

1

GESTÃO DAS EMOÇÕES EM AMBIENTE DE EQUIPA

*Como as emoções precedem as funções cognitivas,
elas são uma componente crítica na determinação daquilo que pensamos.*
Richard Boyatzis, Ph.D.

CENÁRIO REAL – DECISÃO DIFÍCIL : A FAVOR DO QI OU DO QE?

A empresa PHARMOTION está a passar por um processo de fusão de dois laboratórios farmacêuticos, “PHM-1” e “PHM-2”, o que implica uma reestruturação de equipas e de departamentos. Neste processo, a duplicação de funções leva, necessariamente, à escolha dos considerados melhores, para assegurar a direcção dos diversos departamentos. A nova administração confronta-se com uma decisão difícil: escolher entre os actuais dois directores de RH dos laboratórios, aquele que assumirá o cargo de director de RH da actual empresa – PHARMOTION.

A dificuldade da decisão tem a ver com o facto de os directores, apesar da sua incontestável competência e reconhecimento por parte dos respectivos colaboradores, apresentarem características muito diferentes na forma como gerem a sua equipa de trabalho.

Francisco Guedes, director de RH da “PHM-1” assume este cargo há cerca de 10 anos, tendo tido uma actuação eminentemente estratégica e conseguindo, através da implementação de diversas políticas de recursos humanos, liderar uma equipa bem preparada, com elevados conhecimentos técnicos, exclusivamente orientada para a rentabilidade do negócio, com elevado sentido de compromisso e de rigor. É um gestor que actua na base da prevenção, contido nas despesas e com um controlo absoluto quanto ao comportamento e desempenho dos seus colaboradores. Apesar do seu mau génio e modos austeros, a equipa credibiliza-o pelos seus conhecimentos, pela sua dedicação e influência face à administração, mas sobretudo pela sua preocupação em garantir resultados ascendentes na empresa. No entanto, Francisco tem tido choques com alguns colaboradores. Basta deparar-se com um erro ou uma distração cometida por um colaborador, para gritar com essa pessoa à frente seja de quem for e ameaçá-lo de despromoção, ou até mesmo, com um processo disciplinar. A equipa nem se queixa, pois sabe que os resultados que mostra à administração são motivo para garantir a sua competência e mais-valia na empresa.

Gustavo Matos, director de RH da “PHM-2” está a dirigir o departamento há cinco anos e tem-se revelado uma chefia bastante aberta, muito próximo de todos os colaboradores, independentemente dos seus cargos mais ou menos diferenciados. Todos os dias, cumprimenta os empregados entusiasticamente, almoça no refeitório como qualquer empregado e conhece um pouco dos gostos e da vida de cada colaborador. A equipa sente uma enorme simpatia e reconhecimento por ele, pois sabe que é uma pessoa compreensível e bastante flexível, tolerante face aos erros e investido em motivar os seus colaboradores. Quando chega de uma reunião com a administração, partilha planos e decisões com a equipa, pedindo sempre ideias e opiniões para a operacionalização dos projectos. Mais investido nas pessoas do que nos lucros, defende o lema de que a verdadeira riqueza das

empresas são as pessoas. Prefere manter a equipa motivada, mesmo que, para tal, leve mais tempo a alcançar resultados mais ambiciosos.

1.1 Emoções e Inteligência Emocional

1.1.1 Introdução. Conceitos Úteis

Todas as companhias possuem provavelmente alguém como Francisco – um gestor sénior cujo Quociente de Inteligência (QI) se aproxima do nível do génio, mas que parece ter pouco jeito para lidar com outras pessoas. Estes tipos de gestores podem ser propensos a zangar-se facilmente e a atacar verbalmente os seus colaboradores, evidenciando frequentemente uma ausência de compaixão e empatia, e sentindo normalmente dificuldades em obter a cooperação de outros. Os “Franciscos” deste mundo fazem-nos pensar como é que pessoas tão inteligentes podem ser tão incapazes de se compreenderem a si próprias e compreenderem os outros.

O que falta a Francisco é inteligência emocional. Embora isso lhe traga frequentemente dificuldades na carreira, há boas notícias para os gestores que são igualmente pouco dotados de capacidades de inteligência emocional, mas que desejam tentar mudar o seu modo de agir: a inteligência emocional pode ser desenvolvida e melhorada.

