

EBOOK

# RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA  
V1.1



**Azeredo  
Costa**  
Treinamento & Coaching

A capacidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos ajudou a raça humana a se tornar o que é hoje. Todo progresso tecnológico, social, empresarial, governamental, e de qualquer outra natureza, só foi possível devido à organização de pessoas em torno de objetivos, e para progredir, as pessoas precisam se relacionar umas com as outras.

Muito além da empatia, termo bastante batido e muitas vezes sub compreendido, a habilidade de se relacionar bem com outras pessoas é na verdade um dos sete tipos de inteligência definidos por Howard Gardner, pesquisador de Harvard que revolucionou o conceito de inteligência na década de 1980.

Este ebook é um resumo de conceitos e teorias que buscam entender a maneira como os relacionamentos são mantidos ao longo do tempo, conceitos que são o embasamento teórico para meus treinamentos e palestras. Espero que contribua para ampliar seu entendimento e principalmente lhe ajude a compreender melhor o que você pode fazer de prático para melhorar seus relacionamentos.





# SUMÁRIO

4

**A CONTA BANCÁRIA EMOCIONAL**

7

**EMPATIA E COMUNICAÇÃO**

10

**JANELA DE JOHARI**

12

**PARADIGMAS DA INTERAÇÃO HUMANA**

14

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

20

**MÉTODO SPERC**

21

**FEEDBACK**

24

**REFERÊNCIAS E DICAS**

# A CONTA BANCÁRIA EMOCIONAL

Este conceito, apresentado no livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, de Stephen Covey, traz uma maneira simples e didática para avaliarmos nossos relacionamentos.

Assim como em uma conta bancária, relacionamentos são feitos de depósitos e retiradas desta conta emocional, onde os depósitos são ações e atitudes que ajudam a fortalecer o relacionamento, e as retiradas o enfraquecem.

Atitudes como ouvir a outra pessoa, honrar os compromissos assumidos, compreender antes de julgar e pedir desculpas quando se está errado são depósitos na conta bancária emocional. Estes depósitos ao longo do tempo vão fazendo com que o relacionamento com uma pessoa fique mais forte e saudável para ambos.

As retiradas, por sua vez, são atitudes que degradam a relação, incluindo julgamentos precipitados, falta de educação, elevar a voz entre outras.

É improvável que em um relacionamento não haja nenhuma situação de retirada da conta bancária emocional. Entretanto, quando estamos em uma relação com o saldo muito positivo, uma eventual retirada da conta não termina o relacionamento nem o abala de forma irreversível.

A sabedoria em construir relacionamentos passa pelo entendimento do saldo da conta bancária emocional com cada pessoa com a qual nos relacionamos, bem como em tomar atitudes conscientes e concretas para manter e ampliar a qualidade de relacionamentos que temos.

# A CONTA BANCÁRIA EMOCIONAL

## DEPÓSITOS

**COMPREENDER  
O INDIVÍDUO**

**HONRAR OS  
COMPROMISSOS**

**ESCLARECER AS  
EXPECTATIVAS**

**DEMONSTRAR  
INTEGRIDADE PESSOAL**

## RETIRADAS

**NÃO OUVIR**

**PROMETER E NÃO  
CUMPRIR**

**INTERROMPER O OUTRO  
ENQUANTO FALA**

**JULGAR O OUTRO**

# P/CP

Também apresentado no livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, é muito importante conhecer o conceito de atividades P e CP.

Atividades P são de **produção**, que visam obter resultados de curto prazo, resolver problemas e muitas vezes são atitudes mais diretivas que temos.

Já as atividades CP são de criação de **capacidade de produção**. São atividades que embora não tragam resultados imediatos, trarão no futuro. Ações de construção de relacionamento são CP, pois muitas vezes não trazem frutos de imediato, mas ao longo do tempo beneficiam a relação.



P

## Atividades P:

Comunicar sem a preocupação com o outro para conseguir algo de imediato

Dar ordens

Pedir favores imediatos

## Atividades CP:

Comunicar-se empaticamente

Buscar entender o outro

Cumprir o que prometeu



CP

# EMPATIA

## SENTIR O QUE O OUTRO SENTE

Empatia vai além de nos colocarmos no lugar do outro, é sim a capacidade de sentir o que o outro sente. Desta forma podemos de um jeito ao mesmo tempo verdadeiro e amplo, obter a perspectiva do outro indo além das palavras e do racional.

