



**COMPETÊNCIAS  
EMOCIONAIS E  
LIDERANÇA  
ESTRATÉGICA**

MONICA AMALA SIMIONATO

**COMPETÊNCIAS  
EMOCIONAIS E  
LIDERANÇA  
ESTRATÉGICA**

  
ALTA BOOKS  
EDITORA

.....

*Para minha criança interior, que continua a me puxar com sua curiosidade e vontade de aprender.*

.....

AMOSTRA

.....

## Agradecimentos

.....

Obrigada aos meus filhos que me fizeram transitar nos melhores anos da minha vida. De forma indireta, com birras e abraços de puro amor, ensinaram-me que, em algumas ocasiões, emoções paradisíacas e infernais permanecem do mesmo lado da moeda. Obrigada a Leo e Samuel que me deram de maneira direta e consciente sugestões dignas de especialistas de venda e de marketing.

Quero agradecer a minha editora Alta Books e, especialmente, a Ruggeri, que periodicamente me lembrou de terminar o manuscrito, com carinho, persistência e profissionalismo.

Preciso lembrar que todos os exemplos do livro são verídicos e sinceros, frutos de minha atividade profissional como consultora antropóloga nas organizações de vários países. Sem todos esses líderes que me confiaram uma panóplia de situações e exemplos, este livro seria incompleto.

AMOSTRA

**SUMÁRIO**

Introdução.....	1
<b>● ○ ○ Parte I • O mundo das emoções ••• 5</b>	
Capítulo 1 • As emoções.....	4
Capítulo 2 • Consciência e comportamento.....	36
Capítulo 3 • Dando voz às emoções.....	46
Capítulo 4 • O estresse.....	82
<b>● ● ○ Parte II • A raiva e seu contexto ••• 106</b>	
Capítulo 5 • Raiva e energia.....	108
Capítulo 6 • Raiva explosiva e raiva implosiva.....	122
<b>● ● ● Parte III • Recursos para administrar as emoções difíceis ••• 142</b>	
Capítulo 7 • A raiva: como encará-la.....	144
Capítulo 8 • Recursos para se cuidar .....	156
Capítulo 9 • A comunicação, uma ferramenta poderosa.....	174
Apêndice • Perguntas para se conhecer melhor.....	202
Bibliografia .....	210
Índice .....	226



# Introdução

## Pessoas moldam a sociedade

Durante a nossa existência, entramos em contato com dezenas, centenas e até milhares de pessoas. Seja um relacionamento de trabalho ou uma amizade, seja um encontro rápido ou algo duradouro, nossa presença na sociedade ocupa um espaço, ela tem um valor. Nosso comportamento provoca impactos e consequências, quer de forma consciente ou inconsciente. **Nossa vida deixa uma marca, mesmo quando achamos conduzir uma existência banal.**

Este livro foi escrito para servir a todas as pessoas que têm a curiosidade de conhecer mais sobre as próprias emoções e como elas funcionam, além de responder a alguns porquês e obter algumas pistas de desenvolvimento pessoal. Quem tem a curiosidade de se conhecer, de querer compreender mais seus mecanismos psicológicos e fisiosociais está prestes a percorrer um caminho de realização como ser humano. Desenvolver a inteligência emocional nos ajuda não somente a viver de uma forma mais prazerosa, mas também a nos relacionar de maneira mais autêntica e genuína, construindo relações mais sólidas e profundas com as outras pessoas e com o planeta.

Esta obra serve também para todas as pessoas que estão em um cargo de gestão de pessoas. Mesmo que seja informal, nosso papel de líderes tem um valor fortemente marcante, porque influencia dezenas de indivíduos, uma vez que além de nosso valor individual, temos o aval da estrutura social. Relacionam-se diretamente conosco não somente as pessoas do organograma, mas também os membros das famílias dos profissionais, sem contar todas as partes interessadas (*stakeholders*).

Quando exercemos nosso papel de liderança, combinado com as competências da inteligência emocional, ativamos um degrau de potência, de engajamento e de desenvolvimento que raramente deixa as pessoas ao redor indiferentes. Quem está no papel da liderança, automaticamente, por causa do viés de nossas estruturas sociais, tem um poder maior, sua palavra conta mais, seus gestos despertam a emulação (ou a crítica!), a pessoa se torna mais evidente, tem um “peso” diferente. As suas decisões impactam as pessoas do trabalho e suas famílias. Podemos facilmente imaginar o efeito da escolha de aumentar o salário ou de rescindir um contrato, como também de decisões mais complexas, como abrir uma sede em um país estrangeiro, qual tipo de política adotar em caso de assédio moral e/ou sexual, como regular as cotas para encorajar a assunção de mulheres e pretos, quais decisões tomar em relação à emissão de carbono e assim em diante.

