

# Inteligência Emocional



## Índice

<b>Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>Conteúdos.....</b>	<b>3</b>
<b>Estilos de relacionamento interpessoal .....</b>	<b>5</b>
<b>Estilo Passivo .....</b>	<b>6</b>
<b>Estilo Agressivo.....</b>	<b>8</b>
<b>Estilo Assertivo .....</b>	<b>13</b>
<b>Inteligência Emocional.....</b>	<b>16</b>
<b>Funcionamento da Inteligência Emocional .....</b>	<b>18</b>
<b>Importância do relacionamento intrapessoal e interpessoal.....</b>	<b>19</b>
<b>Autoconhecimento.....</b>	<b>19</b>
<b>Autorregulação .....</b>	<b>20</b>
<b>Conhecimento social .....</b>	<b>21</b>
<b>Competência Social .....</b>	<b>22</b>
<b>Competências intrapessoais e interpessoais .....</b>	<b>24</b>
<b>Competências emocionais.....</b>	<b>25</b>
<b>Desenvolvimento das competências emocionais.....</b>	<b>26</b>
<b>O assistente enquanto elemento impulsionador da atividade de relacionamento com clientes.....</b>	<b>26</b>
<b>Experiência positiva no cliente .....</b>	<b>26</b>
<b>Ciclo experiencial do cliente .....</b>	<b>27</b>
<b>Importância do assistente enquanto gerador de emoções positivas .....</b>	<b>28</b>
<b>Características de um assistente .....</b>	<b>29</b>
<b>Perfil de um assistente.....</b>	<b>29</b>
<b>Missão do serviço ao cliente.....</b>	<b>29</b>
<b>A mais-valia da Inteligência Emocional na habilidade de comunicar .....</b>	<b>30</b>
<b>Desenvolvimento de competências emocionais nas relações com os outros .....</b>	<b>31</b>
<b>Desenvolvimento de competências de escuta na relação com os outros .....</b>	<b>32</b>
<b>Identificação e Desenvolvimento do seu nível de empatia com os outros.....</b>	<b>33</b>
<b>O reforço da capacidade de dinamização de grupos.....</b>	<b>35</b>
<b>Estratégias de motivação de grupos .....</b>	<b>35</b>
<b>Competências emocionais e gestão de conflitos em grupos (de trabalho/de formação) ...</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografia e Netgrafia.....</b>	<b>39</b>

## Objetivos

- Reconhecer o assistente enquanto elemento impulsionador da atividade de relacionamento com os clientes.
- Criar uma experiência positiva no cliente.
- Identificar o ciclo experiencial do cliente.
- Reconhecer a importância do relacionamento intrapessoal e interpessoal.
- Reconhecer a importância do assistente enquanto gerador de emoções positivas.

## Conteúdos

- Estilos de relacionamento interpessoal
  - Passivo
  - Agressivo
  - Manipulador
  - Assertivo
- Inteligência emocional
  - Funcionamento da inteligência emocional
  - Importância do relacionamento intrapessoal e interpessoal
  - Competências emocionais
  - Desenvolvimento das competências emocionais
  - O assistente enquanto elemento impulsionador da atividade de relacionamento com os clientes
  - Experiência positiva no cliente
  - Ciclo experiencial do cliente
  - Importância do assistente enquanto gerador de emoções positivas

- Características de um assistente
  - Perfil de um assistente
  - Missão do serviço ao cliente
- Inteligência emocional e criatividade na capacidade de comunicar
  - A mais-valia da inteligência emocional na habilidade de comunicar
  - Desenvolvimento de competências emocionais nas relações com os outros
  - Desenvolvimento de competências de escuta na relação com os outros
- Identificação e desenvolvimento do seu nível de empatia com os outros
- O reforço da capacidade de dinamização de grupos
  - Estratégias de motivação de grupos
  - Competências emocionais e gestão de conflitos em grupos (de trabalho / de formação)

## Estilos de relacionamento interpessoal

Não existem duas pessoas que se comportem exatamente da mesma forma. Existem, portanto, diferentes estilos de comunicação, ou seja, formas diferentes de abordar a relação interpessoal.

Todas as pessoas têm diferentes estilos disponíveis para utilizar consoante as situações, mas há sempre um dos estilos que predomina na forma de ser da pessoa.

O estilo é eficaz em função da situação onde se aplica. A utilização de um determinado estilo de forma indiscriminada dá origem a problemas interpessoais.

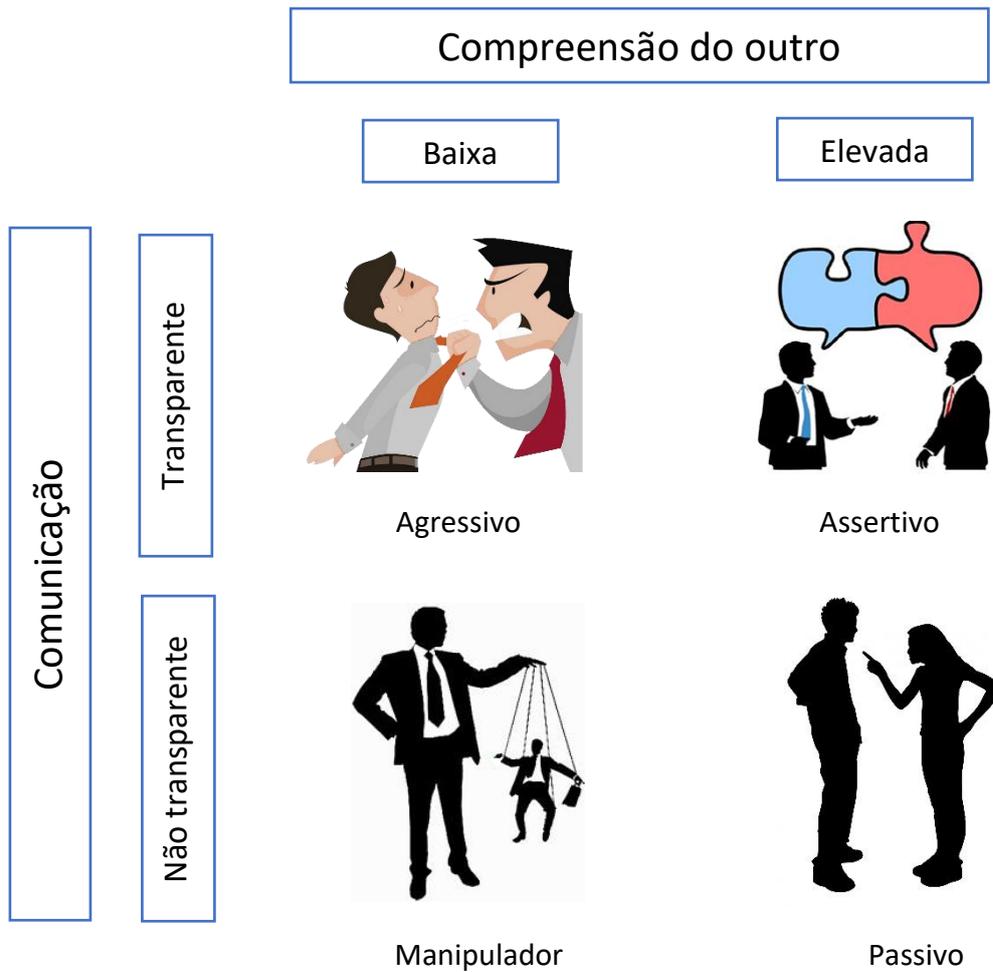
A mesma pessoa pode ter diferentes comportamentos em momentos diferentes, como consequência de:

- Fatores internos
- Fatores externos

As reações dependem de vários fatores, mas o indivíduo pode:

- Escolher essas reações
- Decidir sobre aquela que lhe permite maior eficácia

De forma a conseguir sucesso profissional, as pessoas não podem depender apenas do seu conhecimento intelectual. A capacidade de se relacionar com o outro é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e de sucesso. Relação implica comunicação e compreensão do outro. Assim, existem quatro estilos de relacionamento interpessoal: passivo, agressivo, manipulador e assertivo.



