

## A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

Por: Jéssica Juliana de Almeida<sup>1</sup>

Constance Resende Bonvicini<sup>2</sup>

### 1 CREDENCIAIS DE AUTORIA

Maria do Carmo Nacif de Carvalho nasceu em São João Del Rei (MG). Formou-se em Psicologia em 1975, na UFMG, e especializou-se em Análise Transacional, Psicologia e Psicoterapia Transpessoal, Psicologia para Administradores, Hipnoterapia Erikisoniana, Leitura Corporal e Thetahealing. Realiza consultas particulares há 40 anos e atua em cursos e palestras nas áreas clínica e organizacional, com enfoque em autodesenvolvimento e crescimento pessoal. Atualmente, reside na cidade de Lavras (MG) onde trabalha em seu consultório particular. Estuda conceitos de Física Quântica, relacionando-os ao comportamento humano. É autora de livros que tratam sobre comportamento, sentimentos e emoções. Seus livros mais conhecidos são *Relacionamento Interpessoal* (2009), participante da série *Gestão Estratégica*; *Gestão de Pessoas* (2004) e *Libere sua Competência* (2002). Em 2019 lançou sua mais recente publicação, o livro *Fogo da Vida*.

O livro *Relacionamento Interpessoal* (2009) foi a base para o desenvolvimento dessa resenha, sendo voltado para questões relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional, tratando de assuntos tais como autoconhecimento, autodesenvolvimento, autoanálise, autoestima, inteligência, relações interpessoais, trabalho em equipe e poder nas organizações. A forma como os assuntos são tratados

---

<sup>1</sup> Concluinte do Curso de Graduação em Psicologia pela Faculdade Cidade Patos de Minas. E-mail: jessicajuliana12@outlook.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes. Docente da Faculdade Cidade Patos de Minas. E-mail: constance.bonvicini@faculdadepatosdeminas.edu.br

tem o objetivo de levar o leitor a refletir sobre a complexidade dos relacionamentos interpessoais e à necessidade do trabalho em equipe para a obtenção do sucesso.

## **2 APRESENTAÇÃO DA OBRA**

O primeiro capítulo discorre sobre o desafio do autoconhecimento. A época em que vivemos valoriza muito o conhecimento com uma abordagem humanista, apontando para a valorização da participação em que é preciso conhecer a si mesmo. Mas o desenvolvimento tecnológico acabou ocasionando um baixo desenvolvimento pessoal, interpessoal e moral. Também gerou tendências ao isolamento e incapacidade de conhecermos a nós mesmos, assim como lidar e reconhecer as diferenças individuais e culturais. Diante disso, há uma necessidade de um processo contínuo de autoconhecimento e autodesenvolvimento. A respeito da motivação, ela configura-se de acordo com a situação em que o indivíduo vive cada momento, impulsionando-o dirigir-se para algum alvo proposto. Apesar de ter estímulos externos, ela é interna e é determinada pela prioridade que a pessoa tem, de acordo com sua história. Aquilo que motiva uma pessoa pode não motivar outra. A teoria mais conhecida sobre a motivação é a de Maslow, que afirma existir uma hierarquia das necessidades e desejos, disposta em pirâmide.

A partir da pirâmide das necessidades, a autora fala a respeito dos efeitos da não satisfação das necessidades na vida do indivíduo. Por exemplo, a não satisfação das necessidades fisiológicas pode manifestar-se a partir de suspiros profundos. A frustração de uma necessidade oral surte efeitos de compulsão alimentar, bebidas e drogas, por exemplo. A não satisfação das necessidades de segurança pode levar a pessoa a apegar-se compulsivamente a pessoas ou coisas que considera seguras, em um processo de dependência. A não satisfação da necessidade de pertencimento pode fazer com que o indivíduo sinta-se solitário mesmo quando pertence a um grupo. Falhas na satisfação do desejo de estima faz com que o indivíduo procure sempre por aprovação pública. A necessidade de autorização pode leva-lo a ter ambições e infringir valores éticos ou morais. Quando essa carência manifesta-se de maneira saudável, o indivíduo passa a ter compromisso com a autodisciplina e automatização. Também falando sobre a motivação a autora faz uma relação com o trabalho,

comentando sobre a teoria de Herberz e dos fatores satisfacientes e não satisfacientes.

