

JULIANA SERRA GOMES DA SILVA

O IMPACTO DAS EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM OLHAR DA PSICOLOGIA CORPORAL

Monografia apresentada como requisito parcial ao Programa de Especialização em Psicologia Corporal, ministrado pelo Centro Reichiano.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Sandra Mara Volpi

CURITIBA  
2011

Silva, Juliana Serra Gomes da  
O impacto das emoções nas organizações: um olhar  
da Psicologia Corporal / Juliana Serra Gomes da Silva –  
Curitiba; Centro Reichiano, 2011.

Orientadora: Sandra Mara Dall'Igna Volpi

Monografia do Curso de Especialização em  
Psicologia Corporal, Centro Reichiano de  
Psicoterapia Corporal.

1. Comunicação. 2. Emoções. 3. Psicologia Corporal.  
4. Psicologia Organizacional.



## ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA CORPORAL DECLARAÇÃO DE CONFEÇÃO DA MONOGRAFIA

Eu, **JULIANA SERRA GOMES DA SILVA**, aluna do Curso de Especialização em Psicologia Corporal, ministrado pelo Centro Reichiano de Psicoterapia Corporal Ltda., localizado na cidade de Curitiba/PR, Brasil, assumo total responsabilidade pela confecção desse trabalho monográfico para a conclusão do curso, considerando que:

- Durante o curso, recebi todas as informações sobre a obrigatoriedade da confecção da monografia por mim mesma, e jamais por outra pessoa, estando sujeita a perder o meu certificado a qualquer momento, independentemente do prazo, caso haja a comprovação de denúncia a esse respeito.
- Estou ciente de que citei todos os autores, com os devidos créditos exigidos pelas normas da ABNT, sem ter copiado qualquer trecho de livros, Internet, revistas, etc., que se possa considerar plágio, arcando com toda e qualquer responsabilidade legal por essa questão, caso haja algum tipo de denúncia. Quando copiado algum trecho, este está devidamente mencionado com o crédito do autor (sobrenome do autor, ano da obra e páginas) e a obra indicada nas referências desse trabalho.
- Autorizo a publicação da monografia no site do Centro Reichiano, quando essa indicação for feita pelo(a) orientador(a).

Estando ciente do exposto acima, assino esse documento, o qual deverá ser incluído como primeira página da Monografia, tornando pública a presente declaração a quem se interessar.

**Curitiba, 25 de Julho de 2011.**

**Juliana Serra Gomes da Silva**

**Assinatura da Aluna**



## TERMO DE APROVAÇÃO

Eu, **Prof.ª SANDRA MARA VOLPI**, no uso de minhas atribuições legais no **Curso de Especialização em Psicologia Corporal**, ministrado pelo Centro Reichiano, na cidade de Curitiba/PR, Brasil, considero **APROVADO**, com **CONCEITO A**, o trabalho monográfico de conclusão de curso da aluna **JULIANA SERRA GOMES DA SILVA**.

Curitiba, 12 de Agosto de 2011.

  
\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Sandra Mara Volpi**  
**Orientadora**

---

### CENTRO REICHIANO

Av. Prof. Omar Sabbag, 628 Jardim Botânico Curitiba/PR - Brasil - CEP: 80210-000  
Fone/Fax (41) 3263-4895 / Site: [www.centroreichiano.com.br](http://www.centroreichiano.com.br) / E-mail: [centroreichiano@centroreichiano.com.br](mailto:centroreichiano@centroreichiano.com.br)

*Em memória de  
Odete Maria Nadolny Klodizinski*

## AGRADECIMENTOS

À minha família por todo apoio que me deram ao longo da minha vida. Por apostarem nas escolhas que fiz. Em especial, a torcida pela finalização deste trabalho.

Ao Isa, meu companheiro, por seu carinho e sua compreensão nos momentos em que tive que me ausentar para fazer o curso em Curitiba e durante os estudos. Além dos toques que me deu em todos os trabalhos que fiz para a especialização.

À família materna do Isa, pelo carinho que me acolheram em Curitiba nas minhas idas para o curso de especialização em Psicologia Corporal.

Aos meus colegas de curso, por todos os momentos que vivemos juntos, pela troca, confiança, amizade e torcida.

Ao Henrique e à Sandra, por compartilharem comigo seus conhecimentos, mostrando que o amor pela Psicologia Corporal faz toda a diferença na forma de ensinar.

À Sandra, por me orientar nesse trabalho.

*Nosso maior temor não é que sejamos inadequados.  
Nosso maior temor é que sejamos mais poderosos do que pensamos.*

*É a nossa luz, não nossa escuridão, o que nos assusta.  
Perguntamos-nos, quem sou eu para ser brilhante, talentoso, exitoso?  
Na verdade, quem é você para não sê-lo?*

*O fazer-se pequeno não serve ao mundo.  
Não ajuda a ninguém se fazer opaco, para que outros não se sintam inseguros  
ao seu redor.*

*Se permitirmos a nossa luz brilhar, inconscientemente também damos  
permissão a que outros façam o mesmo.  
Ao nos livrarmos do nosso próprio temor, nossa presença automaticamente  
ajuda a que outros também se liberem.*