Estamos tristemente acostumados a escutar falar de vírus, e essa imagem ficou indelével depois da Covid-19. Porém, nesse caso, vamos utilizar o verbo “contagiar” para sugerir a imagem positiva, como ações de lideranças exemplares que atingiram até as crianças dos membros da equipe, que, ao irem para a escola, transportaram em si os sinais de uma inteligência emocional desenvolvida na família, na organização de trabalho e na vida comum. **Portanto, já que influenciar outras pessoas se torna inevitável, conhecer melhor a inteligência emocional pode nortear nossa conduta de forma mais ética.**

Cada tópico deste livro mostra o estado da arte sobre o sujeito do ponto de vista da pesquisa acadêmica; meus comentários corroboram com exemplos e casos verídicos, frutos de anos de experiências no mundo organizacional. Construiremos juntos o conhecimento sobre o mundo da inteligência emocional, segundo a técnica socrática do questionamento. Atçando a reflexão, Sócrates desenvolvia a consciência de quem o escutava, numa proposta de coconstrução do conceito, e este será também o propósito que me anima!

O livro contém três partes: a primeira enfrenta o mundo das emoções e da inteligência emocional, em que contém capítulos originais com um conjunto de tabelas sinóticas que permitem ter um desenho global imediato, com alguns parágrafos reconfigurados e



atualizados. A segunda parte foca a raiva, como essa emoção é um pouco incompreensível e “culpada”; nesta parte trabalhei bastante para sintetizar, encurtar o conteúdo e transformá-lo em exercícios mais concretos. A terceira parte explora a dimensão dos recursos que nos ajudam a gerir o estresse e as emoções; esta parte também foi remanejada e reformulada para deixar o livro mais ágil. Quem amou a primeira edição de *Competências Emocionais* vai aprimorar seus conhecimentos, aprofundando e consolidando suas competências emocionais com um monte de novos exercícios e reflexões.

- **Parte I** – O mundo das emoções: capítulos 1–4
- **Parte II** – A raiva e seu contexto: capítulos 5–6
- **Parte III** – Administrando a raiva e as outras emoções: capítulos 7–8

Desejo uma ótima leitura!

MONICA AMALA SIMIONATO

AMOSTRA

Parte I

# O mundo das emoções

.....

*“As pessoas podem não lembrar exatamente o que você fez, ou o que você disse, mas elas sempre lembrarão como você as fez sentir.”*

*Maya Angelou*

.....

Capítulo 1

# As emoções

AMOSTRA



## 1.1 Porque falar de emoções em um mundo organizacional

A inteligência emocional (IE) tem sido tradicionalmente vista como uma competência individual, mas sua importância se estende à dinâmica da equipe dentro das organizações. Quando falamos de equipes de alta performance, pensamos em pessoas que conseguem atingir resultados excelentes para si e para a equipe<sup>1</sup> sem comprometer sua saúde mental<sup>2</sup>. Finalmente as organizações estão se dando conta de que o trabalho pode e deve ser saudável, divertido e enriquecedor. A inteligência emocional contribui para desenvolver um ambiente onde os indivíduos têm como consequência se sentir à vontade para falar abertamente em relação a conflitos ou discrepâncias, desenvolver respeito e confiança, sentir-se suportados nos momentos críticos, de dúvida e incerteza. Por consequência, qualquer situação pode ser gerenciada com benevolência – que não tem nada a ver com moleza!

Imagine uma equipe em que as pessoas se sentem à vontade para falar, compartilhar ideias, fazer perguntas ou expressar preocupações sem serem julgadas, humilhadas ou menosprezadas. Imagine quantas ideias inovadoras podem estar estagnadas em uma equipe em que as pessoas têm medo de proferir palavras, pois sentem na pele o julgamento de quem está lá há mais tempo, de quem tem mais escolaridade ou simplesmente não se expressam porque não sentem confiança nos outros membros da equipe. Imagine quantos erros a menos poderiam ter sido feitos se as dúvidas de última hora, em vez de ficarem congeladas na garganta, tivessem sido expressas. Imagine como as competências sociais da IE sobre empatia, gestão de conflito e liderança inspiradora poderiam nortear um grupo de pessoas a se tornar uma verdadeira equipe.