Antes de aprofundar e detalhar a aplicação da inteligência emocional (IE), é importante definir o que são emoções. É fundamental manter as coisas simples, sempre que possível. Assim, este ponto pretende introduzir o conceito de emoções e inteligência emocional, bem como os trabalhos de Daniel Goleman e outros pesquisadores de inteligência emocional que contribuíram para este domínio.

Por outro lado, teremos como preocupação fundamental a compreensão do modo como estes conceitos podem dar origem a técnicas e práticas que ajudem os gestores de projecto a serem mais eficazes e a melhorarem os seus projectos.

O termo inteligência emocional tornou-se popular, embora seja muito sujeito a deturpações e confusões, desde a publicação do livro de Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*³. Este livro tornou-se rapidamente um *best seller* devido, sobretudo, a duas fortes afirmações que contém:

- A inteligência emocional pode ser mais importante do que o QI;
- É possível melhorar a nossa inteligência emocional.

Antes de mais, é importante introduzir o conceito de emoção. Existe, entre os pesquisadores, alguma controvérsia sobre a definição exacta de emoções. Embora a maioria deles concorde acerca de um conjunto básico de emoções, existem algumas divergências sobre a inclusão de emoções menos conhecidas, como o êxtase, a vigilância, a adoração e a repugnância.

³ [Goleman, 1995].

David Carlson⁴ diz que existem seis famílias de emoções primárias que contém todo o leque de possíveis emoções – medo, ira, tristeza, felicidade, excitação e compaixão. Dentro de cada uma destas famílias, encontramos as emoções mais comuns – por exemplo, a ira inclui a frustração, a irritação, a preocupação, a raiva e o ressentimento.

O diagrama da Figura 1.1 mostra cada uma dessas famílias e todos os matizes de emoções que incluem.



FIGURA 1.1 – FAMÍLIAS DE EMOÇÕES

O modelo representado na figura inclui três famílias de emoções consideradas positivas – felicidade, excitação e afecto – bem como três consideradas negativas – medo, ira e tristeza. De ressaltar que, a classificação destas emoções como negativas apenas significa que elas são percebidas como negativas. Como veremos, todas as emoções fornecem-nos informação sobre nós próprios e o nosso ambiente; o facto de experimentarmos emoções negativas não significa que nos sintamos negativos.

Regra geral, é mais importante saber qual a família de emoções que estamos a vivenciar, do que o grau em que a estamos a experimentar.

EXEMPLO:

As emoções dentro da família “Felicidade” variam entre “agradado” e “contente”, passando por “optimista”. É mais simples reconhecer que se está feliz do que tentar descobrir o grau da felicidade.

Este modelo é simples e bastante completo. Outros podem usar mais ou menos emoções. Daniel Goleman, por exemplo, inclui a confiança, o desgosto e a surpresa como emoções.

No entanto, para as necessidades de aplicação da inteligência emocional à gestão de projectos, é suficiente considerar as seis emoções acima descritas.

Mas o que é afinal a inteligência emocional? Muitos e eruditos autores têm escrito sobre o tema; no entanto, poderemos pensar simplesmente que a inteligência emocional tem a ver com “conhecer e administrar as nossas emoções e as de outros, com o objectivo de melhorar o desempenho”.

O termo foi utilizado pela primeira vez pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer, em 1990, que lhe atribuíram a seguinte definição:

Inteligência emocional: “Capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objectivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a acção”⁵.

Em 1995, Daniel Goleman publicou um livro cujo título era justamente *Inteligência Emocional* e que se tornou rapidamente num *best-seller*. Numa obra posterior, Cherniss e Goleman definiram inteligência emocional como “a capacidade de reconhecer e regular emoções em nós próprios e em outros”⁶.

À semelhança de outros autores, Goleman tem proporcionado muito material sobre o tema, embora quase nada tenha sido escrito sobre a sua aplicação à gestão de projectos.

David Caruso, juntamente com Peter Salovey, definiu as quatro competências emocionais que um gestor emocionalmente inteligente deve possuir:

- Identificar a emoção – as emoções contêm informação crítica;
- Compreender a emoção – as emoções seguem um padrão lógico, se soubermos como olhar para elas;
- Gerir a emoção – não é possível ser-se eficaz sem a sabedoria das emoções;
- Usar a emoção – emoções diferentes ajudam de diferentes modos a formar o pensamento.

As emoções são como o nosso radar pessoal, fornecendo-nos um fluxo constante de informação acerca de nós próprios, dos membros da nossa equipa e do nosso ambiente. Quando estamos em contacto com as nossas emoções e somos capazes de acedê-las, podemos alavancar essa informação e tomar melhores decisões. As emoções proporcionam-nos um sentido intuitivo daquilo que necessitamos de fazer a seguir.