*(Nelson Mandela, discurso inaugural em 1994, citando a Marianne Williamson)*

## RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de fazer uma discussão sobre como as emoções podem vir a afetar o ambiente de trabalho nas organizações. Para isso realizou-se uma pesquisa teórica correlacional. Apresentaram-se as mudanças mais significativas que ocorreram nos últimos dois séculos no mundo organizacional e como estas afetaram os trabalhadores, bem como a emocionalidade predominante em cada época e as suas consequências. Explorou-se o papel do líder para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, baseado em relações de confiança, onde os conhecimentos dos indivíduos possam ser melhor aproveitados. Abordou-se o reflexo da comunicação nas organizações, mostrando os componentes presentes em uma conversa: linguagem, emocionalidade e corpo. Buscou-se identificar diferentes contribuições científicas sobre os estudos das emoções realizados por pesquisadores da filosofia, biologia, sociologia, psicologia, psiquiatria, neurobiologia e Psicologia Corporal. Estes estudos possibilitaram um maior entendimento sobre as emoções, como elas se manifestam e como podem ser reconhecidas. Além de oferecer alternativas para trabalhá-las de modo a contribuir para a saúde organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação. Emoções. Psicologia Corporal. Psicologia Organizacional.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 AS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XX E XXI</b> .....	11
1.1 O SÉCULO XX .....	11
1.2 O SÉCULO XXI .....	13
<b>2 A IMPORTÂNCIA DAS CONVERSAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	16
2.1 AS CONVERSAS.....	16
2.1.1 O falar .....	17
2.1.2 O escutar .....	17
2.1.3 O calar .....	18
2.1.4 Os atos linguísticos.....	20
2.1.4.1 As afirmações .....	20
2.1.4.2 As declarações .....	20
2.1.4.3 Os juízos .....	21
2.1.4.4 As promessas .....	22
<b>3 O REFLEXO DAS EMOÇÕES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b> .....	25
3.1 ESTUDOS SOBRE AS EMOÇÕES.....	25
3.1.1 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	26
3.2 A DIFERENÇA ENTRE EMOÇÃO E SENTIMENTO .....	27
3.2.1 Emoção.....	27
3.2.2 Sentimento.....	27
3.3 DIFERENÇA ENTRE EMOÇÕES E ESTADOS DE ÂNIMO .....	27
3.3.1 Emoções.....	28
3.3.2 Estados de ânimo .....	28
3.4 CLASSIFICAÇÃO DAS EMOÇÕES .....	28
3.4.1 A raiva e o medo.....	29
3.4.2 Afeição e hostilidade.....	31
3.4.3 A alegria e a tristeza .....	32
3.4.4 A culpa e a vergonha.....	33
3.5 ALGUNS ESTADOS DE ÂNIMO CORROSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES	33
3.5.1 A resignação.....	34
3.5.2 O ressentimento .....	35
3.6 O PAPEL DO LÍDER EM RELAÇÃO ÀS EMOÇÕES.....	36
<b>4 A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA CORPORAL EM RELAÇÃO ÀS EMOÇÕES</b> .....	38
4.1 A LINGUAGEM DO CORPO .....	38
4.2 AUTO-REGULAÇÃO E COURAÇA.....	39
4.3 TEMPERAMENTO, PERSONALIDADE E CARÁTER .....	40
4.3.1 Temperamento .....	40
4.3.2 Personalidade .....	41
4.3.3 Caráter .....	41
4.4 PESTE EMOCIONAL .....	43
4.5 MAPA DAS EMOÇÕES NO CORPO .....	44
4.6 A RESPIRAÇÃO COMO MEIO DE ACESSO AS EMOÇÕES .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48



## INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as emoções foram vistas como tabus dentro das organizações. As pessoas eram aconselhadas a não deixarem transparecer o que sentiam. A ideia que se tinha era que a expressão dos sentimentos poderia ser mal interpretada, ou ser sinônimo de fraqueza, comprometendo a imagem do profissional. Os conselhos mais comuns eram: é importante saber separar os problemas pessoais do trabalho; não devemos levar os problemas pessoais para o trabalho e vice-versa.

Um bom profissional era aquele que não deixava transparecer seus problemas, suas emoções, mesmo que isso implicasse em problemas de saúde, como doenças psicossomáticas (gastrite, enxaqueca, câncer, etc.).

As emoções começaram a ganhar maior importância dentro das organizações na década de 90 quando pesquisas relacionadas ao assunto tiveram maior peso. As ideias de Daniel Goleman sobre a Inteligência Emocional trouxeram à tona a discussão sobre a importância de saber lidar com as emoções, mostrando que muitas vezes esse aprendizado permitia maior desenvoltura em situações de estresse.

O presente trabalho tem por objetivo fazer uma discussão sobre o impacto das emoções nas organizações. Para isso pretende-se identificar algumas possíveis consequências que a expressão inadequada das emoções pode ocasionar, bem como a não expressão das mesmas. Será realizada uma pesquisa teórica correlacional, abordando o tema das emoções nas organizações com a contribuição da Psicologia Corporal.

O trabalho será dividido em quatro capítulos. O primeiro abordará as mudanças organizacionais que ocorreram no século XX e início do século XXI, mostrando os modelos de administração de cada época, as diferentes formas de gerenciar as empresas e suas consequências. O segundo capítulo apresentará o reflexo das conversas nas organizações, mostrando como a linguagem influencia na efetividade do trabalho nas organizações. O terceiro capítulo tratará das emoções e como elas podem afetar o nosso desempenho no trabalho. E o quarto capítulo apresentará o corpo a partir da visão da Psicologia Corporal e sua relação com as emoções.

## 1 AS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XX e XXI

Os séculos XX e XXI foram de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Alguns pensadores contribuíram de forma significativa para as mudanças sociais, organizacionais que ocorreram em cada século.

### 1.1 O SÉCULO XX

Uma grande mudança que marcou a indústria no século XX, foi a criação da linha de montagem que permitiu a produção em massa.