Conhecer os mecanismos e as competências emocionais, como se expressar de uma forma mais respeitosa e assertiva, fazem parte das condições necessárias para instalar esse ambiente no trabalho. Precisamos entender que esse conceito pode ser aplicado mais facilmente se as pessoas desenvolverem e aplicarem a IE e suas competências. Ao longo destas páginas, examinaremos de perto vários modelos de inteligência emocional e suas capacidades que são completamente aplicáveis a nível organizacional e individual.

Quero ressaltar alguns pontos importantes, segundo a minha experiência de campo. Para que um grupo seja eficaz, precisa satisfazer três condições essenciais: confiança entre os membros, senso de identidade do grupo e senso de eficácia do grupo<sup>3</sup>. O sentimento de pertencimento se torna um dos efeitos de ter equipes desenvolvidas emocionalmente onde não sejam só números, mas sim um ambiente em que possam vestir a camisa sinceramente e que atinjam os objetivos juntos (evitando a síndrome dos silos, cujas equipes de uma mesma organização trabalham separadamente e talvez se façam à guerra).

As equipes interagem emocionalmente a nível individual, grupal e transorganizacional como organismos vivos, de forma sistêmica, holística e integrada<sup>4</sup>. Para que uma equipe seja emocionalmente inteligente, ela precisa navegar e regular as emoções em todos esses níveis. Isso é mais complexo do que a inteligência emocional individual, pois os grupos devem estar cientes das emoções individuais, do humor coletivo e das emoções de outros grupos ou entidades externas. Pessoas que conseguem explicitar e verbalizar suas emoções, de forma positiva, conseguem trabalhar melhor em equipe e ter uma saúde mental eficaz<sup>5</sup>.

Quando trabalhamos as emoções a nível individual, estamos construindo os alicerces para gerir e reduzir os conflitos, pois quando um membro se sente desvalorizado ou ameaçado, isso pode prejudicar a eficácia do grupo. Uma equipe que consegue identificar esses obstáculos emocionais pode resolvê-los, garantindo que todos os membros estejam alinhados e contribuindo positivamente.

Sentir frustração é normal, mas quando as pessoas praticam as competências emocionais, elas regulam seus estados emocionais de forma construtiva. Por exemplo, confrontar um membro da equi-

pe que não está contribuindo de modo favorável pode ser crucial, porém esse confronto deve ser construtivo e visar trazer o membro de volta ao alinhamento com os objetivos da equipe. Por outro lado, mostrar cuidado, apoio e compreensão quando um membro da equipe enfrenta desafios pode fortalecer a união do grupo.

Estabelecer normas emocionalmente inteligentes orienta o comportamento e as atitudes dos membros da equipe. Ao adotar normas emocionalmente inteligentes, as equipes promovem ambientes que aumentam a confiança, a identidade e a eficácia do grupo. Essas normas levam a um engajamento completo na tarefa e, conseqüentemente, a melhores resultados<sup>6</sup>.

Ou seja, a IE nas equipes é crucial porque afeta diretamente as condições fundamentais para a eficácia delas. Ao compreender, regular e alavancar de maneira edificante a dinâmica emocional dentro de uma equipe, os grupos podem aumentar sua produtividade, criatividade, saúde mental e desempenho geral<sup>7</sup> nos indivíduos.

A ótima notícia é que<sup>8</sup> a IE pode ser desenvolvida com treinamentos no trabalho para buscar mais significado e satisfação com impacto no dia a dia.

## 1.2 Liderança e empatia para domesticar a ubris<sup>9</sup>

Nada melhor que ter uma pessoa na liderança que realmente se ocupa e se preocupa com sua equipe. Estudos recentes têm sugerido que a autoridade pode afetar o funcionamento cognitivo<sup>10</sup> e emocional das pessoas<sup>11</sup>. Por exemplo, algumas pesquisas têm mostrado que indivíduos em posições de poder tendem a ter uma maior autoconfiança e habilidade para tomar decisões rápidas. No entanto, também foi observado que o poder possivelmente leva a um comportamento mais impulsivo, com menor empatia e uma tendência a ignorar ou desconsiderar as perspectivas e opiniões dos outros.

Há evidências de que o poder, o fato de ter poder, influencia a estrutura e a atividade cerebral. Isso pode explicar por quê pessoas tão bacanas, assumindo um cargo de liderança, se tornam carrascos irreconhecíveis. Estudos de neuroimagem mostraram diferenças na ativação de certas áreas do cérebro em pessoas em posições de poder, como no córtex pré-frontal, uma região associada ao controle