## OUVIR E PRESTAR ATENÇÃO

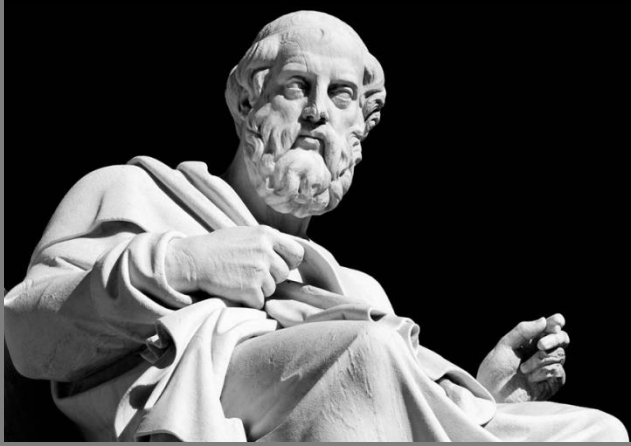
Um fator importante no estabelecimento de uma comunicação empática é conseguir prestar atenção de forma efetiva no interlocutor, e ao mesmo tempo ouvir sem julgamento. Embora importante, o entendimento racional sobre a questão não pode levar ao diálogo interno na mente, o que acaba por desviar a atenção ao que está sendo dito.

## ENTENDER O NÃO VERBAL

A leitura da parte não verbal da comunicação é vital na formação da empatia, pois muitas vezes as expressões faciais, tom de voz, gestos e outros tipos de comunicação nos confirmam ou destoam da ideia ou mensagem que o interlocutor quer nos passar.

“Pessoas sábias falam  
pois tem algo a dizer.

As tolas falam pois  
tem de dizer algo.”



Platão  
Filósofo grego  
428-348 a.C.



# COMUNICAÇÃO

## MOLDAR A COMUNICAÇÃO

A boa comunicação passa por buscarmos usar expressões e termos conhecidos do nosso interlocutor, bem como procurar confirmar se o mesmo está realmente compreendendo o que você está querendo transmitir. Se a pessoa conhece menos de um assunto, é importante diminuir a profundidade técnica ou explicar alguns conceitos que seriam do conhecimento de alguém com maior domínio do assunto.

## ESCOLHA DO MEIO MAIS ADEQUADO

O resultado de uma comunicação depende de como ela foi feita, que por sua vez depende de seu objetivo. Ao definir com clareza o que se espera da comunicação fica mais fácil definir se ela será feita pessoalmente, por e-mail, um app de mensagens ou mesmo uma reunião. Escolher o melhor meio para uma finalidade permite evitar ruídos e outros problemas na comunicação.

## NÍVEL DE PRECISÃO

Entenda que o óbvio precisa ser dito. Ao adotar uma comunicação empática percebemos que o que é óbvio para mim pode não ser para o outro. A preocupação em transmitir e buscar entender informações de forma precisa e na quantidade adequada de detalhes é crucial para uma boa comunicação.

# JANELA DE JOHARI

CONHECIDO  
PARA SI

DESCONHECIDO  
PARA SI

CONHECIDO  
PARA OUTROS

**EU ABERTO**

**EU CEGO**

DESCONHECIDO  
PARA OUTROS

**EU FECHADO**

**EU OCULTO**

# JANELA DE JOHARI

## **EU ABERTO**

Informações e características que eu sei sobre mim e outras pessoas também sabem, sejam preferências, gostos, traços de comportamentos, crenças ou outras informações.

Informações e características que eu não sei sobre mim mas outras pessoas sabem. Para tirar estas características do Eu Cego e levar para o Eu Aberto, é importante estar aberto para receber feedback e aprender sobre si.

## **EU CEGO**

## **EU FECHADO**

Informações e características que eu sei sobre mim mas outras pessoas não sabem. À medida em que eu vou abrindo informações sobre mim aos outros, fortalece vínculos com o outro e permite a ele me conhecer.

Aqui estão as informações e características que eu nem eu nem outras pessoas sabem sobre mim. É importante estar se expondo a situações novas, saindo da zona de conforto, para progressivamente descobrir novas características e habilidades em si.