Produção em massa significa fabricar produtos padronizados em grande escala por meio da linha de montagem. Nela, o produto é dividido em partes (subconjuntos, peças) e a sua manufatura em etapas, sendo cada uma realizada em um posto de trabalho, onde o operário é responsável por uma função específica. Por exemplo, um operário aperta o parafuso, enquanto o outro solda, etc.

A linha de montagem proporcionou maior eficiência na produção em série, uma vez que o operário passou a ser especializado em uma determinada tarefa e não precisava se deslocar para outros postos de trabalho. Assim, o tempo de trabalho foi otimizado e o preço do produto reduzido, permitindo que um maior número de pessoas tivesse acesso a ele.

Mas o que levou à criação da linha de montagem? As ideias do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foram fundamentais para as grandes mudanças que ocorreram no século XX. Sua contribuição no mundo industrial foi buscar resolver o problema da produtividade do trabalho manual. Ele examinou e analisou o trabalhador manual a fim de torná-lo mais produtivo (DRUCKER, 1999).

Sabe-se que a produtividade do trabalhador manual é resultado de sua destreza física. Um dos grandes méritos de Taylor foi transcender a noção de destreza física, dividindo-a em dois componentes: movimentos e tempos. Isso possibilitou que eles fossem examinados separadamente e redesenhados de acordo com a necessidade, resultando em uma maior eficiência e rendimento do trabalhador manual no mesmo intervalo de tempo (ECHEVERRÍA, 2001).

Na visão de Taylor, a análise dos movimentos realizados pelo operário

para a execução de uma determinada tarefa e o tempo que ele demora em executá-la, assim como seu o redesenho deveria ser feita pelo engenheiro, que tinha condições e conhecimentos específicos para realizá-las com eficiência. Ao trabalhador manual não cabia questionar, mas apenas executar as atividades de acordo com as instruções fornecidas. Com isso, a atividade de execução e a atividade de desenho passaram a ser realizadas por pessoas distintas, ocorrendo a separação entre a destreza física e o pensamento (ECHEVERRÍA, 2001). A força do trabalhador manual era usada como meio de trabalho e era otimizada por meio de estudos.

Para garantir que as mudanças feitas pelos engenheiros fossem executadas pelos operários, foram criados mecanismos de regulação do trabalho. Um deles foi chamado de "mando e controle", pois buscava ordenar ao trabalhador o que ele precisava fazer e como deveria fazê-lo, além de controlar para que ele cumprisse o que tinha sido determinado. Nesse mecanismo estipulava-se um "teto" de rendimento do trabalhador, determinando-se uma meta na produção. A emoção que dava alicerce para o funcionamento desse mecanismo era o medo. O não cumprimento das instruções tinha severas consequências, como punições e a constante ameaça de demissão. A figura que exercia o papel de mando e controle era o "capataz", a pessoa de maior autoridade na empresa que tinha a função de ordenar, supervisionar e punir os trabalhadores manuais (ECHEVERRÍA, 2001).

Em 1914, o empresário norte-americano Henry Ford, seguiu os passos tayloristas, dando um salto na produtividade por meio da criação da linha de montagem, onde as tarefas individuais passaram a ser coordenadas entre si (ECHEVERRÍA, 2001). Ele fundou a Ford Motor Company, empresa automobilística que gerou uma revolução no modo de produção e possibilitou a popularização do automóvel como meio de transporte (WIKIPÉDIA, 2007).

De acordo com Drucker (1999), a metodologia de Taylor foi nomeada e renomeada ao longo do tempo. Inicialmente foi chamada de "Análise de Tarefas" ou "Gerenciamento de Tarefas", depois foi batizada de "Administração Científica" e logo após a I Guerra Mundial passou a ser chamada de "Engenharia Industrial", no Japão e nos Estados Unidos. O nome não importa e sim sua contribuição. Ele é considerado o Pai da Administração Científica. Contudo, apesar de sua contribuição, a forma taylorista de administrar as empresas e os trabalhadores recebeu muitas críticas de sindicais, políticos e

intelectuais, que a consideraram desumana e exploradora.

Os modelos taylorista e fordista foram utilizados ao longo do século XX. Contudo, no final desse mesmo século surgiu um questionamento sobre essa forma de administrar as empresas.

## 1.2 O SÉCULO XXI

As grandes transformações que ocorreram no final do século XX e início do século XXI resultaram num mercado mais competitivo, onde as empresas, para se manterem vivas, precisam adaptar-se à nova realidade. Mas para as grandes empresas dos países desenvolvidos continuarem disputando e se mantendo no topo, mais do que se adaptar é necessário antecipar as mudanças, por meio de aprendizagem e inovação.

Atualmente, o conhecimento é considerado o fator-chave para o sucesso de uma empresa. O constante aprendizado passou a ser requisito fundamental para as pessoas continuarem no mercado de trabalho.

Segundo Senge (1998) é importante não confundir conhecimento com informação. Esta pode ser adquirida, está relacionada ao "saber sobre alguma coisa", enquanto que o conhecimento não pode ser adquirido, pois está ligado ao "saber como", a capacidade de agir com efetividade.

Sob esse prisma, o compartilhamento de conhecimento e o compartilhamento de informações são fundamentalmente diferentes. Compartilhar conhecimento não é dar às pessoas ou obter delas alguma coisa. Isso só é válido para o compartilhamento de informações. **O compartilhamento de conhecimento ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação, compartilhar conhecimento é criar processos de aprendizagem** (SENGE, 1998, p. 106).<sup>1</sup>

Para Senge (1998), é necessário um mínimo de segurança para que haja aprendizado. Mas a forma como vivemos e trabalhamos, a constante pressão a que as pessoas são submetidas para atingir as metas da empresa e o controle, geram estresse e levam a um sentimento de incerteza e insegurança, prejudicando o aprendizado e a qualidade de vida das pessoas.

