

Inteligência emocional no trabalho

Emotional intelligence at work

Andréa Zocateli Guebur^(a); Cleusa Aparecida Poletto^(b);
Daicy Maria Sipoly Vieira^(c)

^(a) Graduada em Letras Inglês/Português pela Universidade Tuiuti do Paraná. (andreazg@zipmail.com.br).

^(b) Graduada em Pedagogia pela Universidade Tuiuti do Paraná. Especializada em Psicopedagogia pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Extensão (Ibplex). (cleo_pol@hotmail.com).

^(c) Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Especializada em Psicopedagogia pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Extensão (Ibplex). (daicy@facinter.br)

Resumo

O presente estudo visa analisar o papel da inteligência emocional no âmbito do trabalho a partir do conceito das inteligências múltiplas. Busca reunir subsídios e ampliar as reflexões sobre a influência da inteligência emocional no desenvolvimento de competências e habilidades e como forma de amenizar significativamente os comportamentos que vêm abalando o emocional e a vida das pessoas no ambiente de trabalho. Como metodologia, optou-se pela pesquisa bibliográfica, buscando uma maior interação e compreensão sobre o tema. Estudos aprofundados, realizados por estudiosos como Gardner, comprovaram que não existe uma única inteligência e que cada indivíduo apresenta inteligências diferenciadas, umas mais evidenciadas do que as outras. Goleman fundamenta sua teoria sobre a inteligência emocional revelando como a emoção pode influenciar a vida das pessoas no sentido de contribuir para o bom relacionamento interpessoal. Garante que pessoas equilibradas emocionalmente têm mais chances de se tornarem líderes do que pessoas de alto QI. Machado afirma que as potencialidades humanas já nascem com o indivíduo e o segredo está em saber desenvolver essas capacidades. Weisinger, por sua vez, diz que a emoção é uma ferramenta poderosa, capaz de garantir o sucesso no local de trabalho. Tendo em vista que a inteligência em si envolve uma multiplicidade de habilidades, considera-se necessário investigar a importância da inteligência emocional no desenvolvimento pessoal e interpessoal do ser humano. A inteligência emocional pressupõe a revisão da concepção de homem e de sua relação consigo próprio, com os outros e com o mundo, e, conseqüentemente, a

formação de um novo modelo de profissional: competente, de caráter e humano.

Palavras-chave: Inteligência. Inteligências múltiplas. Inteligência emocional no trabalho.

Introdução

Atualmente, acompanha-se em diversos contextos a acentuada polêmica em relação ao conceito de inteligência, o que acaba repercutindo nas questões educacionais, e, conseqüentemente profissionais.

Estudos recentes sobre o comportamento humano sugerem que as habilidades cognitivas são bem mais diferenciadas e mais específicas do que aquilo que se acreditava anteriormente. Segundo a teoria das inteligências múltiplas, todo ser humano possui o potencial necessário para desenvolver a inteligência.

Nas primeiras formulações sobre inteligência, apenas se privilegiavam os aspectos racionais e cognitivos como elementos constituintes e essenciais da atividade intelectual. Todavia, com o desenvolvimento de estudos mais aprofundados em áreas da neurologia, da psicologia, da linguística e da pedagogia, iniciou-se, gradativamente, um processo de rompimento com as primeiras concepções, a partir do que surgiram novos conceitos de inteligência, que levavam em consideração a multiplicidade desse fenômeno, incluindo os aspectos emocionais.

Busca-se então, a partir deste trabalho, entender e aprender a empregar os recursos emocionais para maximizar as habilidades intelectuais visando ampliar, no ambiente de trabalho, a autoconsciência, o controle emocional nas relações interpessoais e a motivação. Dessa forma, este estudo objetiva identificar as concepções de inteligência e analisar até que ponto o conceito de inteligência emocional contribui para as relações interpessoais e para o progresso profissional; analisar, a partir das inteligências múltiplas, a capacidade de interação do indivíduo, possibilitada pelas inteligências racional e emocional; avaliar a capacidade de o indivíduo controlar suas emoções, na tentativa de promover o crescimento emocional e intelectual,

com vistas a conhecer as influências externas, partindo do princípio de observação de cada indivíduo.