Ao falar sobre a motivação como um fator interno temos os questionamentos sobre como manter o indivíduo motivado. Para responder a isso deve-se lembrar de que o comportamento das pessoas é resultado de diversas motivações e aquilo que motivava em um momento pode não motivar em outro. Assim, deve-se provocar estímulos para despertar a motivação.

Na sequência, a autora fala a respeito da frustração e dos mecanismos de defesa. Viver em sociedade impõe regras e regulamentos que podem contrariar nossos desejos e impulsos, gerando conflitos entre nossos impulsos. Quando o indivíduo tem as necessidades e desejos não satisfeitos, pode sentir um vazio que, por diversas vezes, leva ao uso de mecanismos de defesa para amenizar conflitos e frustrações. Quando bem utilizados, os mecanismos beneficiam o indivíduo, sendo eficazes, auxiliando a lidar com a realidade. Mas também podem ser prejudiciais quando inadequados, exagerados para determinada situação, ou nocivos.

Como mecanismos de defesa desejáveis a autora cita o recalque, que é uma repressão inconsciente de desejos e emoções, já que as regras impedem sua livre expressão. A compensação, que apresenta mais benefícios para a sociedade, é quando o indivíduo compensa um ponto fraco desenvolvendo outras habilidades que trarão reconhecimento e gratificação. A racionalização é a compensação utilizada de forma mais consciente, consistindo em dar justificativa aceitável para nós mesmos, mas que certamente não é aquela que nos move. Idealização consiste em atribuir qualidades às pessoas, mas deve-se cuidar para não provocar um tipo de cegueira e posterior decepção quando se entra em contato com a realidade. A formação da reação é um comportamento extremamente oposto àquele defendido inconscientemente. A substituição ao deslocamento ocorre quando uma emoção é inaceitável, transferindo-se para outra que é aceitável, de menor consequência. A sublimação é outra forma de substituição; é transformar impulsos inaceitáveis em outros que sejam úteis; por exemplo transformar desejos destrutivos em competições esportivas, de esportes agressivos

Os mecanismos nocivos de defesa são sempre mais destrutivos do que benéficos. Por exemplo, a projeção, que é quando atribui-se a outra pessoa sentimentos e pensamentos próprios, mas inaceitáveis e a tendência de sempre

apontar um responsável pelos próprios erros. A somatização talvez seja o mecanismo de defesa que mais se relaciona diretamente com os males da mente, refletidos no sofrimento do corpo. Ele consiste nas manifestações de conflitos exteriorizados, por meio de sintomas físicos. O indivíduo sente o sintoma e o desconforto, mas precisa ser tratado de uma dor psíquica. O masoquismo tem a função de aliviar o sentimento de culpa por um comportamento real ou imaginário. O indivíduo agride-se internamente ou através de um agente externo ou situação de risco. As agressões podem manifestar-se por dores generalizadas, febres e comportamentos agressivos contra si mesmo. Na regressão, o indivíduo assume comportamentos infantis, voltando a depender dos outros. Isso ocorre quando ele não sabe lidar com conflitos de forma racional e madura. Já a negação significa, negar uma realidade percebida e conhecida por todos. No isolamento e fuga, nas situações menos propícias, o indivíduo isola-se do mundo.

Assim, os mecanismos de defesa são úteis e desejáveis, mas quando não utilizados adequadamente, são fatores de doença. A partir daí, deve-se buscar o autoconhecimento para se buscar as melhores soluções para cada situação.

O capítulo 2 fala do trabalho como fator motivacional. Ver o trabalho somente como fonte de dinheiro, acaba privando o indivíduo de sentir o prazer que o trabalho pode proporcionar e isso torna-o sem vida e amor, assemelhando-se a uma máquina, deixando de ser uma fonte de autorrealização. Trabalhar com sucesso é resgatar o lado humano do trabalho. Quem não trabalha com prazer, dificilmente vai comemorar o sucesso. Há uma profunda relação entre o ser humano e o trabalho. Isso é perceptível, porque quando o indivíduo está insatisfeito com o trabalho, ele próprio procura criar uma outra ocupação.