Um dos grandes obstáculos da aprendizagem está relacionado à velocidade. Tudo é para ontem, precisa ser feito de forma rápida e eficiente. A criação de recursos como internet, *e-mail*, celular serviu em prol da rapidez

<sup>1</sup> O grifo em negrito é do autor do texto.

para se comunicar, mandar e receber informações. Mas continuamos insatisfeitos e correndo atrás do tempo. Contudo, para aprender é necessário tempo e dedicação.

Segundo Drucker (2002), o grande desafio dos gerentes das empresas no século XXI é elevar a produtividade dos trabalhadores de conhecimento e serviços.

Cada vez mais, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerão do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Afinal, o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo. A única maneira de uma organização ter sucesso em uma sociedade e economia baseadas no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento. A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos (CHIAVENATO, 2002, p. 3).

Infelizmente o conhecimento das pessoas que fazem parte a organização são mal aproveitados. De acordo com Bennis (1998), as pessoas utilizam apenas 20% de sua capacidade intelectual no trabalho.

Jay Forrester (*apud* SENGE, 1998, p. 97) comentou que: "Os problemas verdadeiramente grandes que a humanidade tem diante de si estão relacionados à nossa incapacidade de compreender e gerenciar os complexos sistemas humanos".

A forma de gerenciar as pessoas por meio do "mando e o controle" está ultrapassada. Os gerentes e diretores que permanecem no controle, por medo de perderem o poder e se tornarem desnecessários, não conseguem o melhor rendimento de seus funcionários, pois aproveitam mal seus conhecimentos. Muitos gerentes e diretores pensam que os funcionários não podem saber mais do que eles, pois podem tomar seus lugares. Esse é um grande equívoco. Os gerentes e diretores devem ter um papel de liderança em relação a sua equipe. Não cabe a ele ter os conhecimentos específicos de seus funcionários e sim possibilitar que esses conhecimentos sejam aproveitados, gerando rendimento para a empresa (ECHEVERRÍA, 2001).

De acordo com Drucker (1998), as pessoas não devem ser gerenciadas, mas lideradas. Gerentes e diretores devem assumir o papel de líder.

Os líderes do futuro terão o desafio de proporcionar espaço para que os conhecimentos das pessoas sejam aproveitados pela empresa. Ele terá que reinventar-se enquanto líder a fim de que a empresa também possa ser

reinventada. Para isso, é necessária uma enorme capacidade de adaptação e flexibilização. Gerentes e diretores devem ser líderes de líderes. Isso significa que eles devem ter como meta desenvolver outros líderes, possibilitando que seus funcionários possam tomar decisões e fazer mudanças. (BENNIS, 1998).

Segundo Bennis (1998), alguns atributos são fundamentais para ser um líder. É necessário ter uma visão de futuro da organização. Esta tem que fazer sentido para as pessoas, a fim que elas possam compartilhá-la. Para isso, é essencial saber se comunicar. Além disso, é importante gerar e manter a confiança, sendo coerente em suas ações e naquilo que fala.

A confiança é a base para as relações de trabalho. Por meio dela é possível coordenar ações de forma efetiva (ECHEVERRÍA, 2001).

De acordo com Senge (1998, p. 107), a confiança possibilita que as equipes compartilhem seus conhecimentos e enfrentem juntas os momentos de crise:

Estabelecer uma base de confiança é o que permitirá às pessoas construir realmente relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. **O verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos.** E quase sempre nos esquecemos disso. Nos momentos difíceis, esses relacionamentos serão fundamentais.<sup>2</sup>

Portanto, as organizações devem basear-se na confiança para superar as possíveis dificuldades que possam surgir em um mundo com constantes mudanças.

---

<sup>2</sup> O grifo em negrito é do autor do texto.

## 2 A IMPORTÂNCIA DAS CONVERSAS NAS ORGANIZAÇÕES

Na indústria da comunicação, a criação de produtos como o computador, a Internet e o celular expandiram a capacidade de comunicação dos seres humanos. Contudo, apesar dos novos recursos, as pessoas continuam com dificuldade para se comunicar, entender o outro e serem compreendidas. Isso se deve a sua inabilidade para conversar. Infelizmente não se aprende a conversar em casa e nas escolas.

Echeverría (2001), defende que o que existe de comum no trabalho das pessoas é que elas trabalham conversando, seja por meio de memorandos, *intranet*, *e-mails*, telefones, etc. Assim sendo, o gerente é um agente conversacional. Seu papel é apoiar, aconselhar, auxiliar os membros de sua equipe por meio de conversas. Conforme foi apresentado no capítulo anterior saber se comunicar (conversar) é um dos atributos fundamentais de um líder e pretendemos discutir esse assunto nesse capítulo.

Três componentes estão presentes em uma conversação: a linguagem, o corpo e a emocionalidade. (MATURANA, 1997; ECHEVERRÍA, 1997). Esses competentes constituem o ser humano e estabelecem entre si uma relação de coerência, onde o que acontece com um deles, reflete-se nos outros (ECHEVERRÍA, 1997).

Neste capítulo abordaremos o componente da linguagem.

### 2.1 A LINGUAGEM

Em primeiro lugar é necessário apresentar como a linguagem foi concebida ao longo da história.

Segundo Echeverría (1997), inicialmente a linguagem era vista como passiva e descritiva, ou seja, ela era utilizada para descrever o mundo, os eventos, etc. Na concepção atual, a linguagem passou a ser ativa e geradora. Ela gera mundos, relações, identidades, sentidos, compromissos, possibilidades, futuros.