## Estilo Passivo

A atitude passiva é uma atitude de evitamento perante as pessoas e os acontecimentos. Em vez de se afirmar, tranquilamente, o passivo afasta-se/submete-se.

O indivíduo passivo é aquele que não acredita em si mesmo e, de forma a evitar o conflito, dá prioridade às opiniões e crenças do outro em detrimento das suas.



Quais as principais características de um indivíduo passivo?

- Não conseguir defender os seus direitos ou fazê-lo de modo a que os outros possam facilmente negligenciá-los;
- Expressar as suas necessidades, vontades, opiniões e crenças e os seus sentimentos de forma submissa, pouco confiante ou apagada;
- Não conseguir expressar-se de forma honesta;
- É tímido e silencioso muitas vezes não age porque teme decepções;
- Raramente manifesta desacordo;
- Tende a evitar conflitos com os outros;
- Tem medo de importunar os outros;
- Deixa que os outros abusem dele.

Quais as crenças em que se baseia este estilo?

- “As necessidades e vontades da outra pessoa são mais importantes do que as minhas.”
- “A outra pessoa tem direitos, mas eu não.”
- “Eu tenho muito pouco ou nada a contribuir; a outra pessoa tem um contributo muito importante a dar.”
- “Não sou capaz.”
- “Não estou à altura de fazer isso”

Quais os efeitos deste comportamento?

No próprio a curto prazo:

- Redução da ansiedade, por ter evitado um potencial conflito;
- Evitar sentimentos de culpa por perturbar o outro;
- Sentir pena de si próprio;
- Um sentimento de orgulho por aguentar a situação.

No próprio a longo prazo:

- Diminuição da autoestima;
- Aumento da frustração e da autocomiseração;

- Aumento das tensões internas;
- Dificuldade em ser assertivo e problemas psicossomáticos.

Nos outros:

- Sentimentos de pena;
- Sentimentos de culpa ou indiferença;
- Sentimentos de irritação;
- Deixam de nos respeitar;
- Restringem o contacto connosco.

Na empresa:

- Conflitos resolvidos de forma insatisfatória;
- Fuga às decisões difíceis;
- Deficiente resolução dos problemas;
- Menos iniciativas.

Principais consequências prejudiciais:

- Desenvolve ressentimentos e rancores;
- Estabelece uma má comunicação com os outros;
- Utiliza mal a sua energia vital;
- Perde o respeito por si próprio;
- Sofre (ansiedade descontrolada, medo constante...)

O indivíduo passivo pode ter alguns sinais clínicos como: roer as unhas; bater com os dedos na mesa; riso nervoso; ansiedade; insónias; ranger os dentes.

## **Estilo Agressivo**

O estilo agressivo vai do impulso até ao ser verdadeiramente agressivo.

O indivíduo agressivo é aquele que define objetivos claros, em favor próprio ou da empresa, e os concretiza seja qual for o custo para os outros. Este tipo de indivíduo

procura: dominar os outros; valorizar-se à custa dos outros; ignorar e desvalorizar, sistematicamente, o que os outros fazem e dizem.



Quais as principais características de um indivíduo agressivo?

- Defender os seus direitos, violando os direitos dos outros;
- Ignorar ou descurar necessidades, vontades, opiniões, crenças e os sentimentos dos outros;
- Expressar as suas necessidades, vontades e opiniões de forma inadequada;
- Agir como se fosse intocável e não cometesse erros;
- Necessidade de mostrar superioridade;

Quais as crenças em que se baseia este estilo?

- “As minhas necessidades, vontades e opiniões são mais importantes do que as das outras pessoas.”
- “Eu tenho direitos, mas os outros não.”
- “Eu tenho um contributo muito importante a dar; os outros têm muito pouco ou nada a contribuir.”
- “É preciso uma pessoa saber impor-se.”
- “As pessoas gostam de ser guiadas por alguém com um temperamento forte.”

Quais os efeitos deste comportamento?

No próprio a curto prazo:

- Redução da tensão, devido à libertação de emoções pendentes;
- Quando consegue atingir os objetivos, pode ter um sentimento de poder sobre os outros.

No próprio a longo prazo:

- Sentimentos de culpa ou vergonha;
- Pedidos de desculpa exagerados ou demasiado prestável;

Ou

- Culpar os outros;
- Estado de alerta constante;
- Esgotamento energético;
- Ódio e falta de confiança;
- Problemas pessoais e profissionais e tensão alta.

Nos outros:

- Sentimentos de admiração;

Ou

- Sentimentos de raiva, humilhação ou ressentimentos;
- Retaliação aberta ou velada;
- Menos iniciativas;
- Resignação ou abandono.

Na empresa:

- Perda de pessoas talentosas e com capacidade crítica;
- Menos iniciativas e riscos;
- Desperdício de energia em conflitos internos.

O indivíduo agressivo pode apresentar alguns comportamentos como: falar alto; interromper os outros; olhar de revés para o interlocutor; expressar um sorriso irónico; manifestar por mímica o seu desprezo; fazer barulho enquanto os outros se exprimem; não controlar o tempo enquanto está a falar.

Comportamentos agressivos nas relações hierárquicas	
Numa posição dominante	Numa posição subordinada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frieza;</li> <li>• Autoritarismo;</li> <li>• Intolerância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestação sistemática;</li> <li>• Hostilidade “a priori” contra tudo o que “vem de cima”.</li> </ul>

Motivos possíveis da agressividade:

- Uma elevada taxa de frustração no passado – uma pessoa que tenha vivido muitas frustrações no passado teme toda a situação que possa causar o mínimo de frustração e, por isso, ataca frequentemente;
- O medo latente – o medo está, constantemente, presente no indivíduo. O medo do outro está relacionado com experiências no passado, antigas;
- O desejo de vingança – a pessoa está sempre em posição de rivalidade. Tem sempre presente velhos desentendimentos e não esquece velhos conflitos.

## Estilo Manipulador

O indivíduo manipulador é aquele que pretende conseguir atingir um objetivo próprio, tirando partido dos outros, sem que eles se apercebam. Este indivíduo não se implica nas relações interpessoais; não se envolve, diretamente, com as pessoas e os acontecimentos; dedica-se a manobras de distração e manipulação dos sentimentos dos outros.



Quais as principais características de um indivíduo manipulador?