A inteligência emocional é, por vezes, denominada de Quociente Emocional (QE), para evidenciar a relação com o QI. Alguns autores usam ambas as designações, de forma intermutável. Ao longo deste livro, usar-se-á sempre o termo IE para designar a inteligência emocional.

Uma das áreas de desacordo entre os pesquisadores que vêm estudando este tema, respeita à forma de avaliar a IE. A questão de fundo é simples: podemos medir objectivamente a IE? Se estivessem disponíveis testes de IE precisos e objectivos, eles seriam, no mínimo, tão

⁵ [Mayer & Salovey, 1990].

⁶ [Cherniss & Goleman, 2001].

válidos como os testes do QI, se não mais. Infelizmente, isto tem conduzido a uma profusão de instrumentos.

Felizmente, existe actualmente algum nível de acordo entre os pesquisadores acerca do modelo a ser usado para aplicar a IE. Mas nem sempre foi assim. Mayer e Salovey publicaram um dos primeiros modelos para aplicar a IE⁷. A Figura 1.2 mostra esse modelo.

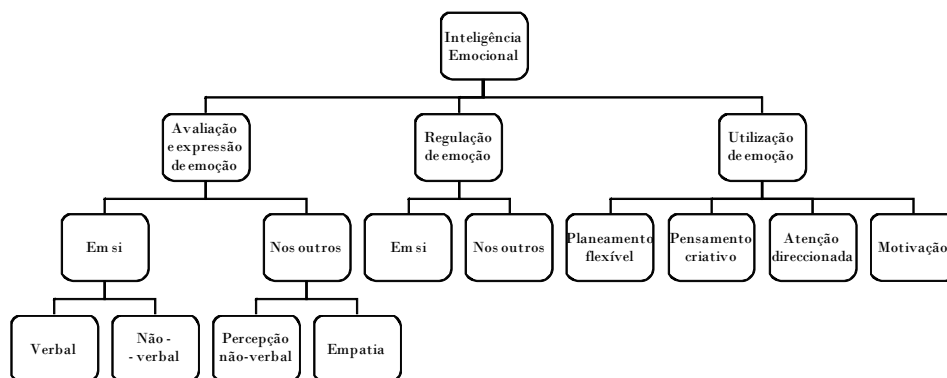


FIGURA 1.2 – MODELO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE MAYER & SALOVEY

Goleman introduziu, posteriormente, um modelo⁸, não só mais organizado, mas igualmente mais fácil de compreender e aplicar, e que introduz 18 “competências” emocionais. Este modelo tornou-se o padrão de facto para aplicar a IE (ver Figura 1.3).

| | Competências pessoais | Competências de gestão |
|-----------------------------------|---|--|
| Pessoal (o que eu vejo) | Autoconsciência <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional • Auto-avaliação precisa • Autoconfiança | Autogestão <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo emocional • Transparência • Adaptabilidade • Sucesso • Iniciativa • Optimismo |
| Social (o que eu faço) | Consciência social <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Consciência organizacional • Serviço | Gestão de relacionamentos <ul style="list-style-type: none"> • Inspiração • Influência • Desenvolver os outros • Catalisador de mudanças • Gestão de conflitos • Trabalho em equipa e colaboração |

FIGURA 1.3 – MODELO DE IE DE GOLEMAN

7 [Mayer & Salovey, 1990].

8 [Goleman *et al*, 2002].

Goleman considera a IE dividida em duas competências:

- Competências pessoais – atributos que uma pessoa exhibe ao gerir-se a si própria na condução dos negócios, e especialmente no controlo das suas acções. A competência pessoal estabelece os alicerces para as interacções com outros, quer no ambiente de trabalho, quer no ambiente social. Aqueles que possuem competência pessoal são referidos muitas vezes como tendo “presença”;
- Competências de gestão – atributos que uma pessoa manifesta ao lidar com relacionamentos. As aptidões pessoais, ou “ferramentas pessoais” usadas para alcançar uma liderança eficaz, incluem a comunicação, a gestão de conflitos, a negociação e o desenvolvimento da equipa.

É o seguinte, o significado dos termos dentro dos quadrados:

- **Autoconsciência** – consigo definir, de forma precisa, as minhas emoções e tendências, à medida que aparecem?
- **Autogestão** – consigo gerir as minhas emoções e o meu comportamento, para obter um resultado positivo?
- **Consciência social** – consigo identificar, de forma precisa, as emoções e tendências de outro(s), à medida que interajo com ele(s)?
- **Gestão de relacionamentos** – consigo gerir a interacção que tenho com outro(s), de forma construtiva para alcançar um resultado positivo?

