

Semadar Marques

Analista em Inteligência Emocional
e colunista do Portal RHevista RH

Colaboração a única solução

Como fazer emergir a
inteligência coletiva que
traz resultados sustentáveis



Dedicatória

À vó Zélia.

Por todo amor e leveza que trouxe para minha infância e que reverberam em minha vida até hoje. Tu, que apesar de tantas dores, sabia agregar, acolher e amar incondicionalmente.

Espero que tu tenhas orgulho da mulher que me tornei.

Este livro é para ti, vó.

Amostra

Agradecimentos

ESTE LIVRO DEMOROU alguns anos para ficar pronto. Meu marido, Alex, esteve o tempo todo ao meu lado e não duvidou um minuto sequer de que ele seria publicado. Nos dias em que pensei em desistir por cansaço, foi ele quem não deixou. Sempre acreditou em mim e no meu conteúdo e deu suporte para que tudo acontecesse. Foram muitos dias e noites tomando conta sozinho das crianças e operacionalizando tudo para que eu pudesse estar focada na escrita. Se não fosse por ele ser um homem generoso, que apoia sua companheira de todas as formas, eu não teria conseguido. E se não fosse esse amor tão forte e poderoso, eu jamais teria chegado até aqui.

Meus amados filhos, Samuel e Alice, também foram incríveis. Samuca esteve sempre disposto a auxiliar no que pudesse e a demonstrar e falar com orgulho de meu trabalho. E compreendeu com carinho minhas ausências para atender à escrita. Alice ainda não entende, mas também deu seu apoio quando ficava tranquila brincando em seu quarto com o mano para que eu pudesse escrever. Esse livro é um pouco deles e do amor e apoio que compartilhamos. Eles dão sentido e luz para cada passo que dou.

Minha mãe, Zoá, investiu incansavelmente em minha formação e também não mediu esforços para que eu pudesse publicar esta obra. Dela herdei a coragem para superar as adversidades da vida. É essa força que me impulsiona até hoje. Apesar de tantas voltas, estamos aqui, unidas e com ainda mais força para olhar nossas dificuldades e superá-las juntas. E sou muito feliz e grata por tê-la ao meu lado.

De meu pai, Carlos, herdei a vontade de aprender, crescer e me expressar. E a compulsão por livros, essa ânsia por conhecimento que parece nunca terminar. Foi essa ânsia que me propiciou chegar

até aqui. Nossas afinidades nos unem, e sou muito feliz por tê-lo perto de mim.

Meus amigos e colegas de trabalho me ajudaram desde o começo da caminhada, leram e revisaram meus textos, deram dicas e feedbacks, assistiram às palestras que ministrei, cederam espaços tranquilos para que eu pudesse escrever, torceram e me incentivaram o todo tempo. Este livro é um pouco deles também e de todo o apoio que deram durante o processo, ajudando e acreditando em meu trabalho.

O público ouvinte de palestras e cursos sempre apoiou, elogiou e acreditou em meu conteúdo. Esse público, em muitos momentos, não deixou que eu desistisse. Nos dias em que a síndrome do impostor se manifestou, muitas vezes foram esses ouvintes que me fizeram lembrar que meu trabalho fazia a diferença na vida de cada um, e isso me motivou a continuar.

A Valéria Martins acreditou em meu conteúdo e foi extremamente profissional e assertiva.

A todos vocês, minha mais profunda gratidão. Eu não teria chegado até aqui se não fosse por cada um de vocês.