Echeverría (1997), doutor em filosofia, propôs uma nova interpretação do que significa ser humano, buscando situar-se além da metafísica, modelo criado desde a Grécia Antiga por Sócrates, Platão e Aristóteles. Suas ideias receberam forte influência de Nietzsche, Heidegger, Maturana, Flores e outros.

A essa nova proposta, ele deu o nome de Ontologia da Linguagem, que pode ser entendida como o estudo do ser por meio da linguagem.

De acordo com Maturana (1997) e Echeverría (1997), o ser humano se constitui a partir da linguagem. Somos seres linguísticos

A partir dessa concepção apresentaremos alguns dos elementos que fazem parte da linguagem separadamente a fim de mostrar o impacto que cada um dos elementos têm nas conversações.

### 2.1.1 O falar

Devemos nos tornar responsáveis por aquilo que falamos. A nossa identidade pública é criada a partir de nossas ações, da nossa fala. Quando falamos podemos comprometer a nossa identidade pública. O falar não é inocente. Ao falar podemos mudar a vida dos outros e a nossa. A palavra tem um poder transformador. Por exemplo: quando duas pessoas fazem seus juramentos de amor diante de um padre, ou juiz de paz, isso muda a vida das duas. Elas passam a ser consideradas casadas diante da sociedade; quando uma pessoa diz que vai ser médica, essa declaração à leva para um caminho diferente do caminho que levaria se dissesse que pretende ser engenheira.

Segundo Echeverría (1997), falamos para sermos escutados. Mas quem valida o falar é aquele que escuta. Podemos dizer o que quisermos, mas se não tiver alguém para nos escutar, nossa fala perde o sentido. Isso muda a visão antiga que se tinha na teoria de comunicação que existe um emissor que é ativo e um receptor que é passivo. O escutar é ativo.

### 2.1.2 O escutar

Um dos grandes obstáculos para uma boa conversação é não saber escutar. Existem vários cursos voltados para aprender a falar melhor, como o de oratória. Mas como diz Rubem Alves em seu texto "Escutatória"<sup>3</sup>, não existe curso para aprender a escutar.

De acordo com Echeverría (1997), o escutar é definido como a capacidade de ouvir mais interpretar. Ouvir é um ato biológico, onde as ondas produzidas pelo som são recebidas pelo cérebro e convertidas. Enquanto que

<sup>3</sup> ALVES, R. *O amor acende a lua*. Campinas: Papyrus, 1999, p. 65-71.

a interpretação depende da história pessoal, social, cultural, das experiências de vida de quem escuta. Portanto, as pessoas podem ouvir a mesma coisa, mas elas escutam de maneira distinta.

Existe uma brecha entre o falar e o escutar. Cada um diz o que diz e o outro escuta o que escuta (ECHEVERRÍA, 1997).

Para diminuir essa brecha algumas ferramentas podem contribuir para um escutar mais efetivo:

1. Checar a escuta: pode ser feito tanto por quem fala para saber se o outro está compreendendo exatamente aquilo que ele deseja, quanto por quem escuta para ver se entendeu corretamente o que o outro disse. Exemplo: "Deixa-me eu ver se entendi o que você me disse".

2. Compartilhar as inquietudes: Dizer ao outro o que passa em seus pensamentos, explicar porque fala o que fala.

3. Indagar para aprofundar a escuta: fazer outras perguntas que possam auxiliar no entendimento do que está sendo dito.

Quem escuta pode se perguntar: Por que essa pessoa está dizendo isso? Essa pergunta deve levar em conta a inquietude do outro, o que lhe preocupa, sua história de vida, em que emocionalidade se encontra.

A capacidade de um escutar efetivo pode contribuir para melhorar o desempenho nas empresas. Muitos trabalhos não precisarão ser refeitos se o pedido for checado.

### 2.1.3 O calar

O calar está relacionado ao medo das consequências diante de dizer aquilo que se pensa. Por exemplo, as pessoas podem se calar por receio de deixar o outro em uma situação constrangedora, embaraçosa. Elas podem ter pudor de mostrar o que realmente pensam em relação ao outro. Elas também podem ter medo do que os outros vão achar dela.

Segundo Echeverría (1999), muitos juízos e emoções interferem naquilo que dizemos, pensamos e calamos, gerando uma brecha entre o que é dito e o que não é dito. Contudo, devemos ser responsáveis tanto por aquilo que dizemos, quanto pelo que deixamos de dizer, pois ambos podem gerar graves consequências. Por exemplo, no contexto das organizações, a brecha entre o falar e o calar, afeta o desempenho de seus membros, criando um problema de

desconfiança entre eles. As pessoas começam a atuar mantendo conversas em aberto, dando a impressão que estão em acordo, quando estão em desacordo. Progressivamente isso vai corroendo, minando a forma como elas trabalham em equipe, afetando tanto o desempenho individual quanto grupal e comprometendo o melhoramento dentro de uma organização.

De acordo com Echeverría (1999), o calar está relacionado às rotinas defensivas. Estas são consideradas um dos grandes obstáculos de aprendizagem nas organizações.

Entende-se por rotinas defensivas um conjunto de ações realizadas pelos membros da organização que têm por finalidade proteger a si mesmo ou a outros de situações de embaraço e sentimentos de ameaça. Essas ações são contraproduativas e muitas vezes alienantes (PUTNAM, 1996).