Um gestor de projecto estará, sobretudo, interessado na aplicação da inteligência emocional aos seus projectos (e à vida em geral, claro). Neste contexto, poderíamos usar uma definição mais pragmática e orientada à aplicação, como:

Conhecimento e gestão das nossas próprias emoções e das emoções dos outros, com o objectivo de melhorar o desempenho.

Num ambiente de projecto, a compreensão e o uso das emoções ajudará a ter projectos mais agradáveis, previsíveis e de maior sucesso.

1.1.2 As Componentes da Inteligência Emocional

Posto de uma forma muito simples, a inteligência emocional é o uso inteligente das próprias emoções, isto é, colocar intencionalmente as nossas emoções a trabalhar para nós, usando-as para nos auxiliarem a guiar o nosso comportamento e a pensar em formas que melhorem os nossos resultados.

As aplicações da inteligência emocional ao local de trabalho são quase infinitas. A inteligência emocional é instrumental na resolução de um problema complicado com um colega de trabalho, no fecho de um negócio com um cliente difícil, na apresentação de uma crítica ao nosso chefe e em muitos outros desafios que afectam o nosso sucesso.

A inteligência emocional deriva de quatro elementos básicos que operam como as componentes constitutivas do ADN. Cada componente representa aptidões que, em conjunto, dão origem à inteligência emocional. São hierárquicas, com cada nível incorporando as capacidades de todas as anteriores. Esses elementos básicos são:

- A capacidade de perceber, avaliar e expressar, de forma precisa, emoções;
- A capacidade de gerar sentimentos, conforme necessário, quando eles podem facilitar a compreensão de si próprio ou de outra pessoa;
- A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento que deriva delas;
- A capacidade de regular emoções para promover o crescimento educacional e intelectual.

1.1.3 Gestão das Próprias Emoções

Ao contrário de suprimir as próprias emoções – o que nos priva da valiosa informação que as emoções podem dar – gerir as emoções significa compreendê-las e, depois, usar essa compreensão para lidar de forma produtiva com situações.

Como as emoções são produzidas por uma interação de pensamentos, alterações fisiológicas e ações comportamentais, em resposta a um evento exterior, podemos gerir as nossas emoções tomando conta de cada componente. Assim, como uma emoção penosa é geralmente ocasionada por uma situação problemática, olhamos de seguida para o modo como podemos trazer o “termóstato” emocional a um nível que nos permita pensar de forma produtiva. Podemos usar uma técnica de resolução de problemas, para estabelecer o melhor curso de acção a tomar para resolver a situação.

Gerir as próprias emoções significa compreendê-las e usar essa compreensão para virar as situações em benefício próprio.

EXEMPLO:

Eduardo está numa reunião e o seu chefe, Francisco Guedes, de forma ostensiva face à sugestão proposta por Eduardo, diz: “O Eduardo devia era cingir-se ao seu trabalho que já devia estar bem mais avançado, ao invés de vir para aqui com ideias levianas e que não fazem parte das suas tarefas aqui neste projecto!”.

Eduardo tem vontade de explodir e dizer: “Seu idiota, se o senhor fizesse o trabalho que lhe compete, veria perfeitamente o que é uma boa ideia!”. Embora Eduardo possa estar cheio de razão, uma explosão destas resultaria, seguramente, noutra reprimenda severa e, eventualmente, em despedimento.

A forma emocionalmente inteligente de lidar com esta situação, é a seguinte: primeiro, Eduardo toma consciência de que está a sentir raiva. Depois, sintoniza-se com os seus pensamentos. Os primeiros poderão não ser assim tão elevados, mas depois Eduardo enceta um diálogo interno construtivo: “O meu chefe não está a ser razoável. Não vou descer ao nível dele, não vou permitir que a minha raiva se manifeste”.

De seguida, sintoniza-se com as alterações psicológicas – respiração rápida, batimento cardíaco acelerado – que está a experimentar e pratica técnicas de relaxamento. Observa as suas ações automáticas de raiva – cerrar das mandíbulas, fechar do punho – e pára de as executar. Depois, dá a si próprio alguns minutos de intervalo e deixa a sala para beber um copo de água fresca. Finalmente, após a reunião, procura uma solução para este problema do seu chefe o desconsiderar publicamente.