Sumário

Introdução.....	1
Capítulo 01. Colaboração camuflada — fingir-se de colaborativo não adianta.....	3
Capítulo 02. Gente iludida.....	19
Capítulo 03. Não existe ferramenta de gestão que substitua um clima amistoso e saudável baseado em valores humanos.....	27
Capítulo 04. Saúde emocional “is the new black” — cuidar da saúde emocional é o novo luxo.....	37
Capítulo 05. Questionar para aprender a colaborar.....	44
Capítulo 06. Pensar na escassez prejudica a colaboração.....	61
Capítulo 07. Ninguém prevê o futuro a partir de um único ponto de vista.....	64
Capítulo 08. Uma nova economia baseada na consciência e na colaboração.....	81

Capítulo 09. A internet nos uniu para sempre — ela une ideias que irão salvar o mundo.....	88
Capítulo 10. Emergir a inteligência coletiva	93
Capítulo 11. Colaborar traz resultados práticos.....	107
Capítulo 12. A potência e profundidade da comunicação não violenta.....	113
Capítulo 13. Colocar-se no lugar do outro é a verdadeira revolução	126
Conclusões	133
Referências bibliográficas	137
Índice.....	141

Amostra



Introdução

ESTA OBRA É FRUTO de anos de observação das organizações em que atuei e das pessoas que conheci. Elas me fizeram ter a certeza de que não existe ferramenta de gestão capaz de substituir um clima amistoso e colaborativo. Dar amparo à saúde mental para se construir ambientes voltados para a colaboração é o grande desafio das empresas e instituições. E dentro dos ambientes familiares também.

Conviver em ambientes tóxicos e baseados unicamente na competição é exaustivo para todos. Existem muitas pessoas em sofrimento emocional vivendo em climas hostis, sem segurança psicológica e nem reconhecimento de suas capacidades. A imposição e o autoritarismo são fatores que bloqueiam a motivação, pois costumam disparar reações cerebrais de medo e ansiedade. Isso coloca as pessoas na postura reativa e reduz drasticamente as possibilidades de efetivamente contribuir com todo seu potencial. Não dá para despertar a vontade de fazer em equipes que atuam em clima de tensão, desconfiança e medo e que não abrem espaço para a criatividade e a inovação. Situações de assédio moral, depreciação e falta de reconhecimento infelizmente são realidade em muitas equipes, e o sofrimento emocional que acarretam torna o trabalho diário difícil e conflituoso.

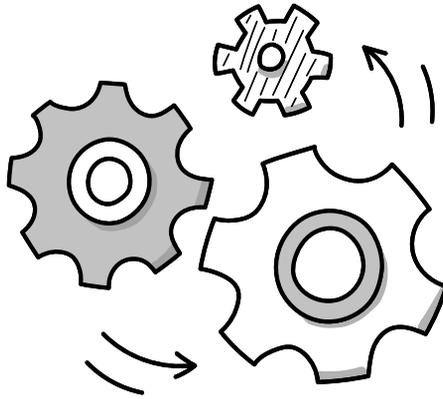
Estimular a colaboração e não normalizar comportamentos abusivos cria ambientes em que há compreensão, respeito à diversidade e aproximação das pessoas por meio do reconhecimento das diferentes necessidades emocionais. Esses lugares têm a forte tendência a se tornar construtivos e eficazes, com espaços de confiança e relações humanizadas que conduzem ao cruzamento de ideias, princípio da inovação.

Trabalhar duro, sem reconhecer suas próprias habilidades e sem alegria, deixando-se ser oprimido por ambientes e pessoas tóxicas, é uma escolha, algo que acontece porque a maioria dos profissionais acha que não tem outra opção. Grande parte ainda acredita que é uma utopia encontrar uma organização que valorize suas ideias e respeite aquilo que são.

Mas este livro não é sobre isso. Este livro é feito de esperanças. Gentilmente, quero mostrar que é possível trabalhar a partir do respeito ao potencial de cada pessoa, estimulando relações saudáveis, visando à construção de ambientes de confiança, o que é estrutural para a colaboração. Mas, para isso, é preciso coragem.

Com exemplos e exercícios práticos, minha intenção com esta obra é propor a você uma reflexão sobre novos paradigmas a partir de seus valores e propósitos pessoais.

E também trazer à tona a importância e a complexidade que existem na conexão com a própria verdade e como ela reflete nas organizações, culminando em ambientes de parceria e apoio. Isso pode ser difícil em um primeiro momento, se estivermos inseridos em contextos altamente formais e inflexíveis. Mas meu convite é para ter a coragem de acreditar que a existência de espaços, sistemas e organizações baseados na confiança e na colaboração, em detrimento do medo, é algo plenamente possível. Só é preciso a firme decisão de priorizar o direcionamento de esforços para alcançar isso.