A metodologia escolhida para a realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, com análise de estudos teóricos de produções científicas pertinentes ao tema escolhido. Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se, no primeiro capítulo, uma descrição dos estudos de Gardner sobre a teoria das inteligências múltiplas, cuja idéia principal é a de que a inteligência compõe-se de competências inter-relacionadas e todos os seres humanos possuem tais inteligências, mas em diferentes graus de desenvolvimento.

Na seqüência, procurou-se abordar, segundo definição de alguns autores, o conceito de inteligência e a importância de se conseguir um equilíbrio entre a mente racional e a mente emocional, enfatizando a necessidade de aprender a despertar e desenvolver essas potencialidades humanas, para que seja possível utilizar esses recursos internos nas relações sociais e profissionais.

Por fim, enfatiza-se a inteligência emocional no âmbito do trabalho, buscando identificar métodos e possibilidades de aplicabilidade das aptidões pessoais nos relacionamentos interpessoais para manter a qualidade de relacionamento humano nas organizações, como forma de evitar conflitos e garantir êxito no trabalho.

Fundamentação teórica

A teoria das inteligências múltiplas

A teoria das inteligências múltiplas foi elaborada a partir dos anos 80 por pesquisadores da universidade norte-americana de Harvard, liderados pelo psicólogo Howard Gardner, co-diretor do Projeto Zero e professor de educação dessa mesma universidade.

Gardner conduz, há muitos anos, uma pesquisa sobre o desenvolvimento das capacidades cognitivas dos seres humanos. Em seus

estudos estabeleceu alguns critérios, a partir dos quais se torna possível avaliar se um talento é realmente uma inteligência. Para ele, cada inteligência apresenta uma característica de desenvolvimento, a qual deve ser suscetível de observação em populações específicas. Diferentes áreas cerebrais correspondem a determinados espaços de cognição, como se um ponto situado no cérebro representasse uma área que guarda uma forma específica de competência e processamento de informações. Para esse pesquisador, embora seja difícil dizer de forma clara quais são essas áreas, há um consenso de que cada uma delas possa expressar uma forma diferente de inteligência.

Segundo Gardner, o ser humano seria possuidor de oito áreas de inteligência. Mesmo afirmando que esse número é relativamente subjetivo, seriam essas as inteligências que ele denomina inteligências múltiplas: a inteligência lingüística ou verbal, a lógico-matemática, a espacial, a musical, a cinestésica corporal, a naturalista e as inteligências pessoais (intrapessoal e interpessoal).

Esses diferentes tipos podem ser assim especificados:

- **Inteligência lingüística:** é a capacidade demonstrada em sua forma mais completa (poetas) e consiste na capacidade de pensar com palavras e de utilizar a linguagem para expressar e avaliar significados complexos.
- **Inteligência lógico-matemática:** é a capacidade lógica e matemática, a qual possibilita calcular, quantificar, considerar hipóteses, realizar operações matemáticas complexas e ter raciocínio dedutivo.
- **Inteligência espacial:** corresponde à capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e pensar de forma tridimensional. Permite que a pessoa seja capaz de perceber imagens internas e externas, recrie, transforme e opere utilizando esse modelo.
- **Inteligência cinestésico-corporal:** é a capacidade de manipular objetos e sintonizar habilidades físicas (desenvolvida principalmente por atletas, dançarinos, cirurgiões).
- **Inteligência musical:** é aquela que apresentam as pessoas que possuem uma sensibilidade para a entonação, a melodia, o ritmo e o tom.

- **Inteligência naturalista:** consiste em observar padrões na natureza, identificar e classificar objetos e compreender os sistemas naturais e aqueles criados pelo homem.

- **Inteligência interpessoal:** é a capacidade de compreender outras pessoas e interagir com elas. Corresponde à sensibilidade para responder de forma adequada às situações (como fazem professores, vendedores, políticos, terapeutas, líderes religiosos).

- **Inteligência intrapessoal:** é a capacidade de formar um modelo verdadeiro de si mesmo e usar esse conhecimento no planejamento e direcionamento de sua vida. Compreende saber administrar os próprios sentimentos, reconhecendo as qualidades e defeitos. Inclui disciplina, auto-estima e auto-aceitação.

O professor brasileiro Nilson Machado acrescenta mais uma inteligência, que seria a inteligência *pictórica*, pois sugere que os recursos pictóricos são elementos de fundamental importância na comunicação e na expressão de sentimentos, já revelam personalidades características e até mesmo alguns sintomas de desequilíbrios psíquicos.

