenvolvimento de relacionamentos. Ela pode ser definida como a habilidade de identificar e reconhecer a condição de outra pessoa, seus sentimentos e motivos. É a capacidade de reconhecer as preocupações e interesses que outras pessoas possuem. O dicionário Aurélio define empatia como “tendência para sentir o que sentiria, caso estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa.” Mas segundo o senso comum, empatia é simplesmente a habilidade de “colocar-se no lugar dos outros” ou “entrar em sintonia”.

Há muitos estudos que estabelecem relação entre empatia e bons resultados nos negócios: aumento nas vendas e melhoria no desempenho de equipes em geral.

Algumas pessoas são naturalmente empáticas – fazem com que outros se sintam a vontade para falar e expressar suas idéias e sentimentos. Mas mesmo aqueles que possuem dificuldade em “conectar-se” com outras pessoas podem desenvolver suas habilidades para a empatia:

Ouvir

Ouça verdadeiramente as pessoas: com ouvidos, olhos e coração. Preste atenção à linguagem corporal do seu interlocutor, às emoções que podem estar escondidas, ao tom da voz e ao contexto.

Interessar-se

Mostre que as pessoas são importantes para você. Para isso, não bastam apenas palavras cordiais. Seus atos são ainda mais importantes.

Reconhecer

Demonstre reconhecimento sincero e elogie francamente as pessoas que têm mérito.

Encorajar

Encoraje as pessoas a falar, especialmente as mais quietas. Um simples olhar ou um sinal com a cabeça podem ser suficientes.

Sorrir

O sorriso é a melhor forma de se iniciar um relacionamento. Rompe naturalmente algumas barreiras interiores e auxilia no processo de estabelecimento de empatia.



Não interromper

Permita que a pessoa conclua sua linha de raciocínio e evite mudar de assunto bruscamente.

Cuidar da postura corporal

Tome cuidado com sua linguagem corporal. Segundo especialistas, nossa postura corporal e nosso tom de voz são os principais responsáveis por uma interação bem-sucedida com outras pessoas.

Chamar as pessoas pelo nome

Todas as pessoas gostam de ser reconhecidas em sua individualidade. Chamar alguém pelo nome é um gesto de respeito e facilitará o estabelecimento de uma conexão pessoal.

Mostrar-se atento

Esteja completamente presente quando estiver conversando com alguém. Evite checar o e-mail, olhar o relógio ou atender o celular.

1.2.2. Boas maneiras no trabalho

Você acha que regras de boas maneiras devem ser seguidas no ambiente de trabalho? Infelizmente, muitas pessoas pensarão duas vezes antes de responder a essa pergunta. Isto porque é comum presenciarmos situações em que profissionais fazem coisas no trabalho que jamais sonhariam fazer no convívio social.

As regras da boa educação são importantes em qualquer ambiente onde convivemos com grupos de pessoas e nos ajudam a estabelecer um bom relacionamento em todos os níveis hierárquicos. Onde há respeito mútuo, desenvolve-se um ambiente sadio e sem grandes turbulências.

Há muitos problemas nos locais de trabalho, como desmotivação e queda de produtividade, que são causados por falta de boas maneiras. Em ambientes onde há tratamento grosseiro e indelicado, as pessoas sentem-se infelizes, frustradas e perdem a vontade de cooperar. Esforços para aumentar a motivação nesses grupos podem ir por água abaixo, já que as bases de um relacionamento civilizado não estão funcionando.

Por isso, não há desculpas para indelicadezas e falta de educação. Se você é capaz de controlar suas emoções e seu temperamento quando fala com um superior, é porque pode fazer o mesmo quando fala com colegas e subordinados.

Uma equipe de sucesso começa com regras claras de relacionamento, em especial de educação e boas maneiras.

Apresentação

- Apresentar-se oferecendo seu cartão de visitas.
- Usar roupas, jóias e bijuterias discretas e adequadas à situação. Em geral, o mundo corporativo exige discrição nos trajes.
- Cuidar das unhas. Os homens devem mantê-las sempre limpas e aparadas. As mulheres devem evitar a extravagâncias nas cores, tamanhos e efeitos visuais, além de nunca saírem de casa com o esmalte descascado.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/>



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/>

Comportamento geral

- Evitar atitudes negativas. Aprenda a ser positivo nas palavras, pensamentos e ações. Ninguém gosta de conviver com uma pessoa resmungona, ressentida e sempre pronta a se queixar e reclamar de tudo e de todos.
- Não envolver-se em fofocas e intrigas.
- Responder sempre à sua correspondência (cartas e *e-mails*) e aos seus telefonemas.
- Jamais falar palavrões em ambientes profissionais. Evitar também as gírias.