CAPÍTULO 1

Colaboração camuflada

— fingir-se de colaborativo não adianta

“Quando as pessoas precisam lidar com os perigos dentro da empresa, a própria organização se torna menos capaz de enfrentar os perigos de fora.”

Simon Sinek, autor de *Líderes Se Servem por Último*

HÁ MUITOS RISCOS ao aplicarmos os conceitos de colaboração dentro de uma organização do ponto de vista da mecanicidade do processo colaborativo. Mas decidi, inicialmente, apresentar o que considero uma das mais graves barreiras para a colaboração: a máscara da colaboração como bandeira em pessoas que não são genuínas. Elas costumam agir puramente de acordo com seu ego e seus interesses e, mais cedo ou mais tarde, acabam se mostrando não confiáveis. Dirigentes egoicos costumam ter dificuldade para construir relações saudáveis e atingir resultados sustentáveis em longo prazo e, em algum momento, eliminarão a motivação e o entusiasmo com seu individualismo. A base para o engajamento está em provocar a autoestima de quem se lidera, dispendo-se a desenvolver nas pessoas suas melhores habilidades e propiciar atmosferas abertas ao diálogo. Mas como alguém que não costuma ter empatia fará isso?

Para desenvolver a colaboração, é preciso formar gestores que não tenham problemas em admitir fragilidades e, olhando seus medos, estejam dispostos a aprender a lidar com eles. A postura defensiva de não estar disposto ao aprendizado do que precisa melhorar é ineficaz e reafirma a tensão emocional, e essas questões não são tratadas sem que haja a busca pela autoconsciência, por valores éticos e pela humanização das relações.



Dominar para se sentir seguro

A necessidade excessiva de dominar e manipular para se sentir seguro é uma característica de pessoas que costumam criar ambientes tóxicos. Agora pense comigo em sua carreira e nos locais em que atuou profissionalmente. Você certamente já trabalhou em lugares onde os jogos de poder e a necessidade de controle e autoafirmação atrapalhavam tudo. Isso cria o que costumamos chamar de ambientes

insalubres emocionalmente. Lembre-se de quão angustiante era conviver nesse clima, de como sua saúde mental foi abalada e de quanto isso impactou diversas outras áreas de sua vida.

Quem age somente para atender aos próprios interesses tende a gerar competição e tensão. As pessoas envolvidas nesses ambientes costumam agir com bastante ansiedade, buscando resistir, apesar do medo gerado pelas disputas e pela falta de transparência. Não dá para focar bons resultados quando se trabalha na falta de confiança ou com alguém que se incomoda com o potencial de quem lidera e o impede de crescer por isso. O medo faz perder tempo com questões desnecessárias e desgastantes, e esse clima sempre trará um impacto negativo de alguma forma.

Certa vez, acompanhei a trajetória de um aluno que era vendedor de elevadores em uma multinacional do ramo. Era um ótimo vendedor, focado em números, com boa capacidade de argumentação, comprometimento e experiência na área. Mas teve a infelicidade de ser contratado no momento em que a pessoa que seria seu líder direto acabava de ser promovida. Era um rapaz que havia iniciado sua carreira na empresa como estagiário, e seu último cargo havia sido o de analista administrativo. Ele teve um desempenho notável e foi promovido a gerente. Sem experiência alguma como vendedor e menos ainda como gestor, teve meu aluno como um de seus primeiros liderados.