- Utilizar a linguagem como disfarce, ao serviço dos interesses próprios e em detrimento dos alheios;
- Não respeitar as necessidades e os sentimentos dos outros. Por vezes, parece muito interessado e respeitador desses mesmos sentimentos, mas, de forma indirecta, ele pretende tirar proveito disso, criando condições para que o outro, perante a sua “falsa” atenção, se sinta reconhecido e, conseqüentemente, satisfaça as suas vontades e desejos. (relação tática com os outros)
- Conseguir os seus objetivos sem se afirmar abertamente e de maneira que os interlocutores colaborem na realização dos seus intentos, quase sem se aperceberem disso;
- Tirar partido do sistema (das leis e das regras), adaptando-o aos seus interesses e considera que quem não faz é estúpido;
- Tende a desvalorizar o outro através de frases que pretende que sejam humorísticas;
- Exagera algumas partes das informações emitidas pelos outros (repete informação desconfigurada e manipula-a).

Em que crenças se baseia?

- “Só se pode confiar nos santos.”
- “Não se pode nem se deve ser franco e direto.”
- “A ação indirecta é mais eficaz do que o face a face.”
- “O fim justifica os meios.”

Quais os efeitos deste comportamento?

- Perda da credibilidade;
- Desconfiança;
- Fracasso da relação.

## Estilo Assertivo

O indivíduo assertivo é aquele que defende os seus direitos e interesses e exprime os seus pensamentos, os seus sentimentos, as suas necessidades e os seus pontos de vista de forma clara, honesta, direta e apropriada.



Quais as principais características de um indivíduo assertivo:

- Evidencia os seus direitos e admite a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros;
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva;
- Desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo e com os outros;
- Está aberto ao compromisso e à negociação;
- Privilegia a responsabilidade individual;
- Está à vontade na relação face a face;
- É verdadeiro consigo e com os outros;
- Tem respeito por si próprio e pelos outros;
- Aceita que outras pessoas pensem de forma diferente;
- Coloca as coisas muito claramente e negocia na base de objetivos precisos;
- Procura compromissos realistas em caso de desacordo;
- Não deixa que o “pisem”.

Em que crenças se baseia?

- “Eu penso ..., sinto..., é este o meu ponto de vista. Porém, estou pronto para te ouvir e compreender o que pensas, o que sentes e qual o teu ponto de vista”.

- “A minha opinião é tão importante quanto a tua opinião.”
- “Ao compreendermo-nos mutuamente, respeitamo-nos e comprometemo-nos com decisões realistas e objetivas.”

<b>O indivíduo assertivo comunica de forma:</b>	
<b>Serena</b>	<b>Construtiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fala em tom moderado;</li> <li>• Evidencia simpatia;</li> <li>• Mímica positiva;</li> <li>• Olha o interlocutor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende o outro;</li> <li>• Escuta ativamente;</li> <li>• Fala de forma positiva;</li> <li>• Tem um discurso centrado na solução;</li> <li>• Reconhece o ponto de vista do outro.</li> </ul>

Quais os efeitos deste comportamento?

Para o próprio:

- Maior probabilidade de as necessidades serem satisfeitas;
- Maior autoconfiança;
- Maior confiança nos outros;
- Maior responsabilidade pelo nosso comportamento;
- Maior capacidade de iniciativa;
- Poupar energia.

Para a empresa:

- Empresas mais flexíveis;
- Pessoas mais responsáveis pelo seu desenvolvimento;
- Pessoas mais autónomas nas suas relações;
- Maior ênfase no trabalho de equipa;
- Indivíduos mais empreendedores;

- Valores clarificados.

Técnica de Autoafirmação de Bower (1976) - DEEC		
<b>D</b>	<b>Descrever</b>	O Sr. A descreve o comportamento do Sr. B de uma forma tão precisa e objetiva quanto possível sem emitir juízos de valor.
<b>E</b>	<b>Expressar</b>	O Sr. A transmite ao Sr. B o que pensa e sente em relação ao seu comportamento. Revela os seus sentimentos, preocupações e desacordos.
<b>E</b>	<b>Especificar</b>	O Sr. A propõe ao Sr. B uma forma realista de modificar o seu comportamento.
<b>C</b>	<b>Consequência</b>	O Sr. A tenta interessar o Sr. B pela solução proposta, indicando-lhe as possíveis consequências benéficas do novo comportamento que lhe é proposto.

A atitude de assertividade é útil:

- Quando é preciso dizer algo desagradável a alguém;
- Quando se pretende pedir qualquer coisa invulgar;
- Quando é necessário dizer não àquilo que alguém pede;
- Quando se é criticado;
- Quando se pretende desmascarar uma manipulação.

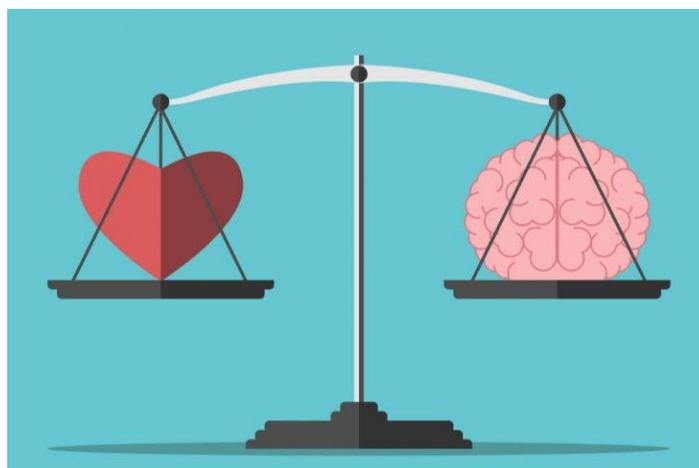
## Inteligência Emocional

Até ao início do século passado, a inteligência definia-se pela capacidade de memória, linguagem e resolução de problemas. Aquilo que se chama de capacidade cognitiva. Acreditava-se que os indivíduos apenas teriam sucesso se tivessem esta capacidade bem desenvolvida. Hoje, sabe-se que o sucesso depende de outras componentes.

Durante grande parte do século XX desenvolveram-se teorias relativas à capacidade não-cognitiva, as quais iam sempre ao encontro do mesmo: os indivíduos não são caracterizados apenas por um tipo de inteligência: as emoções, a forma de expressá-las, de as compreender e de as perceber nos outros é também um tipo de inteligência. Em 1995, Daniel Goleman publicou um manual intitulado “Inteligência Emocional”, onde apresenta um modelo explicativo do funcionamento da inteligência emocional e das suas implicações no dia-a-dia. Assim, e com base neste modelo, pode-se dizer que a inteligência emocional é a “capacidade de compreender as nossas emoções e as emoções dos outros, e usar este conhecimento em favor do sucesso próprio e relacional.”.

São as emoções que geram ideias, condutas, ações e reações, isto é, não é apenas a “razão” (capacidade cognitiva) que influencia os atos dos indivíduos, mas sim as suas emoções, que detêm um peso considerável nas respostas dos sujeitos.

Os indivíduos emocionalmente inteligentes são aqueles que usam a razão de forma mais adequada às circunstâncias emocionais que estão a viver e que se adaptam e adequam às suas próprias emoções e às emoções dos outros.



Inteligência emocional é a capacidade do indivíduo:

- Identificar/compreender as emoções e sentimentos (próprios e dos outros);
- Reconhecer o seu estado emocional e o estado emocional dos outros;
- Gerir e expressar adequadamente as suas emoções e as emoções dos outros de forma positiva;
- Compreender as causas das suas emoções;
- Saber usar a informação para orientar o pensamento e a ação;
- Ser capaz de se motivar e gerir bem os seus relacionamentos;
- Esboçar estratégias eficazes que usem as emoções para atingir objetivos em vez de ser usado pelas emoções;
- Estabelecer empatia.