Fonte: <http://www.sx.chu/photo/>

1.2.3 Lidando com conflitos de maneira saudável e positiva

Conflitos no ambiente de trabalho podem existir sem que sejam necessariamente negativos. Se forem solucionados, eles levam ao crescimento pessoal e profissional. Segundo especialistas, quando resolvemos os conflitos com sucesso, alcançamos alguns benefícios importantes como:

- Aumento da compreensão – a discussão necessária para resolver o conflito expande a compreensão das pessoas sobre a situação que estão vivendo a partir do conhecimento de outros pontos de vista;
- Aumento da coesão do grupo – quando um conflito é bem resolvido, os membros de uma equipe tendem a desenvolver um forte respeito mútuo, além de uma confiança renovada na sua capacidade de trabalharem juntos;
- Aumento do autoconhecimento – conflitos nos fazem examinar objetivos pessoais com mais cuidado e a focar naquilo que é realmente importante para nós.

No entanto, quando não são bem resolvidos, os conflitos podem ser muito danosos. O surgimento de emoções negativas como raiva, ressentimento, culpa ou desejo de vingança irá deteriorar os relacionamentos e o desempenho do grupo. A confiança se esvai. O talento e a

energia das pessoas se perdem em implicâncias, fofocas, conspirações e preocupações que em nada contribuem para a melhoria do ambiente.

Portanto, como um empreendedor, você deve ser realista e admitir que irá enfrentar alguns conflitos com parceiros e funcionários. Este é um fato da vida. Ao mesmo tempo, deve sempre buscar solucionar positivamente esses conflitos. Veja, a seguir, algumas estratégias para a solução desses conflitos:

- Tenha como sua primeira prioridade a manutenção de bons relacionamentos;
- Conserve um clima de cortesia;
- Mantenha a calma, sob pressão;
- Seja sempre construtivo em seus comentários e avaliações;
- Ouça primeiro e fale depois;
- Atenha-se aos fatos;
- Separe as pessoas de seus problemas e trate diretamente das questões válidas e reais existentes na situação;
- Esteja atento aos interesses (muitas vezes dissimulados ou ocultos) da outra parte com a qual você está lidando;
- Compreenda as razões e os porquês das pessoas envolvidas no conflito;
- Evite uma postura defensiva; seja claro e direto nos seus argumentos;
- Mantenha-se atento à sua postura corporal;
- Evite ser desrespeitoso e enviar mensagens contraditórias aos outros;
- Esteja aberto a novas idéias e a caminhos alternativos que possam conciliar as posições dos envolvidos no conflito;
- Busque e negocie soluções para o problema.

Quando houver situações de alta complexidade, pessoas difíceis ou desequilibradas, você precisará pedir ajuda. Afaste-se da situação por algum tempo até que as coisas se acalmem. Converse com pessoas de mais experiência ou eleja um mediador. Nunca é uma boa idéia levar um confronto ao extremo, pois as coisas podem fugir do seu controle, causando mais estragos do que benefícios.

1.2.4. *Bullying*: brincadeira de mau gosto ou doença?

Você já ouviu falar no termo *bullying*? É uma palavra em inglês, que significa intimidação, ameaça. Recentemente, *bullying* passou a ser usado para denominar um tipo de problema social encontrado em escolas e empresas.

É uma espécie de assédio psicológico que envolve maus-tratos de um intimidador contra um determinado alvo. O intimidador (que pode ser um colega ou o chefe) elege alguém a quem passa a perseguir constantemente, usando para isso uma série de comportamentos como palavras grosseiras, humilhação pública, insultos e apelidos ultrajantes, crítica excessiva e contínua, propagação de rumores e fofocas, atribuição injusta de culpa, sabotagens entre outros.

É preciso estar atento ao *bullying*, pois o que, à primeira vista, parece uma grosseria sem maiores conseqüências ou uma brincadeira de mau gosto, pode vir a se transformar numa situação séria e de difícil controle. É certo que a pessoa que promove o *bullying* pode ferir e prejudicar muita gente.

Infelizmente, muitos de nós ficam calados por achar que isto é uma coisa “normal”. Pois não é! O *bullying* é um distúrbio social que precisa ser rejeitado e combatido.

Algumas estatísticas sobre o *bullying*, segundo o especialista Dr. Gary Namie:

- Aproximadamente 1 em cada 6 trabalhadores nos EUA e na Austrália reportaram episódios de *bullying* em 2006;
- Mais de 50% dos trabalhadores já sofreram *bullying* em algum momento das suas carreiras;
- As duas áreas mais afetadas por *bullying* são Educação e Saúde;
- 84% das pessoas que sofrem *bullying* são mulheres;
- 81% das pessoas que praticam *bullying* possuem cargo de chefia.