Com mais ou menos um ano de contratação, meu aluno estava exausto emocionalmente. Não conseguia colocar seu trabalho em prática. Era constantemente monitorado, a ponto de ter uma reunião agendada com um cliente, e o chefe, sem ter sido convidado, chegar trinta minutos antes e se certificar de que ele estaria lá. Atrasos de cinco minutos para pegar documentos na filial eram motivo de reunião. Feedbacks eram somente negativos. Certa vez, esse gerente chamou a atenção desse meu aluno diante de um supervisor da área, relatando que um cliente havia reclamado de seu atendimento. Meu aluno procurou o cliente para esclarecer, mas este não havia dito nada. No dia em que seu filho nasceu, no momento do parto, o

chefe ligou cobrando números. Mesmo na licença-paternidade e nas férias, havia cobranças absurdas e desproporcionais. Era claro que a atuação experiente de meu aluno incomodava um gestor aprendiz, que demonstrava medo e necessidade de dominação. E tudo se tornava ainda mais difícil, pois o líder afirmava constantemente estar alinhado ao jeito colaborativo da empresa, o que obviamente soava falso.

Meu aluno pediu demissão, e o gestor acabou retornando ao cargo inicial. A empresa perdeu um vendedor que saiu sendo líder de vendas e recebendo feedbacks positivos de diversas outras áreas e de clientes, e não percebeu, apesar dos diversos avisos aos superiores, que não trabalhar a maturidade emocional para cargos de liderança era o que estava dificultando melhores resultados.



Colaboração só funciona se for genuína

Assumir um cargo não enxergando a própria postura controladora e vestindo a máscara da colaboração é uma armadilha. Usar a bandeira da colaboração única e exclusivamente para atender a interesses utilitaristas de brilhar sozinho ou levar alguma vantagem não dá um resultado duradouro. Uma cultura que valoriza a saúde emocional torna as pessoas conscientes da necessidade de olhar para as próprias inseguranças e, em hipótese alguma, diminuir outras para se sentirem fortes. A dominação é sutil, e, na maioria das vezes, a falta de consciência impede que os próprios líderes percebam isso.

Seres humanos de alguma forma sentem quando não há congruência entre o discurso e a prática, e essa necessidade de controle e dissimulação revela pessoas que têm muito medo de não serem boas o bastante e com paradigmas baseados na escassez. Ou seja, vestir a couraça da superioridade ou da dissimulação é uma máscara que, para ser sustentada, provoca um desgaste emocional enorme, energia que poderia estar sendo investida no aprofundamento de suas questões pessoais, mas que, por orgulho (que nada mais é que o medo de não ser bom o bastante) e falta de autoconsciência, impõe distância das próprias emoções.

Esses indivíduos têm pouca ou nenhuma habilidade de construir círculos de confiança. Quando o responsável por uma equipe não avalia seus próprios aspectos emocionais, ele tende a interagir com a equipe de forma a cuidar apenas de seus interesses particulares, por mais que pareça estar atuando para a organização.

Quero falar aqui sobre a necessidade exagerada de projeção e controle, que se apresenta em diferentes níveis, mas que, inevitavelmente, acaba cerceando e tolhendo as capacidades criativas de um grupo. Em alguns níveis, os líderes chegam a não ter nenhum tipo de empatia, tornando-se frios e incapazes de aceitar as consequências de seus atos egoístas frente à equipe. Eles projetam culpas, e os resultados só acontecem devido ao medo que causam ao seu redor. Outros, ainda, caem na ilusão de achar que são colaborativos e empáticos. Escutam suas equipes apenas de forma superficial e para se mostrar agradáveis, mas não são capazes de se abrir a ideias que não sejam as suas.

Esta é uma das principais barreiras para a inovação: a incapacidade de deixar fluir e de vir à tona novas ideias por medo de que elas sejam exploradas. Quando uma organização não investe esforços em desenvolver a saúde emocional — e muitas não têm consciência sequer da importância disso —, narcisistas podem manifestar uma necessidade de provar seu valor e se destacar. Isso acaba gerando situações que causam desgaste, irritação e estresse.

Pense nos locais em que trabalhou com fluxos e processos desnecessários, que serviam apenas para massagear o ego de alguém ou para mostrar o quanto quem os criou era importante. E lembre-se do quanto isso minava sua motivação e o deixava irritado. Essa necessidade de “dourar a pílula” e tornar sofisticado algo que pode ser simples tem raiz na insegurança de alguns gestores. Esse perfil geralmente não confia em quem efetivamente coloca a mão na massa para discutir e opinar sobre os processos que colocará em prática. Prefere impor algo que julga correto (e que fica limitado ao seu único ponto de vista) a perder a oportunidade de se sentir responsável e orgulhoso por ter suas ideias sendo aceitas.