### **Vantagens e importância de desenvolver a inteligência emocional**



**Aumento da autoestima e da confiança**



**Melhor habilidade de lidar com a ansiedade e stress**



**Transmissão de confiança aos outros**



**Melhoria dos relacionamentos interpessoais**



**Domínio de emoções**



**Desenvolvimento de empatia**



**Controlo da situação**



**Clareza nos objetivos e ações**



**Sentido de responsabilidade e uma melhor visão do futuro**



**Aumento da capacidade de tomada de decisão**

## Funcionamento da Inteligência Emocional

Tendo como base a definição de inteligência emocional é possível reter dois aspetos fundamentais: o “eu” e o “outro”.

A inteligência emocional engloba quatro dimensões: o Autoconhecimento e a Autorregulação, por um lado; o Conhecimento Social e a Competência Social, por outro. Se com as duas primeiras nos estamos a referir ao “eu” enquanto agente emocional, nas duas últimas referimo-nos ao “outro” enquanto agente promotor de compreensão e expressão emocional.



É através da correta aplicação e vivência destas quatro dimensões que um indivíduo se torna emocionalmente inteligente. Contrariamente ao QI (inteligência cognitiva), a inteligência emocional não é inata, não nasce com o indivíduo. Todas as competências a ela inerentes podem ser trabalhadas e desenvolvidas em prol de melhor qualidade de vida (pessoal e relacional).

## **Importância do relacionamento intrapessoal e interpessoal**

Neste ponto, pode-se já aprofundar cada uma das dimensões anteriormente mencionadas:

### **Autoconhecimento**

De acordo com Goleman, esta é a dimensão base de todas as outras.

Implica três competências importantes:

1. Conhecer e compreender o seu estado emocional;
2. Saber avaliar o seu estado emocional;
3. Sentir-se no controlo das suas próprias emoções, incrementando a autoconfiança.

A dimensão do autoconhecimento refere-se à compreensão do que se sente, quais os sintomas físicos das emoções, o que as provocou e o que significam. Nos dias que correm, a sociedade tem tendência a ignorar este “exame emocional”, preferindo recorrer a soluções tais como o álcool, o tabaco e o excesso de comida ou trabalho. No entanto, as pessoas percebem que algo lhes falta, que não são felizes. Ter a capacidade de compreender as suas próprias emoções é um passo extremamente importante para uma melhor qualidade de vida.

Quais as melhores estratégias para conseguir compreender as próprias emoções?

Fazer uma “consulta de rotina” própria, dar nome àquilo que se sente, estar alerta e perguntar-se o que origina aquela emoção específica, são algumas das estratégias que podem ser utilizadas.

Depois de compreender a sua “rotina” emocional, o indivíduo torna-se capaz de lhes fazer uma avaliação, ou seja, investigar de forma honesta e reconhecer quais as suas forças e fraquezas emocionais.

Para isso, a forma mais eficaz de avaliação é através do feedback do outro (de preferência uma pessoa próxima – marido, namorado, irmão, amigo, pais, etc.),

questionando-o diretamente. Esta pode ser uma prática pouco confortável, mas muito eficaz se obedecer a duas regras fulcrais:

1. O indivíduo está ali para escutar, não pode manifestar descontentamento, interromper, defender-se ou justificar-se por qualquer ação que tenha tido;
2. O indivíduo não pode guardar rancor pelo feedback do outro, mesmo que não goste ou não concorde com o que ouviu.

Desta forma, as pessoas começam a desenvolver a sua atenção para determinados “gatilhos”, situações que despoletam esta ou aquela emoção, e conseguirão predizer o que sentirão nesta ou naquela situação, preparando uma resposta emocional mais adequada.

Este trabalho de reconhecimento e avaliação das emoções e respostas emocionais nem sempre é fácil. Mas, a longo-prazo, a autoconfiança desenvolve-se e torna-se mais sólida. Por outras palavras, ao ter um domínio mais seguro das suas emoções, as pessoas sentem-se no poder das suas decisões e sentem-se bem com elas, desenvolvendo o seu empoderamento.

## **Autorregulação**

Esta dimensão refere-se à capacidade de um indivíduo assumir a responsabilidade pelas suas emoções e respostas emocionais e no impacto que estas têm nas decisões e comportamentos.

Por isso, à autorregulação são atribuídas seis competências:

- Autocontrolo: é a capacidade de “pensar antes de agir”, através da reflexão sobre os valores próprios, do reenquadramento das atitudes face às respostas emocionais e do treino mental (mindfulness) dos comportamentos antes de estes acontecerem.
- Credibilidade: é a capacidade de agir em conformidade com as forças e limitações próprias, sendo honesto e íntegro.

- Retidão: é a capacidade de se responsabilizar pelas suas respostas emocionais.
- Adaptabilidade: é a capacidade de se adaptar a novas situações, sem deixar que os sentimentos negativos que advém da mudança se tornem um obstáculo.
- Orientação para o sucesso: é a capacidade de dirigir as suas ações e intenções em direção aos objetivos.
- Iniciativa: é a capacidade de se desenvolver continuamente e reconhecer o que é preciso mudar em si por forma a conseguir sentir-se feliz.

## **Conhecimento social**

Esta dimensão refere-se à capacidade de depreender e perceber as relações sociais e em que moldes o indivíduo e os que o rodeiam se relacionam. A esta dimensão estão associadas três competências:

- Empatia: é a competência-chave na interação social, mais concretamente no conhecimento social, uma vez que permite ao indivíduo pôr-se no lugar do outro e perceber as diferentes situações do seu ponto de vista. Por isso, é uma competência que implica aprofundar e reconhecer no outro um indivíduo com um background emocional igualmente válido e compreensível, que merece a nossa sensibilidade e atenção.
- Conhecimento organizacional: é importante reconhecer que o ambiente cultural onde cada indivíduo se insere influencia a sua resposta emocional. Seja a missão/valores da organização, seja a cultura social, ou outras.
- Orientação para o serviço: surge apenas quando as outras competências desta dimensão estão bem assentes, uma vez que implica a assistência ao outro, providenciando ideias e sugestões que são do interesse deste último.

## Competência Social

Enquanto que o conhecimento social é a dimensão que nos permite conhecer as emoções e respostas emocionais do outro, a competência social permite a interação com o outro, de forma a incrementar a produtividade, melhorar as relações e, em última instância, aumentar a qualidade de vida do indivíduo.

A competência social é por isso uma dimensão que permite ao indivíduo ser assertivo, trabalhar bem em grupo, resolver problemas e situações, focar-se na ajuda ao próximo e ser competente na construção de relações positivas.

Assim, a esta dimensão estão associadas oito competências:

- Influência: é a capacidade de ter influência no outro e nas decisões que este toma. Não como uma imposição, mas sim com o objetivo único de ajudar o outro a pensar por si mesmo. Desta forma, conseguem-se resultados ótimos, consensos e apoio.
- Liderança: esta competência está diretamente relacionada com a influência, na medida em que não se restringe a uma posição hierarquicamente superior. Os líderes com elevada inteligência emocional podem ser encontrados em qualquer lugar na organização, uma vez que conseguem desempenhar as suas funções e, em simultâneo, serem seguidos pelos seus colegas de equipa/trabalho.
- Desenvolvimento: é a competência que advém do serviço ao outro, ou seja, ao estar predisposto em ajudar o outro de forma altruísta, o indivíduo consegue desenvolver as competências do outro, promover nele comportamentos mais positivos e, desta forma, melhorar o seu sentido de pertença e de grupo.
- Comunicação: é talvez uma das competências mais vitais da inteligência emocional. É através da comunicação que se aprende, e através da aprendizagem, o indivíduo torna-se consciente. Consciente do outro e das suas características, para poder resolver conflitos, ajudar no seu desenvolvimento e compreender o seu ponto de vista. A comunicação assertiva permite estar sintonizado com as emoções da outra pessoa e conversar tendo em conta esses mesmos sentimentos.