Normalmente as pessoas que preservam as rotinas defensivas não conseguem se dar conta de que fazem parte do problema. Como não compreendem a posição dos outros, acabam atribuindo-lhes intenções baseadas em suas próprias premissas, colocando neles a responsabilidade pelo problema. As rotinas defensivas são preservadas pelo fato das pessoas manterem em segredo suas suposições, agindo de acordo com elas. (PUTNAM, 1996).

Segundo Putnam (1996, p. 100): "Um método mais eficaz de tratar as rotinas defensivas é começar a pesquisar quais são os objetivos mais importantes da organização que seus integrantes estão encontrando dificuldade em atingir". Para isso, podem-se organizar as informações através de "mapas de ação", onde são registradas as maneiras de pensar e agir dos membros da organização. Com isso, é possível trazer a discussão sobre o problema e mostrar como todos contribuem para mantê-lo.

Portanto, falar sobre as questões que incomodam os membros da equipe, ao invés de ocultá-las ou mascá-las-á, ajuda a diminuir o problema. Contudo, para resolvê-lo é necessário implementar novas ações, como "[...] a introdução de conceitos e técnicas para criar diálogos voltados para o aprendizado" (PUTNAM, 1996, p. 105).

## 2.1.4 Os atos linguísticos

Echeverría (1997) divide os atos linguísticos em afirmações e declarações. Estas são divididas em juízos, pedidos, ofertas e promessas. A seguir apresentaremos as distinções entre afirmações e declarações e a importância dos juízos e das promessas nas organizações.

### 2.1.4.1 As afirmações

As afirmações são utilizadas para descrever o mundo, reportam o que é observado. Elas podem ser falsas ou verdadeiras. Para serem verdadeiras precisam ser comprovadas, acordadas por uma comunidade (ECHEVERRÍA, 1997). Por exemplo, uma pessoa afirma que é engenheira e apresenta o certificado de conclusão de curso para confirmar o que disse. Se o certificado é válido para a comunidade, podemos dizer que se trata de uma afirmação verdadeira. Se não for suficiente, ela terá que buscar outras provas para comprovar. Se uma pessoa diz que pesa 53 quilos e ao subir na balança o peso não é confirmado, a sua declaração é falsa. Se alguém diz que nevou em Nova Iorque ontem é possível comprovar pelo boletim meteorológico, ou mesmo pelos noticiários se sua afirmação é falsa ou verdadeira.

Cada vez que uma pessoa faz uma afirmação, ela assume o compromisso que suas afirmações são verdadeiras. Se descobrirem que não são verdadeiras, isso afeta a sua identidade pública (ECHEVERRÍA, 1997).

As afirmações também podem ser relevantes ou irrelevantes. Por exemplo, uma notícia no jornal pode ser relevante para uma pessoa e irrelevante para a outra, dependendo do grau de interesse.

### 2.1.4.2 As declarações

Diferente das afirmações, as declarações transformam o mundo, geram novas possibilidades, mudam o contexto (ECHEVERRÍA, 1997). Por exemplo: o juiz declara o réu culpado, o juiz de paz declara duas pessoas casadas, o professor declara o aluno aprovado, o árbitro de futebol declara gol.

As declarações têm um poder fundamental nas empresas. Optam por um conjunto de decisões: a contratação ou demissão de um profissional; o

prêmio de qualidade no departamento de produção; o aumento de 5% do salário dos funcionários; a promoção de um gerente a diretor.

As declarações podem ser válidas ou inválidas. Quem confere validade a uma declaração é a autoridade que conferimos a uma pessoa. Não basta que alguém diga algo, esta pessoa precisa ter autoridade para fazer isto (ECHEVERRÍA, 1997). Por exemplo: só quem tem autoridade para declarar que uma pessoa é culpada ou inocente é o juiz.

É importante que tenhamos compromissos com o que declaramos e que atuemos de forma coerente com as nossas declarações (ECHEVERRÍA, 1997).

#### 2.1.4.3 Os juízos

O juízo é um tipo particular de declaração. As pessoas fazem juízos o tempo todo. Os juízos estão relacionados à forma como vemos e interpretamos o mundo (ECHEVERRÍA, 1997). Por exemplo: o dia está bonito, aquela pessoa é chata, a comida está gostosa, o livro é interessante. Ao dizermos isso estamos qualificando o mundo, atribuindo valores às coisas que observamos.

Tomamos decisões por meio dos juízos. Uma empresa decide promover ou demitir um funcionário de acordo com o valor que atribui à sua competência.

Quando os juízos não são usados de forma adequada, geram sérios problemas dentro da organização. Um dos grandes problemas é a confusão que se faz entre juízos e afirmações. Utilizaremos um exemplo para elucidar: Carlos, gerente de vendas da empresa X, é um excelente profissional. Temos uma afirmação verdadeira, pois podemos confirmar que Carlos é o gerente de vendas da empresa X acessando os dados com o departamento de pessoal. Além da afirmação, temos também um juízo sobre sua qualidade como profissional. Os juízos são discrepantes, o que significa que duas pessoas podem ter opiniões diferentes sobre o profissionalismo de Carlos. Como os juízos fazem parte das declarações, eles podem ser válidos ou inválidos, dependendo da autoridade de quem o faz. Nesse caso, quem tem autoridade para dizer que Carlos é um excelente profissional é o seu chefe, ou o chefe de seu chefe. Um colega de outro departamento pode até ter uma opinião sobre ele, mas Carlos pode não validá-lo.

As pessoas acabam sofrendo pela incompetência que têm em dar ou não autoridade aos outros. Muitas vezes, acabam dando autoridade a tudo que

dizem sobre elas, transformando os juízos em verdades absolutas e em sentenças em suas vidas.