Gardner aborda as oito inteligências, indicando que a maioria das pessoas possui todo esse espectro intelectual, porém cada um demonstra características cognitivas diferenciadas, utilizando todas as inteligências e combinando-as de forma extremamente pessoal. Nesse sentido, sua teoria expõe que todas as pessoas têm habilidade de questionar e buscar resposta utilizando todas as inteligências, mas o desenvolvimento de cada uma é determinado por fatores genéticos, neurológicos e condições ambientais. Afirma também que cada cultura valoriza determinados talentos, os quais devem ser dominados por algumas pessoas ou líderes e passados para as gerações futuras.

A teoria das IM é elaborada à luz das origens biológicas de cada capacidade de resolver problemas. Somente são tratadas aquelas capacidades que são universais na espécie humana. Mesmo assim, a tendência biológica a participar numa determinada forma de solução

de problemas também deve ser vinculada ao estímulo cultural nesse domínio. Por exemplo, a linguagem, uma capacidade universal, pode manifestar-se particularmente como escrita em uma cultura, como oratória em outra, e como a linguagem secreta dos anagramas numa terceira. (GARDNER, 1995, p. 21).

Conforme mostra Gardner, nem todos os indivíduos aprendem da mesma forma, pois nem todos têm os mesmos interesses e habilidades. Segundo ele, todo indivíduo nasce com o potencial das várias inteligências, mas é a partir das relações com o ambiente e aspectos culturais que algumas são mais desenvolvidas, ao passo que outras deixam de ser aprimoradas.

Segundo Campbell (2000, p. 22):

Outro aspecto das Inteligências Múltiplas é que elas podem ser conceituadas em três amplas categorias. Quatro das oito - espacial, lógico-matemática, cinestésico-corporal e naturalista - podem ser consideradas como formas de inteligência “relacionadas ao objeto”. Essas capacidades são controladas e moldadas pelos objetos que os indivíduos encontram em seus ambientes. Por outro lado, as inteligências “isentas de objetos” - lingüística - verbal e musical - não são moldadas pelo mundo físico, mas dependem da linguagem e dos sistemas musicais. A terceira categoria consiste das inteligências “relacionadas às pessoas”, com as inteligências inter e intrapessoais refletindo um conjunto poderoso de contrapesos. Cada inteligência parece ter sua própria seqüência de desenvolvimento, emergindo e florescendo em diferentes momentos da vida. A inteligência musical é a forma de talento humano que emerge mais precocemente; a razão disso é um mistério. Gardner sugere que a revelação de um grande talento musical na infância pode estar condicionada ao fato de tal inteligência não depender da experiência adquirida com a vida.

Além de ampliar o quadro das inteligências humanas, Gardner também formulou uma definição pragmática do conceito de inteligência, que é definida por ele como:

- a capacidade para resolver problemas encontrados na vida real;
- a capacidade para gerar novos problemas a serem resolvidos;
- a capacidade para fazer algo ou oferecer um serviço que é valorizado em sua própria cultura. (CAMPBELL, 2000, p. 21).

Posteriormente, Daniel Goleman, psicólogo e PhD pela Universidade de Harvard, considera inteligência emocional como a ação conjunta das

inteligências inter e intrapessoal, afirmando que o controle das emoções é fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo.

Inteligência emocional

Segundo o professor PhD Luiz Machado, que há 41 anos vem se dedicando ao estudo da inteligência humana, “O maior objetivo da natureza é a preservação das espécies; assim, ela dotou os seres com um mecanismo para perseguir o seu objetivo maior”. Esse mecanismo é chamado de sistema de autopreservação e preservação da espécie (Sape), ou seja, um conjunto de elementos que interagem para conseguir resultados. Sendo assim, para o autor, pode ser possível penetrar nessas estruturas e nelas colocar nossos próprios objetivos, pois a natureza tudo fará para atingi-los, como se fossem seus próprios, já que ela não faz essa distinção. Então, a natureza mobiliza seus recursos para transformá-los em resultado. Compreende-se, pois, que a natureza age por finalidade, o que significa que tudo que existe hoje surgiu para preencher um objetivo.

Os seres humanos são constituídos de um conjunto de funções (órgãos) e operações mentais que concorrem para atingir objetivos, de maneira que o organismo vai se adaptando conforme as necessidades. Então, a própria natureza percebe essas necessidades e cria os meios de atingi-los.