## **EU OCULTO**

# PARADIGMAS DA INTERAÇÃO HUMANA

Pessoas que operam no **Ganha / Perde** tem como crença que para elas ganharem algo em suas interações a outra parte deve necessariamente perder algo



Quem opera no **Ganha / Ganha** busca encontrar sinergias nas interações para ir além do óbvio. Entende que para o relacionamento ser saudável e duradouro é necessário quem ambos se beneficiem

Já as pessoas que operam no paradigma **Perde / Ganha** tem tanta consideração pela outra parte que aceitam perder coisas ou vantagens importantes para si em nome da manutenção do relacionamento



**Perde / Perde** são interações normalmente entre dois Ganha / Ganha ou Perde / Perde, onde um afeta o comportamento do outro

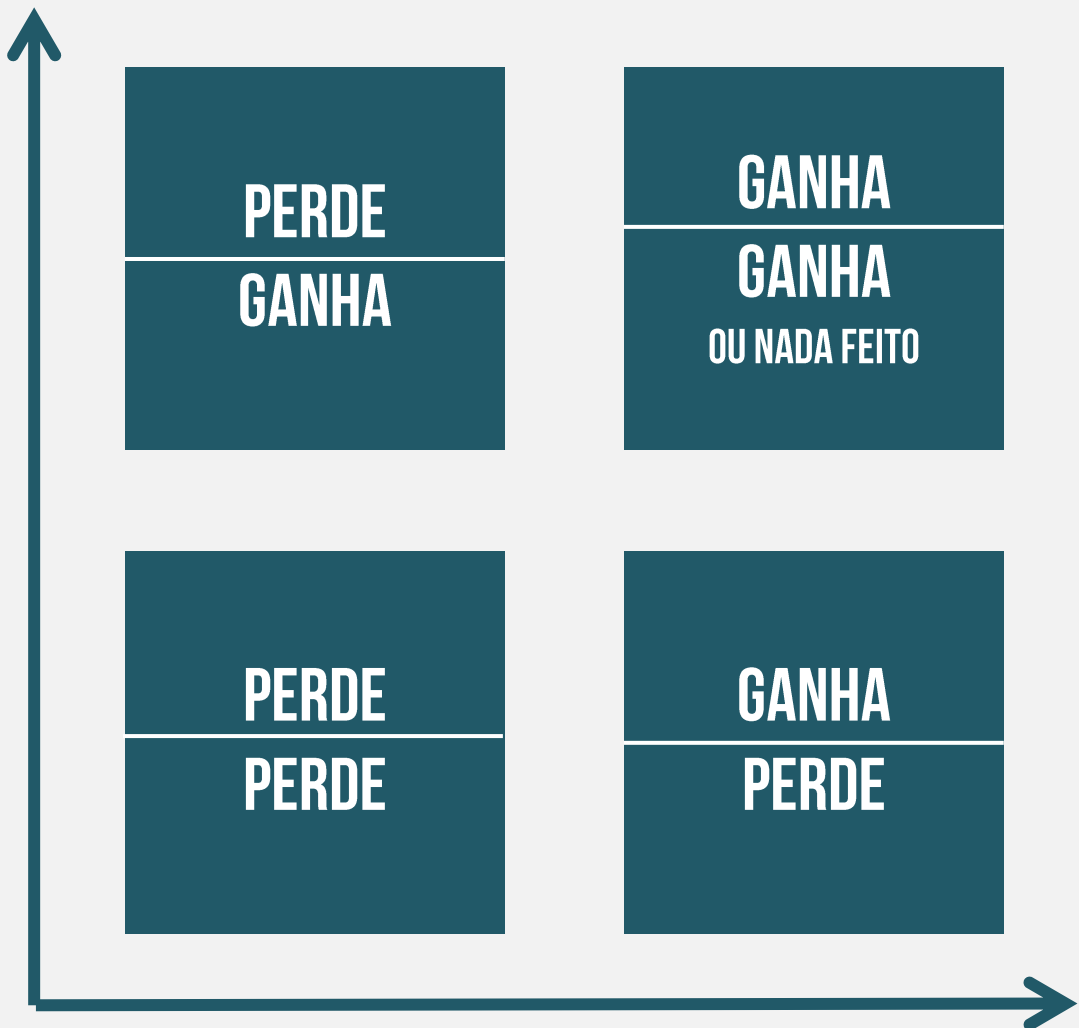
Há quem opere em um modo de **Ganha**. Para estas pessoas, seu juízo de valor é feito sem comparação com o outro. Se o outro ganhou ou perdeu não interessa, desde que esta pessoa tenha ganho o que queria



O nível mais alto de maturidade está em se retirar da interação (quando possível) quando souber que a interação não será de ganho mútuo. Ou ambos ganham ou nada feito

# MATURIDADE NA INTERAÇÃO HUMANA

**CONSIDERAÇÃO**



**CORAGEM**





# CÉU E INFERNO

# O CÉU E O INFERNO EMOCIONAL

Um samurai viajou até um sábio monge em busca de respostas. Ao encontrar o sábio, perguntou: “Senhor, me diga a diferença entre o céu e o inferno”

O sábio olhou para o samurai e sem pensar respondeu: “Sai daqui, não vou perder meu tempo com um ser inferior como você”

O samurai, tomado pela ira, sacou sua espada e a encostou no pescoço do sábio, dizendo: “Sabe que eu poderia matá-lo aqui mesmo, velho?”