O capítulo fala também sobre a autoestima e seus pilares. Para se compreender a auto estima é preciso refletir sobre o valor único e incondicional do ser amado e o fato de o amor tentar reconhecer as necessidades do ser amado, assim como a capacidade de perdoar e reconhecer falhas. Então, é preciso refletir se estamos amando o próximo como gostaríamos ou deveríamos sermos amados. Para compreender como isso funciona, a autora propõe que o leitor da obra coloque-se no lugar do outro e reflita se está tentando satisfazer sua própria necessidade. A partir daí, qualquer frustração ao autoamor, autoestima, autoapreciação e autocelebração pode ocasionar uma quebra na personalidade. Todos os problemas psicológicos,

desde neuroses até psicoses são sintomas de frustrações da necessidade básica humana, ou seja, o sentido do valor pessoal.

O autor apresenta a questão da autoimagem como determinante do comportamento consigo mesmo e com os outros. O ser humano vai encontrar uma vida satisfatória quando acreditar e estimar a si mesmo. A atitude de autoaceitação e autoestima são completamente interligadas. Enquanto a autoestima é um sentimento que a gente experimenta, a autoaceitação implica no que fazemos. É a recusa em manter um relacionamento antagônico consigo mesmo. É quando o indivíduo encara as coisas sem odiar seu valor como pessoa, não renunciando ao seu desejo de viver.

Aceitar é mais do que reconhecer ou admitir, é uma abertura para experimentar, sem negar. É a recusa em ignorar qualquer parte de nós, seja do corpo, seja das emoções, seja dos pensamentos e sonhos. Se temos pensamentos perturbadores, aceitamos a realidade dessa experiência. Se sentimos raiva, dor, medo ou desejo inconveniente, é isso que estamos sentindo, sem racionalizar ou negar. Sentimos e aceitamos a experiência. No caso dos sentimentos negativos, quando experimentamos e aceitamos, conseguimos nos livrarmos deles e conduzi-los a um caminho de construção. Entrar em contato com esses sentimentos é uma forma de cura-los e é uma pré-condição para mudança e crescimento. Mas deve-se ressaltar que aceitar não significa apreciar, ter prazer ou aprovar. Significa evoluir a partir desse ponto. A motivação de mudança surge a partir do momento em que não se nega a realidade e aceitamos o que não podemos mudar.

A autora aponta para uma questão interessante ao tratar dos nossos talentos. Ela argumenta que o maior delito contra nós mesmos é rejeitarmos o que é positivo, temendo nossos talentos, assim como tememos as imperfeições. O maior crime que cometemos contra nós mesmos é rejeitarmos nossa grandeza, porque ela nos assusta. Devemos ter consciência de que a partir do momento em que deixamos brilhar, permitimos aos outros que brilhem também.

O capítulo 3 trata do autoconhecimento e autodesenvolvimento, reconhecendo o homem como um ser integral, formado por corpo, mente, coração e espírito, cada qual com sua capacidade ou inteligência. A respeito da inteligência, a autora cita a inteligência física, mental, emocional e espiritual. Ligada ao autoconhecimento, está a disciplina. É preciso manter-se e prosseguir dentro de um princípio que dá o sentido maior a nossa vida, sendo essa uma característica das pessoas bem-sucedidas. O

impulso para a disciplina vem da paixão, alimento da inteligência emocional. É ela que dá o impulso para a visão e a disciplina manterem a força para continuar. A paixão está conectada aos nossos talentos e propósitos da vida. Quanto se tem paixão, não é necessário haver estímulos externos ou supervisão.

Na sequência, discute-se sobre a consciência. Ela é capaz de alterar a visão, a disciplina e a paixão, pois nos insere no mundo de relacionamentos, levando-nos para um estado de interdependência com o outro. A consciência transforma a paixão em compaixão na medida em que insere a preocupação com o semelhante e combina simpatia e empatia. A autora coloca a problemática relacionada ao fato de que as três capacidades humanas (visão, disciplina e paixão) combinadas podem ser canalizadas para o ódio e a destruição. Ou seja, quando a visão, disciplina e paixão ficam desprovidas da consciência tornam dominadas pelo ego.

O capítulo 4 apresenta a complexidade das relações interpessoais. Essa característica se dá devido à imprevisibilidade dos fatos, incertezas e possibilidades que marcam as relações. Precisamos lidar com o melhor e o pior de cada um e isso caracteriza as relações interpessoais como dotadas de conflitos. É preciso termos consciência de que somos seres inseguros e vulneráveis diante do outro, mas ainda assim, precisamos do outro, pois somos seres sociais e temos necessidade de nos relacionarmos, interagirmos e criarmos uma rede de relacionamentos. As experiências que partilhamos dentro desses relacionamentos e o enfrentamento de conflitos nos permite descobrir mais sobre nós mesmos.