- Promoção da mudança: é a capacidade do indivíduo não se contentar com as situações que estão erradas ou causam algum tipo de prejuízo à organização/ao outro. Os indivíduos com esta capacidade são capazes de reconhecer quando é que a mudança é necessária e o que precisa ser feito para consegui-la, de forma a satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas.
- Gestão de conflitos: é a capacidade que permite reconhecer o conflito e as melhores estratégias para o resolver. O indivíduo torna-se capaz de ver num conflito uma oportunidade, no sentido em que permite desenvolver outras competências (resolução de problemas, estabelecimento de estratégias) e promover o fortalecimento das relações. É uma competência exigente, na medida em que, para aprender a resolver um conflito, o indivíduo precisa experimentar o conflito, senti-lo e aprender com ele. No entanto, a longo prazo, ajuda o indivíduo e os outros a melhorar o seu conhecimento emocional e a sua autorregulação emocional.
- Construção de laços: ao melhorar a inteligência emocional, um indivíduo torna-se capaz de criar laços mais fortes, estáveis e duradouros.
- Colaboração: esta competência permite ao indivíduo assumir que um grupo de trabalho/uma determinada relação é tão importante quanto ele próprio. Isto ocorre na medida em que compreende que esse grupo/relação necessita de cuidados iguais àqueles que ele tem consigo próprio (atenção, cuidado, interesse, ...). Além disso, desenvolver a colaboração é uma ferramenta importante na tomada de decisão, na construção das relações e na criação de ambientes de trabalho/vivências produtivas e saudáveis.



## Competências intrapessoais e interpessoais

A inteligência emocional pode ser desenvolvida através de competências intrapessoais e interpessoais.

Dentro das competências intrapessoais temos:

- Autoconhecimento: ter consciência dos próprios sentimentos e usar esse conhecimento para orientar as tomadas de decisões; possuir uma avaliação realista das próprias capacidades.
- Autocontrole: gestão emocional dos impulsos e emoções intensas. Gerir as próprias emoções de modo a que estas facilitem, em vez de interferirem nas tarefas/atividades; ser consciencioso/responsável; estabelecer objetivos; ser persistente e controlar a impulsividade.
- Motivação: energia que orienta para conseguir determinado objetivo. Trata-se de usar as nossas preferências mais profundas para avançar. A motivação guia-nos em direção aos objetivos traçados, ajuda a tomar a iniciativa e a preservar face a contrariedades e frustrações. Na empresa aumentará o otimismo e o seu compromisso com a mesma.

Nas competências interpessoais temos:

- Empatia: capacidade para reconhecer as emoções, necessidades e preocupações dos outros. Ter a perceção do que as outras pessoas sentem; capacidade de se colocar no lugar do outro, de compreender o outro, estar em sintonia. A capacidade de reconhecer que o que os outros sentem é fundamental no estabelecer e cultivar das relações interpessoais. A empatia aumenta a orientação para o cliente e a sensibilidade intercultural na empresa.
- Aptidões Sociais: capacidade para desenvolver relacionamentos e gerir as emoções dos outros. Gerir bem as emoções nas relações; usar essas competências para persuadir e liderar, negociar e resolver disputas, para a cooperação e o trabalho. Estas aptidões ajudam na eficácia de construção e liderança de equipas e também na persuasão.

## Competências emocionais

A palavra emoção deriva do latim *movere*, que no seu sentido figurado significa “sair de si mesmo”. Ou seja, a emoção é uma resposta do indivíduo a um estímulo externo. Essa resposta é biológica e manifesta-se através da voz, das expressões faciais, de movimentos ou de respostas fisiológicas do corpo.

António Damásio, neurocientista com uma carreira reconhecida internacionalmente no estudo das emoções, define a emoção em três níveis:

1. Primário – também conhecidas como as cinco emoções básicas, que surgiram como respostas do ser humano para a sua sobrevivência, e inclui alegria, tristeza, medo, raiva e nojo;
2. Secundário – emoções secundárias, que surgem como resposta a determinadas situações sociais, tais como ciúme, inveja, orgulho, coragem, etc.;
3. Terciário ou fundo – que inclui as emoções mais abstratas, que são traduzidas em sentimentos, como por exemplo mal-estar ou bem-estar, tensão, sucesso, calma, etc.

Existem também alguns investigadores que preferem catalogar as emoções em dois tipos: positivas e negativas.

Ao contrário do que está impresso no senso comum, as emoções não são uma barreira ao raciocínio lógico. Estão diretamente envolvidas no processo de tomada de decisão. Tomar uma decisão ou fazer uma escolha de vida sem ter em consideração o nosso estado emocional seria praticamente impossível e altamente infrutífero.

Pode-se pensar em cinco razões que realçam a importância das emoções no dia-a-dia: sobrevivência, tomada de decisão, ajuste de limites, comunicação e união.



## **Desenvolvimento das competências emocionais**

Tal como já foi referido e desenvolvido anteriormente, a inteligência emocional pode ser aprendida e desenvolvida. No entanto, a aprendizagem através de métodos meramente expositivos pode ser pouco eficaz. A investigação mostra que será mais eficaz uma aprendizagem que incide na motivação intrínseca do indivíduo, na prática, no feedback e na observação. Isto implica pôr em prática os conhecimentos pessoal e social, bem como compreender que mudanças ou aprendizagens em áreas tão subjetivas podem levar mais tempo do que aprender noções básicas de álgebra ou de uma língua estrangeira, por exemplo.

No âmbito do desenvolvimento das competências emocionais devem ser tidos em conta o autoconhecimento, a autorregulação, o conhecimento social e a competência social referidos em “Importância do relacionamento intrapessoal e interpessoal” onde estão apresentadas algumas propostas para que estes possam ser desenvolvidos.