As potencialidades humanas já nascem com o indivíduo, mas é preciso despertá-las. O segredo da inteligência e da criatividade está em saber envolver o sistema de autopreservação da espécie para mobilizar reservas de capacidades cerebrais normalmente não utilizadas. “O Sape comanda o processo da evolução e assim surgiram as chamadas funções superiores de adaptações, cujo conjunto chamamos de intelecto”. (MACHADO, 2005, p. 50).

A inteligência não existe pronta, por isso cada um cria a sua própria inteligência. Isso significa dizer que todos os seres humanos nascem com as faculdades necessárias para desenvolvê-la, assim como têm a capacidade de falar, mas não nascem falando. Então, ser inteligente não significa ter boa

memória ou boa capacidade de aprender e resolver testes de QI, mas sim implica saber utilizar o potencial no momento apropriado, ou seja, para obter a resposta adequada às suas necessidades. Como bem explicita Machado (1984), “A inteligência é uma faculdade que pode ser desenvolvida e não algo que vem pronto com o nascimento e não pode ser alterado”.

No entender de Goleman (2001, p.23), o ser humano tem duas mentes, a racional e a emocional, as quais constituem-se em formas de conhecimento que interagem na construção da vida mental. A mente racional é o modo de compreensão de que o ser humano tem consciência, é mais atenta e capaz de ponderar, refletir e fazer ligações lógicas. Já a mente emocional age irrefletidamente, excluindo a reflexão deliberada e analítica, que caracteriza a mente racional. Reage ao presente com meios registrados ao longo da história evolutiva do homem, em situações que ficaram gravadas como tendências inatas e automáticas do ser humano.

Há, em geral, um equilíbrio entre essas duas mentes, que operam em perfeita harmonia, na maior parte do tempo, de modo que a emoção alimenta e informa as operações da mente racional, e a mente racional refina e às vezes impede os desdobramentos das emoções. Portanto, inteligência emocional e inteligência racional devem complementar-se e estar em constante equilíbrio, para que as atitudes possam ser tomadas de uma forma adequada e eficiente.

Atualmente, tem havido uma tendência maior em avaliar a inteligência das pessoas considerando a habilidade em lidar com as emoções, o que caracteriza a inteligência emocional. Revela-se, então, um grande fato: o amadurecimento cultural da sociedade que sempre considerou competentes apenas os indivíduos com talentos intelectuais, esquecendo que a natureza fundamental dos seres humanos é emocional.

Faz-se necessário, então, aprender a desvendar os segredos da inteligência emocional, para que, a partir disso, seja possível despertar essas capacidades cerebrais adormecidas ou não utilizadas para desenvolver habilidades e competências imprescindíveis no relacionamento interpessoal, e, conseqüentemente, na atividade profissional.

Goleman (2001, p. 48) afirmou que há uma baixa correlação entre sucesso e os índices de QI, já que a inteligência acadêmica não oferece praticamente nenhum preparo ou oportunidade para o que ocorre na vida (pessoal e/ou profissional). A cultura e as escolas privilegiam a aptidão em âmbito acadêmico, ignorando a inteligência emocional, ou seja, o caráter, que também exerce papel fundamental no destino pessoal do ser humano. A aptidão emocional é, pois, uma metacapacidade que determina até onde se pode usar bem quaisquer outras aptidões que se tenha. Há indícios de que as pessoas emocionalmente competentes, as quais lidam bem com os próprios sentimentos, compreendem e levam em consideração os sentimentos do outro.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. (GOLEMAN, 2001, p. 49).

É importante salientar que as pessoas que têm a inteligência emocional bem desenvolvida, sentem-se satisfeitas e tendem a ser eficientes em sua vida pessoal e profissional, aumentando sua produtividade. Sabem gerenciar emoções, promover a cooperação, tomar decisões adequadas, desenvolver o autoconhecimento e ter empatia pessoal. São autoconfiantes e capazes de persistir num determinado objetivo, apesar dos percalços. Conseguem controlar impulsos e se mantêm em bom estado de espírito, não deixando que a ansiedade interfira em sua capacidade de raciocinar.