Precisamos aprender a dar e receber juízos. Infelizmente a entrega dos juízos negativos tem uma proporção bem maior do que os positivos. Estamos acostumados a desqualificar os outros, ao invés de valorizar seus pontos positivos.

De acordo com Echeverría (1997), os juízos podem ser fundados ou infundados. Para o juízo ter algum valor, ele precisa ser fundamentado, ser baseado em fatos concretos que possam respaldá-lo. Algumas perguntas podem ajudar na fundamentação dos juízos.

O que estimula a pessoa a fazer um determinado juízo? Qual é o propósito? Em que domínio (na vida pessoal, no trabalho, na execução de uma determinada atividade, etc.)? É comum generalizar, dizer que a pessoa é de um jeito em todos os aspectos. Qual é o padrão de comparação que se utiliza? Que afirmações pode-se fazer para comprovar o que está dizendo? É necessário apresentar um conjunto de ações, fatos, eventos concretos.

Existem dois mecanismos de segurança: fundamentar o juízo contrário e compartilhá-lo com outras pessoas.

Segundo Echeverría (1997), os juízos têm que ser respaldados por meio de ações ou fatos concretos para serem considerados válidos. Se não existem ações, ou fatos que comprovem determinado juízo, ele passa a não ter valor, passa a ser uma opinião sem fundamento. O mais importante é que podemos mudar os juízos dos outros por meio de ações diferentes. Por exemplo: se uma pessoa é considerada impontual nos compromissos e ela passa a chegar no horário, não podemos dizer que ela é impontual. Portanto, uma organização ou uma pessoa pode mudar sua identidade pública por meio de novas ações.

Nesse sentido, os juízos são um dos atos linguísticos mais importantes nos espaços das organizações, pois quando são pouco fundamentados e mal utilizados, podem comprometer a identidade pública de uma pessoa, ou equipe, e prejudicar seu desempenho, gerando ambientes de desconfiança.

#### 2.1.4.4 As promessas

As promessas são compostas por dois atos linguísticos distintos. Um pedido ou uma oferta e uma declaração de aceitação. Sem esta declaração a

promessa não é constituída. Portanto, para existir uma promessa é necessário pelo menos duas pessoas, uma que uma pede ou oferece e outra que aceita. Quando uma pessoa faz uma promessa a si mesma, na verdade ela está fazendo uma declaração. (ECHEVERRÍA, 1998).

Todos os seres humanos fazem promessas. Elas ampliam nossa capacidade de ação. Por meio delas podemos fazer coisas que não poderíamos antes. A grande maioria dos objetos ao nosso redor é fruto de uma promessa. É o caso da roupa que vestimos, da casa onde moramos, o carro que dirigimos, etc. Esses produtos existem porque alguém prometeu algo a outro e este a um terceiro, e não fosse isso, eles deixariam de existir (ECHEVERRÍA, 1998).

Em nosso cotidiano, o trabalho, a família, a vida na comunidade repousam em redes de promessas mútuas que nos fazemos uns aos outros. Quando a mulher pede ao marido que chegue em casa antes das oito, pois terão visitas para o jantar, e ele diz "sim", foi efetuada uma promessa. Quando, na segunda-feira, o professor propõe aos alunos uma tarefa para ser completada e entregue na sexta-feira seguinte, e eles concordam, foi feita uma promessa. Quando o filho pede ao pai que fique com ele enquanto dorme e o pai responde "ok", foi realizada uma promessa. Quando o vendedor oferece um produto ao cliente e este aceita, também foi constituída uma promessa. (ECHEVERRÍA, 1998, p. 1).

As promessas nos permitem coordenar ações com outras pessoas, ampliando nossa capacidade de ação. A realização de uma promessa possibilita que façamos coisas que não seriam possíveis se alguém não a tivesse prometido (ECHEVERRÍA, 1998).

Por meio das promessas transformamos o mundo. Elas nos permitem construir pirâmides, chegar à lua, mover montanhas, constituir família, criar empresas, etc.

A impecabilidade no cumprimento das promessas gera relações de confiança. Portanto, quando pessoas, equipes, empresas não cumprem as promessas que fazem, elas geram desconfiança. Isso afeta sua imagem pública.

Uma promessa é impecável quando é realizada dentro dos critérios de satisfação e dos prazos estabelecidos. Mas, nem sempre é possível cumpri-la. Algumas circunstâncias podem impedir que elas sejam cumpridas. Quando isso ocorre é fundamental responsabilizar-se, realizando medidas que possam dar conta do problema. Portanto, impecabilidade não significa cumprir todas as promessas, mas assumir a responsabilidade diante do não cumprimento,

buscando meios de compensar, reparar o que foi causado ao cliente (ECHEVERRÍA, 1998).

Quem avalia a impecabilidade é o cliente, aquele a quem foi feito o pedido ou oferecido algo.

As empresas devem ser impecáveis no cumprimento das promessas a fim de se manter no mercado competitivo, pois empresas que não se preocupam em ser impecáveis nas promessas que fazem perdem a credibilidade com seus clientes e correm o risco de perder seu espaço para outras empresas.

### 3 O REFLEXO DAS EMOÇÕES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

No capítulo anterior apresentamos o primeiro componente de uma conversação: a linguagem. Neste capítulo abordaremos o segundo componente da conversação: a emocionalidade, buscando observá-la por diferentes prismas, desde a filosofia, passando pela biologia, neurociência, ontologia da linguagem e Psicologia Corporal.

A emocionalidade está presente o tempo todo em uma conversa. Contudo, somos pouco aptos para percebê-la e identificá-la. Saber reconhecer a emocionalidade presente em uma conversa pode nos ajudar a sermos mais efetivos em nossas conversações, melhorando a qualidade das relações interpessoais.