## **O assistente enquanto elemento impulsionador da atividade de relacionamento com clientes**

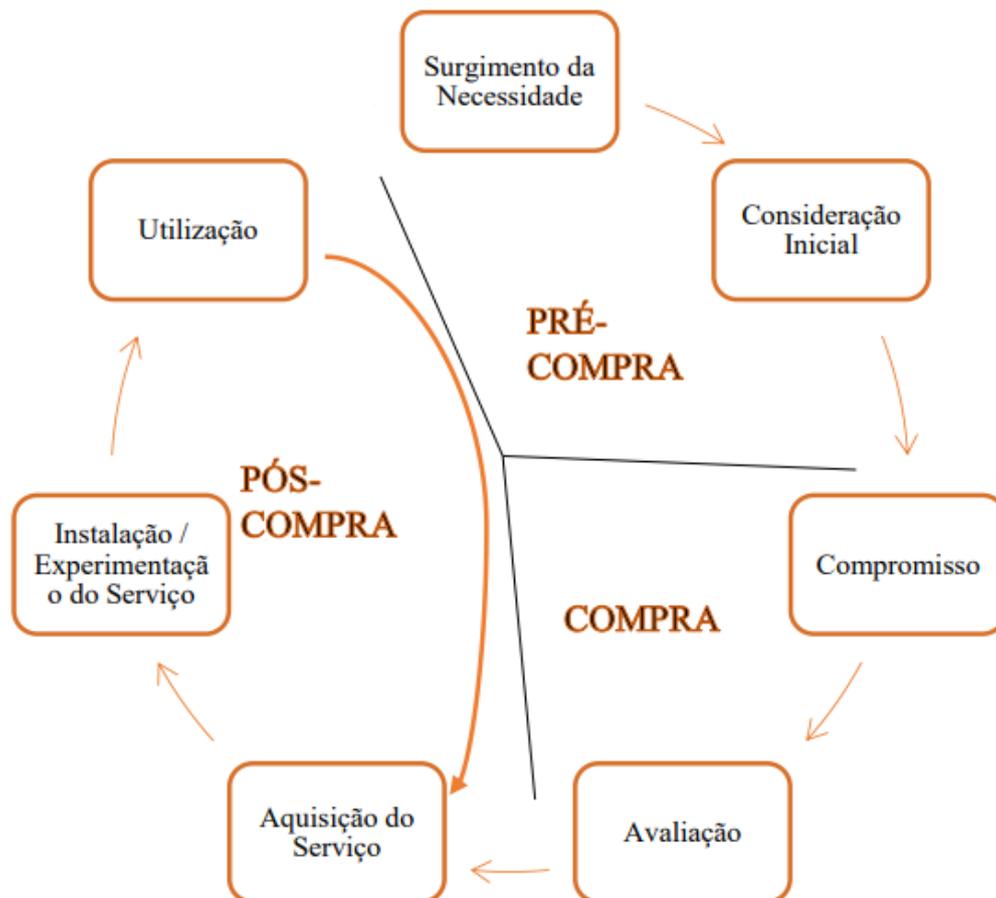
Por definição, um assistente é aquele que dá assistência, que auxilia alguém nas suas funções. Então, por consequência, o assistente é aquele que mais contacto tem com o cliente. Sendo o assistente a ponte entre a organização e o cliente, deve ser ele a tomar iniciativa na dinâmica relacional. Desta forma, consegue gerir as dúvidas/interesses/reclamações/necessidades do cliente e permitir que este último se sinta seguro.

## **Experiência positiva no cliente**

Diversos estudos realizados na área da inteligência emocional demonstram que elevados níveis de inteligência emocional nos assistentes resultam em maiores níveis de otimismo e, conseqüentemente, maior satisfação por parte dos clientes. Por exemplo, em 1993 e 1997 foram realizados dois estudos que concluíram que a contratação de assistentes de venda com maior inteligência emocional permitiu

incrementar o lucro da organização em \$2,5 milhões. Além disso, a satisfação nos clientes era maior e a satisfação na empresa também, tanto que 63% destes assistentes não deixavam a empresa no 1.º ano de trabalho (contrariamente aos anos anteriores).

## Ciclo experiencial do cliente



Analisando com atenção o esquema apresentado, pode-se verificar que são várias as etapas por que passa a experiência de um cliente, na hora de adquirir um determinado produto ou serviço.

O que é mais pertinente reter no âmbito desta formação é o seguinte:

- A experiência do cliente já começa antes da compra. Quando um indivíduo reconhece que tem necessidade de um produto/serviço, começa um processo de pesquisa para verificar onde o pode adquirir. Em seguida, procura informação concreta junto de diferentes organizações ou empresas, para

compreender que tipo de organização ou empresa está a oferecer esse produto/serviço. Nesta fase, é de extrema importância que a primeira impressão do cliente seja positiva. Para isso, o cliente toma em consideração alguns aspetos, tais como a reputação, a qualidade, a distância, ....

- Durante o processo de compra/aquisição do produto/serviço, o cliente já decidiu que organizações visitar. A primeira interação com a figura do assistente é de extrema importância, pois determina se esta é ou não positiva. Quando o cliente faz uma avaliação deste momento, é quando vai decidir se adquire ou não o produto/serviço nessa empresa/organização. E é do interesse desta última que o cliente o faça.
- O momento pós-compra é igualmente importante, pois vai determinar se o cliente volta a requisitar os serviços/produtos daquela organização/empresa. Isto é ainda mais relevante quando se trata da aquisição de serviços, uma vez que estes costumam ter uma duração mais prolongada. Se o cliente não estiver a ter uma experiência positiva do serviço, por qualquer motivo, então será muito difícil que volte a recorrer a essa organização/empresa. Além disso, o feedback que o cliente passa, tanto para esta última como para outros potenciais clientes vai influenciar o ambiente organizacional e a predisposição de potenciais clientes em considerar essa empresa/organização para si.

## **Importância do assistente enquanto gerador de emoções positivas**

Se o assistente tiver desenvolvidas as competências de inteligência emocional, o seu relacionamento com os clientes será certamente mais positivo. Várias investigações têm demonstrado que a inteligência emocional tem um impacto mais profundo no desempenho de trabalhadores/assistentes do que o seu nível de inteligência cognitiva.

Estando com as suas competências de inteligência emocional bem desenvolvidas o assistente estará melhor preparado para lidar com as diferentes situações e os diferentes tipos de clientes que pode ter ao longo do dia, podendo adaptar-se ao tipo de cliente e provocar um impacto positivo junto do mesmo.

## Características de um assistente

### Perfil de um assistente

Para fins deste manual e desta formação, apresenta-se a seguir o perfil de um assistente, do ponto de vista do saber ser.

1. Demonstrar capacidade de escuta na interação com o cliente.
2. Demonstrar capacidade de comunicar com diferentes interlocutores em contextos diferenciados.
3. Demonstrar capacidade de organizar e gerir o tempo.
4. Demonstrar proatividade na recolha e seleção de informação.
5. Agir em conformidade com as normas e regulamentos de proteção de dados e privacidade.
6. Demonstrar capacidade de adaptação a novas tecnologias de informação e comunicação.
7. Demonstrar capacidade de resiliência perante situações e interlocutores difíceis.
8. Demonstrar capacidade de controlo emocional.
9. Demonstrar criatividade na produção de conteúdos.
10. Demonstrar capacidade de trabalhar em equipa.



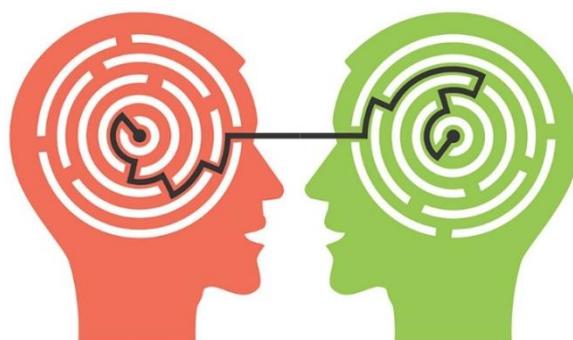
### Missão do serviço ao cliente

A grande missão do assistente, em qualquer organização/empresa, é assegurar que o cliente se sente satisfeito, volta a recorrer aos seus serviços e recomenda-os a

terceiros. Para isto acontecer, e tal como já foi referido, é crucial que a experiência do cliente, em todas as fases, seja positiva. Ou seja, a experiência do cliente será tanto mais positiva quanto maior e melhor for a inteligência emocional dos assistentes que com eles contactam.