O sábio, impassível, respondeu: “Isto que você está sentindo, samurai, é o inferno.”

Baixando sua espada, o samurai entendeu que fora dominado pela emoção. Envergonhado, pediu desculpas ao monge e guardou a arma.

Então o monge lhe diz: “E isto que você sentiu agora, samurai, é o céu”

As emoções tem um papel importante na maneira como vemos o mundo e também em como nós nos comportamos nos diferentes lugares e situações que passamos.

Reconhecer emoções em si, e consequentemente em outras pessoas é um exercício contínuo de aumento da empatia e do autoconhecimento. Quando eu reconheço que estou me sentindo ou sendo compelido por alguma emoção, me é mais fácil tomar decisões menos automáticas e mais ponderadas.

A história do samurai ao lado nos indica e sugere que, quando conseguimos identificar nossas emoções é o céu, enquanto ser dominado pela emoção é o inferno.

# ESTILOS PARA LIDAR COM AS EMOÇÕES

## AUTOCONSCIENTE

Pessoas que estão cientes e buscam permanecer conscientes das suas emoções à medida em que ficam mais fortes e emergem ao nível do pensamento explícito. Não somente percebem as emoções mas decidem racionalmente como responderão aos estímulos que geraram a emoção.

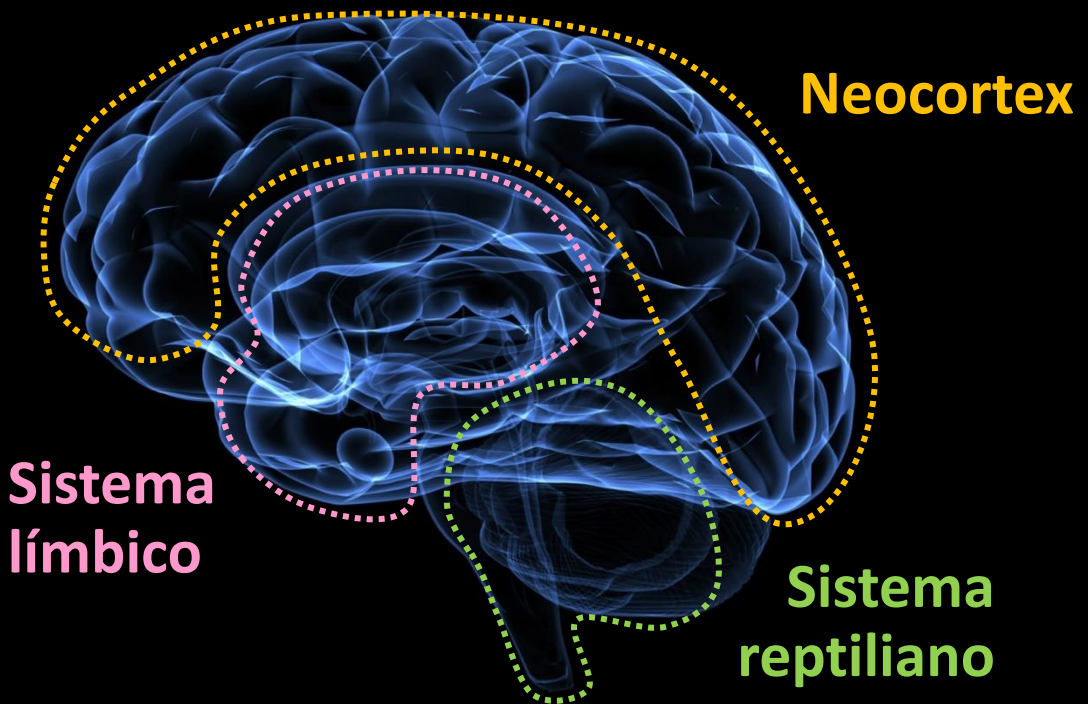
## RESIGNADAS

Pessoas que embora conscientes de suas emoções não acreditam e, conseqüentemente, nada fazem para decidir como agirão. Simplesmente são reativas às emoções.