Dentro dos relacionamentos, a comunicação tem papel fundamental. Grande parte dos conflitos decorrem da dificuldade de ouvir o outro, considerar seu ponto de vista e as diferenças individuais. Dentro da organização, a dificuldade de ouvir cria climas desconfortáveis, geradores de estresse crônico, desencadeadores de processos de somatização que acabam levando a afastamentos do trabalho. No trabalho, o bom convívio exige a postura consciente de rever condutas pessoais e ter a coragem de aprender com o outro, deixando de lado o individualismo estimulando a aprendizagem em grupo. Nesse contexto, o grande desafio do ser humano é descobrir como construir relações interpessoais mais saudáveis. Na dinâmica dos relacionamentos as resistências emergem, mas devem ser superadas pela paciência perseverante, cordialidade e convivência amorosa. Assim, no mundo do trabalho já priorizam a discussão sobre o novo paradigma humanístico enfatizando a religação,

a subjetividade, a espiritualidade, a cooperação, o trabalho em equipe e a sinergia entre empresários e colaboradores.

No capítulo 5 percebe-se mais intensidade da autora em remeter as discussões para dentro das organizações. Neste capítulo, ela fala dos benefícios e utilidades do trabalho em equipe, significando um conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos e um plano de trabalho bem definido. Formar uma equipe é uma maneira de potencializar as habilidades de cada um, gerando um efeito sinérgico ou energia conjunta.

O futuro pertence às organizações baseadas em equipes, onde os conhecimentos e as habilidades dos membros complementam-se e enriquecem o trabalho como um todo. No mundo atual, é preciso transformar o trabalho em grupo em um trabalho de equipe. Isso é um grande desafio, pois envolve o aprendizado coletivo da necessidade de uma comunicação aberta e da prática democrática que incentive as habilidades e atuação criativa individuais, mas de tal forma que permita flexibilidades, favorecendo relações interpessoais construtivas. O líder da equipe deve ter flexibilidade e habilidades necessárias para alternar seu comportamento conforme as circunstâncias e as necessidades e motivos de seus subordinados. Ele deve influenciar as atitudes para a consecução de um objetivo. Deve alinhar as pessoas com a visão de negócios da organização. Justiça, honestidade, empatia, capacidade de transmitir coragem, profunda compreensão do outro são as características que deve possuir.

Ainda dentro do capítulo, a autora aborda o tema da liderança, relacionando-o com a tarefa de motivar o outro. Para manter uma equipe motivada o líder deve ter atitudes que garantam a aprovação, o reconhecimento, a atenção pessoal e a compreensão. Dentro de uma equipe existem diferenças entre os membros. Lidar com elas não é fácil e deve-se ter em mente que não é possível mudar as pessoas, mas pode-se aprender formas de lidar com elas, promovendo o crescimento recíproco e enriquecedor. Isso requer prática, persistência e flexibilidade.

O capítulo 6 trata do poder nas organizações. A autora inicia falando que o ser humano é vulnerável às situações da vida, sendo influenciado por elas no que se refere à maneira e intensidade de fazer uso do poder que lhe é conferido, podendo usá-lo para construir ou destruir. Nas organizações o poder é exercido por meio de

estratégias, objetivos, informações, dentre outros., e está diretamente ligado à liderança. Para que o líder exerça o poder, ele deve exercer a influência sobre as pessoas, conhecendo-as e identificando quais são suas motivações.

O poder pode advir de diversas fontes: da personalidade de cada pessoa, estando ligado às características que possui (inteligência, conduta moral, capacidade de se comunicar, paixão por uma causa); da riqueza, dinheiro ou propriedade ligando-se à submissão; da organização, associação, ligando a grupos organizados, empresas, movimentos sociais. O poder sempre associa-se a mais de uma dessas fontes, sendo impossível que exista sem a combinação de mais de uma delas; a personalidade necessita da organização para dar respaldo ao exercício do poder. A riqueza necessita de uma organização para seu exercício.

O poder é dinâmico, oscila, move-se e assume diferentes configurações, dependendo do momento vivido, dos interesses das partes, das condições do mercado, das situações conjunturais, sendo determinado por atributos e competências das pessoas. A respeito dessas competências, algumas características facilitam seu exercício: habilidade em negociar, habilidade de relacionamento interpessoal, motivação para o trabalho, dinamismo, senso de oportunidade.