Do mesmo modo que um computador é constituído por diferentes componentes (processador, disco, monitor, etc.), o nosso sistema emocional é composto por diferentes

componentes que interagem e devem trabalhar em conjunto, de forma eficiente, para obter o máximo desempenho:

- Os nossos pensamentos e avaliações cognitivas;
- As nossas acções fisiológicas ou de excitação;
- Os nossos comportamentos ou tendências.

Se as componentes param de funcionar como deviam, o sistema pode entrar em colapso. Mas como fazer os nossos pensamentos, alterações fisiológicas e comportamentos trabalharem em nosso favor? Quatro acções voluntárias e determinadas são necessárias:

- **Dominar os próprios pensamentos** – é importante ter em mente que são os nossos próprios pensamentos, alterações corporais e comportamentos que comandam as nossas respostas emocionais, não as acções de outra pessoa ou um evento externo.

Voltando ao exemplo anterior, a reprimenda do seu chefe gera um certo número de pensamentos. Um deles é: “Apetece-me bater-lhe”; “Sei que se trata de uma boa ideia” é outro. Nós “ouvimos” os nossos pensamentos, se nos sintonizarmos com os nossos diálogos internos. Estas conversas íntimas, que podem preceder, acompanhar ou suceder as emoções, jogam um importante papel na definição e moldagem das nossas experiências emocionais.

EXEMPLO:

É fácil ver como a afirmação “Apetece-me bater-lhe” apenas pode resultar numa perpetuação da raiva, ao passo que uma diferente afirmação, como “Vou falar com o meu chefe amanhã sobre isto”, pode ajudar a reduzi-la.

Os pensamentos que surgem espontaneamente são designados de “pensamentos automáticos” e diferem dos diálogos internos de auto-avaliação, que envolvem normalmente alguma deliberação. Ter domínio sobre ambos os tipos de pensamentos constitui um passo importante para a gestão das nossas próprias emoções.

Os pensamentos automáticos possuem algumas características em comum:

- Tendem a ser irracionais. Como são espontâneos, não são objecto de censura. Não há tempo para considerar a lógica de um pensamento automático;
- Regra geral, acreditamos neles – acontecem tão depressa que geralmente não os questionamos;
- São frequentemente secretos e expressos numa forma taquigráfica: “Idiota”, “Mentiroso”;
- Têm tendência para desencadear outros pensamentos automáticos. Isto não apenas perpetua e exacerba os sentimentos de raiva, mas também dificulta o silenciamento desses pensamentos.

Os pensamentos automáticos podem conduzir ao pensamento distorcido.

EXEMPLO:

Francisco Guedes chama Sofia ao seu gabinete e diz-lhe: “Estou muito desapontado porque o cliente W telefonou-me a manifestar que estava bastante insatisfeito com o projecto”. Sofia estremece e pensa para si: “Estou tramada, vou ser despedida. Para piorar as coisas, o

contrato termina daqui a um mês e ele não vai renová-lo. Vou perder o emprego e vou passar um mau bocado”. A primeira emoção que sente é medo.

Mas, se ficar mais um pouco nesta reunião com o Francisco, ficará a saber que o seu antecessor também teve problemas com este cliente e que o seu chefe está a ficar sem paciência relativamente ao cliente, não a si. Como foi para a reunião com informação insuficiente acerca da situação, os seus pensamentos automáticos despontaram com avaliações erradas.

A natureza de situações angustiantes é que elas tendem a gerar pensamentos distorcidos – estilos e padrões de pensamento que alteram a percepção da realidade. Aprender a evitar pensamentos distorcidos ajuda a aumentar o controlo sobre os pensamentos automáticos e a gerir as próprias emoções.

É fundamental desenvolver diálogos internos. A diferença entre pensamentos automáticos e diálogos internos, é que os primeiros são espontâneos e frequentemente contraproducentes, ao passo que os últimos são deliberados e podem ser produtivos. Ao evitar o mais possível pensamentos automáticos, eliminando-os à nascença, e aprender como encetar diálogos interiores eficazes, podemos ajudar a diminuir os efeitos de situações angustiantes;

- **Gerir a própria excitação** – os sentimentos tendem a associar-se a sensações físicas específicas: nervosismo com um aperto no estômago, raiva com faces vermelhas.

Podemos, muitas vezes, aperceber-nos dos nossos sentimentos, olhando para as suas manifestações sensoriais e comportamentais, e podemos sintonizar-nos com as alterações e usá-las como um sinal de que é tempo de nos acalmarmos até um nível de excitação tal, que nos permita pensar e agir de modo eficaz.