## MERGULHADAS

Estas são pessoas que não conseguem perceber que estão tomadas por uma emoção, sendo de certa forma reféns de suas próprias emoções. Ao não perceber que estão sob efeito de uma emoção, suas ações são na maioria das vezes reações automáticas e biológicas ao estímulo.

# A MENTE EMOCIONAL



Esta separação do cérebro humano em 3 regiões foi proposta por Paul MacLean nos anos 1960. Hoje esta abordagem é de certa forma ultrapassada, já existindo maneiras mais detalhadas de avaliar diferentes áreas ou camadas do cérebro. Ainda assim, este esquema demonstra de forma simples o processo evolutivo do cérebro de seres vertebrados, que se deu de dentro para fora.

## **Sistema reptiliano:**

Comportamentos primitivos como lutar-ou-correr, fome, defesa de território entre outros

## **Sistema límbico:**

Emoções, interação social, medo, memória

## **Neocortex:**

Comportamentos complexos, planejamento, raciocínio lógico, consciência



# PENSAMENTO ASCENDENTE E DESCENDENTE

**Pensamento  
descendente**



**Pensamento  
ascendente**

Em seu livro *Foco*, Daniel Goleman, fala sobre estes dois tipos de pensamento.

O **pensamento descendente** é aquele gerado no neocortex conscientemente e de tanto ser repetido acaba sendo aprendido e executado a partir de áreas mais internas e primitivas. Estas áreas consomem menos energia ao funcionar, e evitar gasto desnecessário de energia foi uma vantagem no processo de evolução da raça humana.

Já o **pensamento ascendente** são as ações e comportamentos executados sem a interferência do neocortex em um primeiro momento. Reações emocionais são ascendentes, bem como movimentos ou ações que são feitas de forma praticamente automática.

A inteligência emocional é saber reconhecer as emoções à medida que emergem, e também ter pensamentos que estimulem de forma deliberada a entrada em um estado emocional desejado.

Em uma sociedade cada vez mais complexa, segmentada e muitas vezes polarizada, haverá sempre espaço para as pessoas que conseguem lidar com suas próprias emoções de forma consciente e ponderada.

“Entre o estímulo e a resposta reside a liberdade de escolha”



Rumí

1207 - 1273

# MÉTODO SPERC

Quando não conseguimos evitar sermos dominados pelas emoções podemos ter o que Goleman chamou de “sequestro emocional”, ou seja, os caminhos neurais responsáveis pelas reações emocionais de certa forma tomam muita

atenção do nosso cérebro dificultando uma ação consciente. Sucumbimos ao impulso emocional. Uma ferramenta para avaliar situações que você já tenha passado por isso é a sigla SPERC.

## **S** SITUAÇÃO

Qual era a situação ou em quais situações você costuma ter algum problema?

## **P** PENSAMENTO

Quais pensamentos e frases passaram pela cabeça durante a situação?

## **E** EMOÇÃO

Quais emoções emergiram após os pensamentos? Quais foram as mais fortes?

## **R** REAÇÃO

Como você reagiu à situação com as emoções que sentia ou sentiu? O que fez de concreto?

## **C** CONSEQUÊNCIA

O que aconteceu em decorrência da sua reação. Qual foi o desfecho da história?



# FEEDBACK

Feedback é uma das maneiras de trazer informações do Eu Cego para o Eu aberto, olhando para os quadrantes da Janela de Johari. Somente recebendo feedback eu consigo buscar entender o ponto de vista do outro. Da mesma forma, quando eu tenho o compromisso e o desejo de contribuir com o desenvolvimento e evolução da outra pessoa, eu a procuro para dar feedback.

Ao recebermos um feedback, precisamos antes de mais nada ouvir o que o outro tem a dizer. Se não entender algo, peça que lhe explique novamente ou dê exemplos para você entender melhor. Evite interromper e ficar se defendendo ou justificando. Lembre-se que você está ali para aprender, e que o que a pessoa está lhe apresentando é o seu ponto de vista mas você não tem a obrigação de concordar com tudo que está sendo dito.

Já quando vamos dar feedback para uma pessoa, é importante planejar, tomar notas e preparar o momento. Feedback pode ser dado tanto para melhoria de comportamentos ou resultados como para reforço de comportamentos e atitudes que são positivas.

Além da preparação, é importante escolher qual abordagem que você usará para dar o feedback, e apresento três modelos a seguir.