Dissimulação revela pessoas com baixa saúde emocional

Vejo pessoas em diversas áreas do conhecimento exibindo um discurso e uma imagem de confiáveis e colaborativas, mas a realidade é que suas atitudes dizem exatamente o contrário. São dissimuladas, não se portam de maneira sincera e, no fundo, só pensam nas vantagens que levarão para si. Na maioria das vezes, são pessoas bastante sozinhas, com amizades superficiais, presas em suas bolhas de egoísmo e necessidade de poder. Falham miseravelmente achando que controlar e manipular as tornarão melhores. Aliás, elas falham ao achar que ser melhores e levar alguma vantagem as tornará realizadas. No fundo, agem assim devido a seus profundos paradigmas de inadequação.

A falta de conexão sincera causada por seu egoísmo, e até mesmo por seu narcisismo, nasce diretamente do medo que elas têm de não serem reconhecidas e valorizadas e da falta de uma educação de base que ensine a importância da empatia. Quem consolidou internamente valores humanos tem uma tendência maior a não ter medo de expressar suas verdadeiras intenções e ser honesto e sincero emocionalmente. Pessoas assertivas não costumam dissimular. Procuram falar objetivamente aquilo de que precisam, sem manipular ou explorar as dificuldades de quem interage com elas. Esse é o caminho para relações saudáveis e autênticas. Quem faz isso tem a ilusão de estar se beneficiando, mas, na realidade, só está rompendo laços de confiança, afastando pessoas e cultivando um péssimo clima ao seu redor. Na verdade, é um sofrimento carregar a **angústia** de precisar manipular o outro de alguma forma para obter vantagens. Isso não alivia o vazio emocional que sentem.

Pessoas que se encontram em altas posições hierárquicas e que não são capazes de ter consideração com quem está à mercê de suas decisões têm um sentimento de superioridade deturpado e valores baseados apenas em aparências e status. Manipulam para seu próprio prazer e são incapazes de se importar genuinamente com quem julgam “inferiores” e sem direito aos privilégios que acham que

carregam. Tratam-se de abusadores emocionais que costumam deixar um rastro de infelicidade nos lugares em que atuam.

Pessoas com esse perfil precisam ser refutadas com firmeza e assertividade, pois, do contrário, são capazes de fazer coisas inimagináveis apenas legislando em causa própria. É difícil ter afinidade com elas, porque costumam ter pouquíssima ética, focando apenas seus interesses. É preciso estar atento à própria autoestima para não ter sua confiança abalada ao conviver com quem tem essa índole. Estar com abusadores emocionais implica colocar em xeque sua autoconfiança, pois eles são capazes de fazer de tudo para miná-la. Precisam sustentar uma máscara de superioridade para realçar seu próprio valor. A insegurança traz esse comportamento. Quem tem certeza de seu valor costuma não ter essa necessidade e interage com todos em sincera condição de igualdade.



DICA

Para ampliar seu conhecimento, escrevi mais sobre esse tema no meu blog: <https://semadarmarques.com.br/assedio-moral/>. Acesso em: 19-10-2022.



Falta de acolhimento das emoções na infância

Quando uma criança é reprimida em suas emoções, submetendo-se a situações em que o que sente é desvalorizado, não sendo escutada nem reconhecida, torna-se um adulto frustrado e poderá projetar na destrutividade a impotência e a raiva pela falta de respeito que sentiu. A violência que brota da falta de escuta e a mágoa pela sensação de injustiça em uma criança são capazes de causar em adultos a necessidade de poder e dominação.