## **A mais-valia da Inteligência Emocional na habilidade de comunicar**

Tal como já foi referido ao longo deste manual, a inteligência emocional divide-se em dois: a inteligência intrapessoal e a interpessoal. Enquanto que a inteligência intrapessoal se refere à identificação e entendimento das emoções próprias, a inteligência interpessoal refere-se à interação positiva e eficiente na relação com outros. Assim, a inteligência interpessoal implica competências de comunicação verbal e não-verbal, competências de colaboração, competências de gestão de conflitos, promoção de espírito de grupo, respeito pelo outro e ser respeitado. Ou seja, a inteligência interpessoal passa por compreender que a minha relação com a “Maria” é diferente da minha relação com o “João”, bem como pela capacidade de reagir eficazmente a uma determinada situação ou antecipar e interpretar as reações do outro. As competências de escuta ativa e a nossa atitude comunicacional têm, portanto, um papel fundamental no sucesso relacional entre duas pessoas, quer no plano pessoal, quer profissional.



## **Desenvolvimento de competências emocionais nas relações com os outros**

Cada indivíduo tem uma forma distinta de comunicar, o que vai influenciar o interlocutor, provocando nele diferentes sentimentos e reações.

Existem diferentes atitudes positivas que podem ser adotadas no momento de nos relacionarmos com o outro:

- Empatia: é a capacidade de se colocar no lugar do outro e de sentir o que ele sente;
- Adaptabilidade: é a capacidade de se adaptar ao interlocutor (por exemplo, é diferente tratar com uma pessoa idosa ou com um adolescente);
- Autocontrole: não se deve permitir que sentimentos e emoções negativas ou juízos e estereótipos interfiram na relação com o cliente;
- Tolerância à frustração: é a capacidade de não se deixar afetar por um interlocutor agressivo, levando a relação a bom termo;
- Força de vontade: é a capacidade de permanecer focado nos objetivos, mesmo que alguma situação externa à relação esteja a afetar o indivíduo;
- Energia: é a capacidade de demonstrar dinamismo e positivismo;
- Sociabilidade: é o mesmo que sensibilidade, ou seja, a capacidade de ser sensível às relações humanas, compreender o outro, ajudá-lo e gostar de comunicar com ele.

## Desenvolvimento de competências de escuta na relação com os outros

Ao comunicar com o outro, o indivíduo deve exercer uma interação dinâmica e positiva, o que implica uma escuta ativa. A escuta ativa traduz-se por uma série de comportamentos verbais e não-verbais manifestados pelo indivíduo, enquanto recetor.

Os comportamentos verbais mais assertivos na escuta ativa são:

- Compreensão: “Compreendo o que sentes.”, “Como te sentes?”;
- Apoio: “Também já passei por isso.”, “O teu trabalho está muito bom!”;
- Exploração: “O que te levou a fazer isso?”, “Podes explicar-te melhor?”.

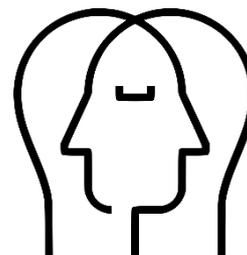
Os comportamentos não-verbais incluem uma série de formas de o nosso corpo, voz ou expressões faciais veicularem os sentimentos ou emoções do indivíduo. São comportamentos propícios à escuta ativa:

- Corporal: postura confiante e direita, gestos das mãos suaves e expressões faciais acompanhantes da mensagem verbal;
- Modo de falar: projeção adequada da voz, tom moderado, articulação correta das palavras, velocidade moderada (em média, 110 palavras por minuto), e modulação do discurso (o oposto à “voz monocórdica”).
- Silêncio: o uso do silêncio em momentos adequados é fundamental na comunicação. É uma competência aprendida ao longo do tempo, com recurso à sensibilidade do indivíduo;
- Toque: deve ser evitado em situações mais impessoais ou profissionais, a não ser quando serve para manifestar apoio ou ajuda.

## Identificação e Desenvolvimento do seu nível de empatia com os outros

A empatia já foi referida algumas vezes ao longo deste manual, e é de facto uma das competências mais fulcrais no desenvolvimento da inteligência emocional e no relacionamento positivo com o outro.

Por definição, empatia significa compreender o outro, pôr-se no seu lugar e sentir o que ele está a sentir. Por isso, é também uma das competências mais desafiadoras da inteligência emocional, na medida em que exige do indivíduo uma verdadeira compreensão e assimilação dos sentimentos do outro, sem precisar de falar com ele. Em geral, as pessoas que experienciaram diversas situações extremas ao longo da sua vida têm maior facilidade em sentir empatia. Isto não significa que só quem passou momentos difíceis é capaz de ter esta competência. Existem formas de desenvolver a empatia de um indivíduo, mesmo que este nunca tenha tido um momento difícil na vida.



Formas de desenvolver a empatia de um indivíduo:

### Reconhecimento e assimilação

Por norma, dificilmente se percebe o estado emocional de um colega em contexto de trabalho. Se se pensar nas interações diárias, um indivíduo pergunta “Está tudo bem?” e o outro responde “Sim! E contigo?”, o que dificulta em larga escala perceber quais os seus verdadeiros sentimentos. Apesar disto, existem formas de conseguir compreender as emoções do outro.

Em primeiro lugar, através das suas expressões faciais, da sua linguagem corporal ou outra pista inerente à comunicação não-verbal. Quando isto não é possível, por a pessoa ser extremamente fechada, existem perguntas que se podem fazer, de forma a compreender quais as emoções do outro sem ser demasiado invasivos:

- Podes falar um bocado mais sobre isso?
- Pareceu-me ouvir-te dizer que te sentes... é verdade?

- Não me pareces bem. Queres falar sobre o que te incomoda?
- Sinto-te pouco motivado com esta ideia. O que é que tu pensas realmente?

Uma vez compreendida e reconhecida a emoção, o indivíduo já se sente capaz de assimilar os sentimentos do outro. Isto não quer necessariamente dizer que concorda com ele; apenas significa que reconhece que essa pessoa também tem sentimentos, que são válidos e que os compreende. Nesta fase, é importante utilizar expressões como “Eu percebo”, “Eu compreendo o teu ponto de vista”, “Eu estou a escutar o que tu queres dizer”, etc.

### **Sensibilidade**

Nesta fase, é frequente as pessoas começarem a criar juízos de valor e a julgar o outro pelo que sente ou afirma. É altamente desaconselhado fazê-lo, uma vez que pode provocar nele sentimentos de não pertença, de culpa e, em última instância, baixa autoestima.

A melhor forma de lidar com a informação emocional recebida é tratá-la como se fosse informação que precisa ser processada:

- “Porque achas que te sentes assim?”;
- “Há alguma decisão da organização que tenha provocado esses sentimentos?”;
- “Em que te posso ajudar para lidares com esses sentimentos?”;
- “Compreendo que te sintas assim, que tipo de compromissos estás disposto a fazer para podermos chegar a um consenso?”

Da mesma forma que as nossas próprias emoções são a chave para o nosso autoconhecimento, a empatia é a chave para exercer o conhecimento social.