# FEEDBACK MARCA

O feedback MARCA é completo em seus passos de modo que permite esclarecer para a outra pessoa quais comportamentos devem ser mantidos ou alterados.

Como em qualquer feedback, o MARCA deve acontecer em momento oportuno. Deve-se evitar dar feedback sobre exemplos de muitos meses antes, pois acabamos por esquecer detalhes importantes.

## M MOMENTO

Qual era o contexto e momento da situação que será usada para ilustrar o feedback? O que os envolvidos estavam fazendo?

## A AÇÃO

O que a pessoa realizou? O que ela fez ou deixou de fazer que queremos abordar neste feedback?

## R REAÇÃO

O que aconteceu de imediato? Como reagiram outras pessoas? O que disseram na hora?

## C CONSEQUÊNCIA

Qual foi o resultado final? O que aconteceu em decorrência das ações da pessoa?

## A ALTERNATIVA

Caso você esteja dando feedback sobre um comportamento a ser alterado, aqui na alternativa você diz o que a pessoa poderia fazer de diferente, na sua visão, para melhorar os resultados.

## FEEDBACK SANDUÍCHE

Este é o mais simples modelo de feedback, onde primeiro é comentado um aspecto positivo sobre a pessoa, depois é abordado o ponto de melhoria ou mudança, e por fim conclui com outro aspecto positivo ou que reforça o ponto inicial.

Este modelo pode ser usado para feedbacks de aspectos mais gerais, ou quando não temos muitas informações concretas e somos solicitados a dar feedback.

## FEEDBACK PESSOAL

Este modelo permite que a outra pessoa possa criar um real vínculo empático com quem dá o feedback.

Este feedback se baseia em falar de mim para a outra pessoa. Como as ações, atitudes, modos, decisões da outra pessoa fazem com que eu me sinta, e quais as consequências destes sentimentos.

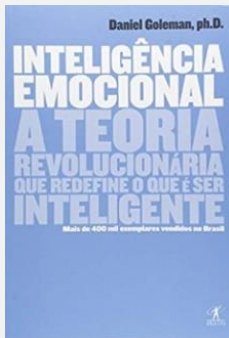
Parte do conhecimento sobre nós mesmos está fora de nossa visão, no Eu Cego. Quando damos feedback à outra pessoa

nós permitimos que ela possa ver a situação sob o nosso ponto de vista, e com isso ganhar uma perspectiva empática sobre você.

A dificuldade de dar este tipo de feedback é expor sentimentos e pensamentos que podem ser interpretados como fragilidade ou fraqueza. Assim, quando formos utilizar este modelo precisamos estar totalmente comprometidos com o aprendizado mútuo e com o crescimento pessoal do outro, bem como o nosso próprio.

# REFERÊNCIAS E DICAS DE APRENDIZADO

## REFERÊNCIAS



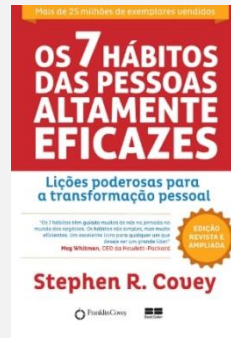
### **Inteligência Emocional**

Daniel Goleman  
(1996)



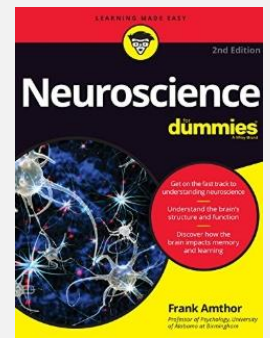
### **Foco**

Daniel Goleman  
(2014)



### **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**

Stephen Covey  
(1989)



### **Neuroscience for dummies**

Frank Amthor  
(2016)



### **Profunda simplicidade**

Will Schutz  
(1988)



### **Podcast A neuroscientist explains**

The Guardian  
(Spotify)



### **Como fazer amigos e influenciar pessoas**

Dale Carnegie  
(1936)

## DICAS



Luiz Azeredo Costa é Administrador pela Universidade Federal de Viçosa, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV e Personal & Professional Coach formado pela Sociedade Brasileira de Coaching.

Possui 20 anos de experiência como diretor, gerente sênior e consultor nas áreas de Gestão de Processos, Liderança e RH. Atua no desenvolvimento humano como consultor, trainer, mentor e coach executivo, já tendo treinado mais de três mil profissionais em temas voltados à melhoria de performance e evolução comportamental.

[azeredocosta.com](http://azeredocosta.com)



Todos os links importantes



**Azeredo  
Costa**  
Treinamento & Coaching