A psicoterapeuta francesa Isabelle Filliozat, em sua obra *A Inteligência do Coração* (1997), explica que é muito difícil uma criança que foi amada, compreendida e respeitada desenvolver a necessidade de dominar ou destruir o outro, indiferente às suas necessidades. Mas alguém que foi ferido e humilhado poderá desenvolver essa tendência, devido à necessidade de liberar sua raiva. A infância

permeada pela linguagem violenta e falta de acolhimento gera um sentimento de impotência que bloqueia a gestão das emoções e pode fazer a cama — como a autora coloca — para uma violência dirigida ao outro ou voltada a si próprio. Isabelle afirma que a violência e a tentação de poder sobre o outro são fruto do sentimento de impotência internalizado.

A falta de limites na educação e a criação centrada apenas em bens materiais, sem considerar, ou considerando pouco, os valores humanos e os sentimentos também levam a um falso sentimento de superioridade e à falta de empatia. Crianças que não são ensinadas desde cedo a respeitar o espaço alheio tornam-se adultos egoístas, que ignoram as necessidades que não são suas. Pais que trabalham fora e se sentem culpados, ou mesmo aqueles com valores puramente materiais, acabam deixando de dizer não e dando coisas em demasia aos filhos, e com isso podem formar adultos que acham que podem tudo e não consideram nem respeitam o espaço do outro.

A sociedade insiste em uma educação que não prioriza emoções e sufoca os sentimentos, levando a problemas graves de personalidade para manter as estruturas sociais de um sistema injusto que valoriza apenas quem tem dinheiro e status. Somente por intermédio de uma educação emocional que permita o respeito à individualidade de cada um sem culpa e exprimir emoções de maneira autêntica, sem julgamentos, será possível inibir o crescimento de adultos narcisistas e desestruturados.

Quem tem necessidade de dominar encontra dificuldade maior em se conectar profundamente em suas relações, pois não aceita a individualidade alheia. Sofre e faz outras pessoas ao seu redor também sofrerem com isso. Mas entender a dor de quem age assim não significa se submeter aos caprichos que a falta de saúde emocional acarreta. Essa falta gera defensividade, por medo de transparecer vulnerabilidade e descer do pedestal, demonstrando fraqueza e receio de se livrar do disfarce de força e poder e mostrar que por trás disso estão sentimentos que poderiam ser atribuídos a uma criança indefesa.

Não se pode falar em saúde emocional sem que essa fragilidade venha à tona de alguma forma. Todo ser humano é dotado de forças e potencialidades inatas que podem levá-lo muito longe, mas também de hesitações e dúvidas a seu próprio respeito. Sem aceitar a própria humanidade, fica impossível encarar o que precisa ser melhorado. Acolher e respeitar sentimentos estimula a autoestima autêntica, que é fruto da percepção positiva de tudo em si.



A responsabilidade é sua

Voltando às organizações: como ter maturidade emocional e **estimular a colaboração** em ambientes de trabalho hostis com valores discordantes, clima pesado e desrespeito ao funcionário, convivendo com pessoas que têm esse perfil dominador? Se o ambiente em que você está inserido lhe proporciona situações em que sua autoestima e autoconfiança são abaladas, é necessária uma intervenção urgente. Quando você investe em melhorar a forma como olha para si e suas capacidades, colocar seu trabalho em prática se torna mais prazeroso, pois você percebe o valor daquilo que está sendo entregue. Preste atenção em si, em como lida com as situações, e se a insegurança e a falta de autoestima o estão levando a engolir sapos, não ser assertivo, não saber dizer não a algo que o deixa desconfortável e a não se posicionar.

Lembre-se de que o bem-estar está ligado à autoconfiança, e para desenvolvê-lo é preciso sentir-se bem realizando tarefas, sabendo que seu trabalho faz diferença para o todo. É urgente exigir e lutar para a construção de ambientes nos quais as pessoas possam confiar umas nas outras, onde haja respeito, colaboração e consideração pelo trabalho de todos. Esses ambientes trazem satisfação e tranquilidade para que se possa desenvolver e crescer profissionalmente. Se seu trabalho não lhe proporciona isso, é bom repensá-lo e até unir esforços para que isso possa acontecer. É preciso deixar claro que esses comportamentos são inadequados e inaceitáveis e entender que *não existem vítimas nem culpados. Existe a normalização de comportamentos abusivos e a falta de consciência de que repressão e*

violência, mesmo as mais sutis, não produzem resultados saudáveis e duradouros em nenhum contexto.