Também discute sobre o conceito de autoridade, ligando-se diretamente ao poder. A autoridade advém da tradição e costumes (autoridade tradicional), da personalidade (autoridade carismática) e da concordância com as regras e leis definidas (autoridade racional-legal). Na sociedade em que vivemos, uma não predomina sobre as demais.

Ainda, o poder pode ser exercido de maneira coercitiva, quando liga-se à ideia de submissão; compensatória, quando liga-se à ideia da recompensa e condicionado, estando ligado à convicção e crença, sendo altamente subjetivo e condicionado à cultura. Atualmente, o mundo exige que o poder seja compartilhado, assumido e construtivo. Somente dessa forma ele poderá crescer e se ampliar. Um líder ou gestor que deseja ampliar seu poder deve proporcionar oportunidades para que as pessoas desenvolvam seus talentos, pois assim tornam-se mais produtivas e geram mais resultados.

Essa ideia de ampliação exige que o poder seja compartilhado entre as pessoas, dando origem ao termo *empowerment* dentro das organizações, criando condições e habilidades para que todos assumam responsabilidades em suas

funções. Sob o prisma do paradigma humanista dentro da organização, deve existir o poder e a autoridade, pois esta é a capacidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade, o que deve ser feito. Isso é uma forma genuína, desejável e construtiva de se viver.

Esse paradigma defende que é a partir do autoconhecimento que a pessoa é capaz de compreender a necessidade do poder compartilhado, pois terá consciência de que sozinha não é capaz de dar todas as respostas necessárias ao ambiente de negócios. O autoconhecimento é a capacidade de reinventar-se a si mesmo, mudando os próprios conceitos. Ele pode levar à excelência pessoal.

A capacidade de comunicação interpessoal também é uma forma de poder devido à possibilidade de influenciar a construção da sociedade. O poder de se comunicar de forma eficaz gera um movimento favorável às determinadas concessões. Ainda dentro do paradigma humanista, o poder da intuição, baseado no conjunto de conhecimentos próprios adquiridos ao longo das experiências da vida, é fonte de poder, pois oferece suporte para as tomadas de decisão. O poder da criatividade está ligado aos ambientes de insegurança e leva a organização a se renovar, visto que diante da incerteza e dos novos problemas é preciso gerar ideias e criar coisas novas. Deve-se valorizar o poder da criatividade. A sociedade sobreviveu até hoje graças à criatividade de seus membros.

Também, há o poder da incerteza e da mente flexível. É diante da incerteza e do desconhecido que ele aparece, visto que se forma um terreno fértil para a criatividade e liberdade, abrindo assim um campo para as possibilidades e novas manifestações. O poder da incerteza implica renunciar ao apego do conhecido e entrar no desconhecido, fazendo fluir a criatividade e espontaneidade. O poder do propósito de vida ou do senso de missão baseia-se no talento singular que nós possuímos e em sua maneira de expressá-lo. Quando o associamos a benefícios às outras pessoas, experimentamos o êxtase e a alegria da nossa própria essência. O poder da união de forças e da cooperação prega a colaboração como forma de estimular a competição. As organizações precisam estabelecer parcerias com fornecedores, clientes, etc.). É isso que proporciona o crescimento de todos, a sobrevivência e prosperidade. Só a cooperação e a união de forças têm o poder de criar um conjunto dentro do qual a competição tem algum sentido.

### 3 INDICAÇÃO DA OBRA

A leitura dessa obra é indicada às pessoas de modo geral, abordando temas relevantes para o desenvolvimento pessoal, tais como autoconhecimento, autodesenvolvimento, autoanálise, autoestima e inteligência. Também é indicada para as pessoas que desejam desenvolverem-se profissionalmente, relacionando o sucesso profissional à capacidade de manter relações interpessoais saudáveis e atentando para a importância do desenvolvimento de trabalho em equipe e do poder nas organizações.

Ainda é indicada para gestores de organizações, especialmente para aqueles que trabalham diretamente com pessoas, devido à importância e necessidade do estabelecimento de boas relações interpessoais dentro de seus cargos. Para esse público, a leitura da obra auxilia na compreensão dos sujeitos e suas particularidades e no entendimento e solução de conflitos dentro da organização.