Aumentos do ritmo cardíaco, da tensão arterial, da taxa respiratória e da transpiração constituem sinais de alterações fisiológicas, que podem ser associadas a diferentes emoções. O primeiro passo não é identificar qual a emoção que está por detrás, mas antes reconhecer que teve lugar uma alteração no nível de excitação.

Ao tomar nota instantaneamente das alterações fisiológicas, damo-nos uma oportunidade de as usar como uma sugestão de que é tempo de as modificar. Ao mudar as alterações, podemos diminuir a ansiedade e o medo e impedi-los de se tornarem insustentáveis. Recordemos que é muito mais fácil evitar ficar ansioso ou zangado, do que parar essas emoções depois de se terem desencadeado.

Se não nos sintonizarmos com as alterações no nível de excitação, corremos o risco de agir impulsivamente.

EXEMPLO:

Francisco chama Octávio e diz-lhe: “Tenho notícias nada agradáveis quanto ao projecto Z”. Octávio solta uma imprecação, da qual se irá arrepender mais tarde: “Como???! Não pode ser! Nem acredito... O cliente não sabe o que quer e depois quem paga sou eu!”.

A imprecação sugere ao chefe que Octávio é incapaz de lidar com situações difíceis. Os comentários apenas têm como efeito engendrar e exacerbar a ansiedade, o medo e a raiva, os quais transparecem de imediato.

O próximo passo é diminuir a excitação, logo que ela é percebida. Aumentos frequentes na taxa respiratória ou cardíaca podem causar problemas fisiológicos adversos, desde hipertensão a ataque cardíaco. Por isso, a nossa saúde física constitui outro motivo para querermos manter as alterações na nossa excitação, a um nível confortável;

- **Controlar os padrões comportamentais** – tratam-se de acções que tendemos a repetir indefinidamente em resposta a uma situação particular;

EXEMPLO:

Talvez você grite quando está zangado e sorria quando está satisfeito. Frequentemente, não reparamos nos nossos próprios comportamentos. Levantámos a voz em resposta à raiva durante tanto tempo, que já não tomamos consciência de que o fazemos.

- **Tornar-se um bom solucionador de problemas** – para gerir eficazmente as próprias emoções, necessitamos de desenvolver boas aptidões de resolução de problemas, ou seja, técnicas para determinar o curso de acção mais eficaz para resolver um problema.

Se pensarmos na vida como uma série de situações que requerem algum tipo de resposta, então nenhuma situação constitui inerentemente um problema. É a ineficácia da nossa resposta que a torna um problema.

O valor de olharmos para os problemas desta forma consiste em vermos que eles constituem uma situação normal da vida. Nem sempre conseguimos escolher a forma mais eficaz de lidar com as situações e isto significa que criamos problemas. O modo de fazer desaparecer um problema, é descobrir a melhor forma de resolver a situação que o originou; isso é resolução de problemas.

Quando enunciamos um problema de forma específica e concreta, concentramo-nos nele e forçamo-nos a ver aquilo que é relevante e aquilo que não o é.

EXEMPLO:

Digamos que você define a situação problemática do seguinte modo: “O meu trabalho está a enlouquecer-me”. Esta afirmação abstracta não lhe dá quaisquer pistas sobre aquilo que a provoca, porque é que acontece e quem está envolvido. Por isso, qualquer resolução é bastante ilusória.

A forma emocionalmente inteligente de identificar a situação problemática é definir situações irritantes específicas. Pergunta a si próprio quem, o quê, porquê, quando e como. As respostas poderão proporcionar-lhe uma compreensão do motivo pelo qual o seu trabalho o está a enlouquecer: “Tenho demasiado trabalho para fazer. Os meus colaboradores não parecem saber o que devem fazer, por isso não são produtivos. Estou sempre frustrado e cansado”.

Uma vez definida claramente a situação, é possível olhar para ela de modo diferente. Ao reestruturar os próprios pensamentos acerca da situação, você é capaz de chegar a respostas novas e úteis. Eis alguns exemplos de pensamentos estruturantes:

- O verdadeiro problema não é o meu chefe nem os meus colaboradores, mas o facto de nunca ter falado com eles acerca das dificuldades que estou a sentir;
- O verdadeiro problema não é o meu chefe continuar a dar-me cada vez mais trabalho, mas o facto de que nunca ter procurado ajuda para o fazer;