#### 3.1 ESTUDOS SOBRE AS EMOÇÕES

*As emoções foram estudadas por teólogos e filósofos desde a Antiguidade.*

Descartes considerava que corpo e alma (mente, espírito) eram substâncias distintas que não podiam se misturar. Essa visão dualista influenciou durante muito tempo a ciência. Descartes considerava a razão como o bem mais precioso do ser humano e o corpo não tinha influência sobre ela. Contrapondo Descartes, Espinosa (*apud* DAMÁSIO, 2008, p. 1) afirmou que: "A ideia de espírito humano foi construída a partir de um objeto: o corpo". Segundo Damásio (2008) Espinosa antecipou os conhecimentos da neurobiologia.

Algumas pesquisas na área da neurociência revelaram descobertas importantes em relação às emoções. O neurologista e neurobiólogo Antônio Damásio e sua esposa Hanna estudaram as lesões cerebrais e os seus reflexos no pensamento, nas emoções e no comportamento. Em suas pesquisas eles notaram que quando uma região do cérebro é lesada, o comportamento do paciente se altera, mesmo que de modo sutil (DAMÁSIO, 2008). Por exemplo: lesões no córtex frontal podem gerar uma mistura de comportamento agressivo e desinibido. Lesões na amígdala levam a uma incapacidade de identificar emoções presentes nas expressões faciais dos outros. Lesões na região pré-frontal e ventro-mediano resultam em dificuldade para perceber o perigo, não saber como lidar com as situações de risco. (BERNEX, 2007).

Isso pode ser comprovado observando-se a falta de reação dos pacientes com lesões cerebrais diante de imagens trágicas como pessoas feridas, incêndios, assassinatos, etc. Quando pessoas "normais" observam esse tipo de imagem, ocorre um aumento da produção da glândula sudorípara, produzindo o suor, já em pessoas com lesões na região frontal do cérebro esse tipo de reação não ocorre.

Cabe ressaltar que algumas pessoas tidas como "normais" podem apresentar a mesma reação de indiferença em relação a imagens trágicas, dependendo do seu tipo de caráter<sup>4</sup>.

A partir dessas constatações, Damásio (1996) junto com sua equipe descobriram que ao contrário do que sempre se pensou, as emoções têm um papel fundamental na tomada de decisões e no papel social e moral. Portanto, emoção e razão são dissociáveis.

Damásio (*apud* BERNEX, 2007), considera que as emoções nos ajudam no processo de escolhas. Para ele existe um mecanismo no cérebro, o qual ele chamou de "marcador somático" que elimina as opções piores. Portanto, ele é um guia de sobrevivência.

Segundo Gibbs (1995), a chave da sobrevivência está nas respostas emocionais primitivas. Estas estão ligadas ao sistema límbico, conhecido como cérebro primitivo, ou emocional.

### 3.1.1 A inteligência emocional

A expressão inteligência emocional foi criada por John Mayer e Peter Salovey na década de 90 para descrever qualidades como a compreensão dos próprios sentimentos, a empatia pelo sentimento dos outros e a capacidade para regular as emoções para ter uma vida melhor. Mas foi com Goleman que esse conceito foi difundido ao escrever o livro *"Inteligência Emocional"*. Ele compilou uma série de pesquisas sobre a conduta humana, buscando identificar a forma como a mente processa as emoções (GIBBS, 1995).

Para Goleman (1997), a inteligência emocional está relacionada a aptidões como o autocontrole, o zelo, a persistência e a capacidade de motivar a si mesmo, que podem ser aprendidas na infância.

De acordo com Gibbs (1995), a ideia de Q.E. (Coeficiente Emocional)

---

<sup>4</sup> O significado de caráter pode ser encontrado no cap. 4, p. 39.

gerou uma grande polêmica entre os pesquisadores, pois alguns questionam a medição das habilidades emocionais, uma vez que podemos lidar bem com algumas emoções e não com outras. Ao mesmo tempo, também consideram um erro a medição das habilidades mentais, do Q.I. (Coeficiente Intelectual).

Contudo, não se pode negar a contribuição de Goleman. Em seus estudos, ele percebeu que a forma como aprendemos a lidar com as emoções repercute em nossa capacidade de ação. Inteligência emocional significa saber manejar as emoções de forma efetiva.

### 3.2 A DIFERENÇA ENTRE EMOÇÃO E SENTIMENTO

Os leigos não costumam diferenciar as emoções e dos sentimentos, mas eles possuem significados diferentes.

#### 3.2.1 Emoção

Damásio (2008) define emoção como: "[...] um conjunto de reações corporais a certos estímulos". Por exemplo, na emoção do medo é possível observar alterações como aceleração do ritmo cardíaco, boca seca, pele empalidecida, músculos contraídos. Essas reações são automáticas e inconscientes e podem ser observadas.

#### 3.2.2 Sentimento

O sentimento ocorre quando as mudanças corporais ocasionadas por uma determinada emoção tornam-se conscientes, ou seja, quando essas mudanças são registradas em zonas específicas do cérebro e codificadas em uma atividade neuronal (DAMÁSIO, 2008).

Os sentimentos são registrados no cérebro e podem ser acessados por meio das lembranças, sem a intervenção do corpo. Mas para que haja a expressão da emoção é necessário a participação do corpo (DAMÁSIO, 2008).

### 3.3 DIFERENÇA ENTRE EMOÇÕES E ESTADOS DE ÂNIMO

Da mesma forma que podemos separar emoções de sentimentos,















