# O reforço da capacidade de dinamização de grupos

## Estratégias de motivação de grupos

A motivação é, por definição, o elemento que energiza e dirige o comportamento, organizando os recursos, internos e externos do sujeito, num determinado sentido, para atingir um fim ou objetivo (Rosário, 2005). Por outras palavras, a motivação é uma característica psicológica dos indivíduos que pressupõe três elementos: direção do comportamento, organização dos recursos e definição de objetivos.

No contexto organizacional/empresarial, é importante compreender que os objetivos definidos pelos indivíduos ou pelos grupos de trabalho derivam da vontade de satisfazer necessidades (individuais ou grupais). Desta forma, as estratégias de motivação passam sempre por gerir essas necessidades e promover a satisfação e o sucesso individuais e grupais. Nunca esquecer que pessoas felizes originam ambientes saudáveis e produtivos.

Em seguida apresentam-se algumas estratégias que permitem manter um grupo/equipa motivado:

- Partilhar a visão da organização com cada membro em particular;
- Comunicar com cada pessoa do grupo/equipa;
- Apreciar e reconhecer o trabalho de cada indivíduo;
- Apoiar novas ideias;
- Atribuir tarefas desafiantes;
- Encorajar a criatividade;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional de cada pessoa;
- Demonstrar confiança nas capacidades de cada pessoa (empoderamento);
- Dar todo o apoio possível aos indivíduos;
- Reconhecer que a equipa é feita de pessoas, que também precisam de ser atendidas individualmente;
- Impedir a monotonia no dia-a-dia da empresa/organização;
- Criar competência saudável;

- Celebrar o sucesso de cada indivíduo e do grupo/equipa;
- Assegurar um ambiente de trabalho saudável;
- Criar e manter o espírito de grupo/equipa vivo.

## **Competências emocionais e gestão de conflitos em grupos (de trabalho/de formação)**

Conflito é uma situação em que dois ou mais objetivos pertencentes a pelo menos duas pessoas são mutuamente exclusivos, gerando respostas emocionais desadequadas (hostilidade e divergência).

Existem quatro tipos de conflitos:

1. Intrapessoais: relacionados com o interior de um indivíduo e os seus sentimentos;
2. Interpessoais: ocorrem entre duas ou mais pessoas, devido a diferenças individuais;
3. Intragrupais: relacionado com a ambiguidade da estrutura organizativa, os papéis e estatutos dos diferentes membros do grupo;
4. Intergrupais: causados por estímulos externos ao grupo, provocando tensões entre grupos dentro de uma mesma organização.

### **Estratégias adotadas face ao conflito**

Existem diferentes formas de as pessoas reagirem a um conflito, sendo que algumas serão mais eficazes do que outras.

1. Evitamento: estratégia adotada por indivíduos com um estilo comportamental passivo. Pode ser uma estratégia com resultados positivos quando se trata de uma questão menor, outros podem resolver a questão com maior sucesso ou não há informação suficiente.
2. Competição: tem como objetivo o triunfo próprio. Esta estratégia pode ser usada quando o indivíduo se depara com uma situação de autodefesa. No entanto, é altamente desaconselhável, pois pode, na sua génese, escalar para outros conflitos.

3. Acomodação: ao utilizar esta estratégia, o indivíduo submete-se, negligencia os seus objetivos e aceita qualquer solução. Tal como a anterior, esta estratégia é positiva em casos muito específicos, nomeadamente quando há um choque demasiado grande de personalidades. Da mesma forma, deve-se exercer cautela no seu uso, pois também pode originar conflitos mais intensos.
4. Compromisso: é a estratégia em que o indivíduo ou grupo faz concessões e negocia uma solução que seja suficiente para agradar a ambas as partes. É ideal quando há objetivos conflitantes que impedem ambas as partes concordarem com as propostas integrais uma da outra.
5. Colaboração: ocorre quando ambas as partes enfrentam o conflito com satisfação e solucionam o problema, com alternativas que satisfaçam ambas as partes. É a solução mais adequada quando há uma repartição equilibrada do poder e potenciais benefícios mútuos no longo prazo.
6. Assertividade: é a estratégia mais eficaz na maioria das situações. Caracteriza-se pela adoção de um comportamento assertivo por ambas as partes na resolução do conflito. Ao utilizar uma estratégia assertiva, o indivíduo consegue exprimir-se sem ambiguidades, ser objetivo, discordar do outro construtivamente, ser direto, manter relações assentes na confiança mútua e estar mais à vontade na relação com os outros.

### **Gestão do conflito e negociação**

Quando um indivíduo é colocado na posição de mediador de conflito, deve atender a algumas regras:

- Ouvir com empatia ambas as partes envolvidas;
- Praticar a escuta ativa;
- Separar as pessoas dos problemas, despersonalizar;
- Centrar-se nos interesses dos indivíduos, mas, acima de tudo, da organização e nunca nas posições adotadas por cada uma das partes.

A melhor ferramenta que um mediador de conflito tem é a negociação, que passa por um processo de tomada de decisão conjunta num cenário conflituoso e divergente.

Existem três possíveis negociações:

1. Ganho-ganho: ambas as partes saem beneficiadas e satisfeitas, pois conseguem atingir os seus objetivos;
2. Ganho-perda: apenas uma das partes é beneficiada, o que costuma ocorrer em situações em que o ganho mútuo não é possível (por exemplo, numa promoção);
3. Perda-perda: ambas as partes saem insatisfeitas por não se conseguir um acordo (ou por falta de consenso ou por falta de entendimento).

Efeitos Positivos	Efeitos Negativos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desperta sentimentos e estimula energias;</li><li>• Promove o interesse pela constante melhoria;</li><li>• Aumenta a coesão do grupo;</li><li>• Desperta atenção para o ambiente emocional do grupo;</li><li>• Desafia o grupo para novas soluções;</li><li>• Regula o poder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade;</li><li>• Provoca pressão para o conformismo e redução da liberdade de expressão;</li><li>• Desvia a energia do grupo para as causas do conflito;</li><li>• Promove ações de bloqueio e não cooperação;</li><li>• Gera distorções e alimenta incompatibilidades;</li><li>• Eleva os níveis de stress;</li><li>• Baixa a produtividade e a competitividade;</li></ul>

## Bibliografia e Netgrafia

- Berlo, David, K. (2003) O Processo de Comunicação. Martins Fontes, Ed.
- Goleman, D. (1995) Inteligência Emocional. Temas e Debates, Ed.
- <https://administradores.com.br/artigos/inteligencia-emocional-fator-de-transformacao-em-sua-vida>
- <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/import%C3%A2ncia-da>
- <https://www.simplyflow.pt/como-desenvolver-a-sua-inteligencia-emocional/>
- Kamery, R. H. (2004) Motivation techniques for positive reinforcement: a review. Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 8 (2), 91-96
- Kindler, H. S. (1991) A Gestão Construtiva dos Desacordos. Monitor, Ed.
- Petrovici, A & Dobrescu, T. (2014) The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. Procedia - Social and Behavioral Science, 116, 1405-1410
- Rosário, P. (2005). Motivação e aprendizagem: uma rota de Leitura. In M.C. Taveira (Coord.). Psicologia Escolar. Uma proposta científico-pedagógica (pp.23-60). Coimbra: Quarteto Editora
- Team Free Management Ebooks (2014) Understanding Emotional Intelligence. [www.freemanagement-ebooks.com](http://www.freemanagement-ebooks.com)