Esses locais podem servir como um desafio para que você aprenda a se impor de maneira firme e gentil, uma oportunidade de exercitar a capacidade de definir limites às atitudes tóxicas. Ninguém é capaz de fazê-lo se sentir diminuído. Evitar isso é uma responsabilidade sua. Não deixar que as palavras negativas e a imaturidade emocional do outro sejam capazes de lhe fazer mal é um atributo de pessoas que fortaleceram sua saúde emocional. E se você ainda não consegue fazer isso, é hora de olhar para o modo como vê a si próprio, sua história e em quais momentos aprendeu que não precisava colocar limites nos comportamentos abusivos. Pode ser um embate árduo, mas também pode gerar o aprendizado necessário para seu bem-estar e sua qualidade de vida.

Constantemente sou abordada por pessoas em sofrimento emocional por terem que lidar com líderes despreparados. Elas estão desgastadas e machucadas pela falta de valorização e com sua autoestima abalada por conta disso. Líderes cruéis e abusadores emocionais só agem dessa forma porque grande parte das pessoas não se preocupa em fortalecer a própria autoestima e deixar claro seus limites. Esses líderes surgem como desafios para fortalecer a autoconfiança e superar pensamentos de inadequação e não merecimento. Quando vítimas de abusadores emocionais no trabalho são entrevistadas, percebe-se que essas pessoas acabam se vendo nessas situações de maneira repetida ao longo da vida. Isso porque ainda existe a necessidade de fortalecer a autoestima e o diálogo interno saudável. Não perceber isso culmina na frustração de ter que lidar com pessoas que só reafirmam aquilo que, no fundo, já sentem por si.

Gestores em todos os níveis precisam reavaliar suas próprias percepções e investir esforços no reforço da autoestima, ressignificando crenças de menos-valia e aprendendo a acolher e lidar com as emoções. Pessoas que não estão em cargos de liderança também. Todos têm a responsabilidade de aprender a lidar com isso de maneira a empreender esforços para serem melhores. Todos têm essa responsabilidade na construção da confiança, pois a primeira coisa

é ter confiança em si. Só assim haverá a confiança saudável nos ambientes e eles se tornarão efetivamente colaborativos, produtivos e saudáveis.



Comportamentos abusivos são fruto do medo

Intolerância e apontamento de erros são outros entraves ao avanço da melhoria contínua e colaboração. Reforçam o autoritarismo em todos os níveis, gerando insegurança e enfraquecendo a autoestima e a saúde emocional. Os sistemas de defesa são ativados quando situações de perigo são identificadas, o que acontece quando a individualidade de alguém não é respeitada. O ataque hostil pode ser uma das respostas quando se está inserido em um meio que estimule a competição voraz e desmedida. E o pano de fundo é sempre ele: o medo. Se você conseguir controlar o medo de não ser bom o bastante e aprender a construir a confiança em suas habilidades, amenizará drasticamente a necessidade de competir.

Já as organizações que praticam valores humanos de maneira efetiva têm seu índice de retenção e bem-estar no trabalho maior e consolidado. Existe uma correspondência entre a satisfação de estar em uma empresa e a forma como ela promove as relações individuais e a influência positiva que ela oferece na comunidade em que está inserida. Atuar em uma instituição ética, que pensa no impacto de sua existência dentro da coletividade e que esteja atenta às questões humanas mais profundas, valorizando ideias e potencializando pessoas, gera um forte senso de conexão e lealdade.

Quando as pessoas não buscam resolver suas questões emocionais, existe a possibilidade de atuarem em qualquer ambiente de modo a olhar unicamente para si, e a preocupação com as questões pessoais e a incerteza sobre o próprio potencial podem levar ao egoísmo e à desconfiança, dificultando relacionamentos saudáveis. Quando as verdades aprendidas ao longo da vida desencorajam, é preciso desesperadamente sentir-se importante de alguma forma. A falta de confiança, a necessidade de controle, a retenção de informações e