Há uma série de doenças que podem ser intensificadas ou provocadas pelo *bullying* como: estresse, hipertensão, doenças do coração, derrame cerebral, úlceras, problemas de pele, depressão, ansiedade, estresse pós-traumático.

Portanto, esteja atento ao *bullying*! Uma equipe de sucesso é, antes de tudo, saudável.

1.2.5 Uma janela para o autoconhecimento: a Janela de Johari

A Janela de Johari é um modelo de autoconhecimento desenvolvido por dois psicólogos americanos, Joseph Luft e Harry Ingham, há cerca de 50 anos.

Há duas idéias importantes presentes na Janela de Johari:

1. Indivíduos podem construir confiança entre si por meio da abertura mútua de informações.
2. Indivíduos podem aprender sobre si mesmos com a ajuda do *feedback* que recebem dos outros.

Ela é dividida em quatro quadrantes:

| | | Eu | |
|--------|--------------|---|---|
| | | Conhecido | Desconhecido |
| Outros | Conhecido | ARENA PÚBLICA Aquilo que é conhecido por mim e pelos outros. | PONTO CEGO Aquilo que os outros percebem de mim, mas que eu não percebo. |
| | Desconhecido | ÁREA ENCOBERTA Aquilo que só eu conheço sobre mim – que posso decidir se irei revelar aos outros. | DESCONHECIDO Aquilo que eu não sei sobre mim mesmo – o campo do meu inconsciente. |

A Janela de Johari nos ajuda a compreender e comparar nossa autoimagem com a imagem que os outros têm de nós e pode ser usada para melhorar nossos relacionamentos pessoais e profissionais. Vejamos a seguir:

O receptivo

| | |
|----------------|--------------|
| Arena pública | Ponto cego |
| Área encoberta | Desconhecido |

Segundo a Janela de Johari, as pessoas receptivas a relacionamentos são aquelas que se mostram francamente aos outros e estão abertas a receber *feedback* (ouvir mais e conhecer a opinião que os outros têm sobre elas). O receptivo é uma pessoa com clara auto-imagem e com confiança suficiente para expor-se aos demais. Quando está numa posição gerencial ou participando de uma equipe de trabalho, esta pessoa tende a ser respeitada e a encorajar o crescimento dos demais.

O dissimulado

| | |
|----------------|--------------|
| Arena pública | Ponto cego |
| Área encoberta | Desconhecido |

Segundo a Janela de Johari, as pessoas dissimuladas tendem a esconder ao máximo a informação sobre elas: o que pensam, como se sentem etc. O dissimulado é aquele que sempre pede informação sobre os outros, mas fala pouco de si mesmo. É um “jogador” – parece estar sempre escondendo algo e usando a informação apenas em seu próprio benefício. Quando está numa posição gerencial ou participando de uma equipe de trabalho, esta pessoa tende a levantar suspeitas e a provocar uma atitude defensiva nos demais.

O eremita

| | |
|----------------|--------------|
| Arena pública | Ponto cego |
| Área encoberta | Desconhecido |

Segundo a Janela de Johari, o eremita possui uma grande parcela de “eu desconhecido”, refletindo pouco conhecimento sobre si mesmo. É uma pessoa complexa, cujo comportamento é difícil de prever. Está sempre orientado para a auto-proteção. Quando está numa posição gerencial ou participando de uma equipe de trabalho, esta pessoa tende a deixar os demais confusos e inseguros.

O falastrão ou fofoqueiro

| | |
|----------------|--------------|
| Arena pública | Ponto cego |
| Área encoberta | Desconhecido |

Segundo a Janela de Johari, o falastrão ou fofoqueiro possui uma grande área cega, refletindo alguém que fala muito, mas ouve pouco. É uma pessoa muito preocupada consigo mesma e que não sabe o momento certo de se calar. Quando está numa posição gerencial ou participando de uma equipe de trabalho, esta pessoa tende a irritar os demais, que tentarão encontrar formas de distanciar-se dela ou evitarão considerar suas opiniões.

Dicas de gestão: Janela de Johari

1. Não seja imprudente quando der informações sobre você. Revelar informações constrói confiança, mas algumas podem prejudicar o respeito que os outros têm. Isso irá colocá-lo em uma posição de fraqueza.
2. Seja cuidadoso na forma de dar *feedback* aos outros. Em determinadas situações e culturas, o feedback pode ser considerado uma grande ofensa, em especial para quem não está acostumado a ele. Você deve antes certificar-se de que o ambiente é propício e de que a pessoa está preparada para ouvir. Seja sensível e comece de forma gradativa.
3. Seja paciente com as pessoas que estão entrando num grupo que já está formado há algum tempo. Naturalmente, elas terão um período de adaptação. Além disso, somente estarão dispostas a uma maior abertura se perceberem um ambiente de confiança mútua.