Para Goleman, utilizar bem a inteligência emocional é ter habilidade para o trabalho em equipe, exercitando constantemente o diálogo e a auto-análise. Sendo assim, a produção do sujeito flui naturalmente, mantendo-o em equilíbrio consigo mesmo e com os demais. O QI (coeficiente de inteligência) não pode ser alterado, mas o QE (coeficiente emocional) pode ser aumentado, porque é aprendido. Sendo assim, atualmente, o que mais

conta pontos na hora da contratação não é o QI, mas sim a inteligência emocional, ou seja, a pessoa que apresenta maior equilíbrio de suas emoções. Goleman garante que “Emoções em equilíbrio abrem portas” e afirma que a inteligência emocional é responsável pela competência que distingue os maiores líderes. Pessoas com qualidade de relacionamento humano têm mais chances de obter sucesso na vida.

Enfim, considerando estudos feitos por Goleman, a inteligência emocional é absolutamente vital para o bom desempenho e o sucesso profissional, razão pela qual é muito mais valiosa que o QI e as habilidades técnicas juntos. A base da inteligência pessoal é o autoconhecimento, por isso é necessário desenvolvê-la no âmbito pessoal para depois poder utilizar esse recurso interno nas relações sociais.

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. A própria denominação Homo Sapiens, a espécie pensante, é enganosa à luz do que hoje a ciência diz acerca do lugar que as emoções ocupam em nossas vidas. Como sabemos por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto - e às vezes muito mais - quanto a razão. Fomos longe demais quando enfatizamos o valor e a importância do puramente racional - do que mede o QI - na vida humana. Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum. (GOLEMAN, 2001, p. 18).

Ainda segundo Goleman, para alcançar e entender a inteligência emocional são necessárias algumas aptidões básicas, como as descritas a seguir.

- É preciso *conhecer as próprias emoções*. Isso significa aprender a identificar e avaliar a intensidade dos sentimentos e definir até que ponto eles podem influenciar a si mesmo e os que fazem parte da convivência.
- Ter *capacidade de empatia*, ou seja, conseguir se colocar no lugar do outro e conseguir sentir como o outro. Quanto mais aberto o sujeito estiver para suas próprias emoções, mais habilidade terá para decifrar os sentimentos dos outros.

- *Lidar com as emoções* significa saber identificar as próprias emoções e expressar sentimentos, sem reprimi-los, assim como aguardar o momento adequado para se expressar.

- *Reconhecer as emoções nos outros* é ser verdadeiro e reconhecer os próprios erros.

- *Saber se relacionar* é estar consciente do próprio estado emocional e estar em sintonia com o estado emocional do outro.

As emoções foram sendo desenvolvidas e evoluindo conforme as necessidades de *sobrevivência* do ser humano, que é naturalmente dotado de um sistema interno de orientação, que o alerta e impulsiona a buscar a compensação, quando as necessidades naturais não são satisfeitas.

As emoções também colaboram para a *tomada de decisões*, afinal são uma grande fonte de informações. Estudos mostram que pessoas que estão com as conexões cerebrais danificadas, não podem tomar nem mesmo decisões simples, pois não sentem nada sobre suas escolhas. Por essa razão, o *ajuste de limites* se faz necessário para proteger a saúde física e mental do indivíduo. Quando o comportamento de alguém nos incomoda, nossas emoções nos alertam, por isso é importante aprender a confiar em nossas emoções e sensações, pois assim seremos capazes de ajustar nossos limites.

Quanto à *comunicação*, as emoções nos ajudam, a partir de nossas expressões (faciais, olhar), a sinalizar quando precisamos de ajuda. Em contrapartida, devemos ser eficientes também na compreensão dos problemas dos outros.

Quando se fala de *união*, percebe-se a importância das emoções, que são, talvez, a maior fonte potencial capaz de unir todos os membros da espécie humana.

Definindo inteligência, Antunes esclarece que

A palavra inteligência tem sua origem da junção de outras duas palavras latinas, a palavra *inter* (entre) mais a palavra *legere* (eleger ou escolher). Adaptando-se a origem desse termo ao conceito atual de inteligência chega-se à idéia de que a inteligência é a escolha

(melhor) entre duas ou mais situações. Assim, é inteligente quem escolhe a melhor saída ou a melhor resposta, e esse conceito indica a capacidade de que dispomos para, através da seleção, penetrar na compreensão das coisas. (ANTUNES, 1998, p. 16).

A inteligência constitui um componente biopsicológico que diferencia o ser humano dos outros animais e corresponde à capacidade de solucionar problemas, elaborar e compreender idéias, transformando-as em conhecimento.

Pesquisas recentes evidenciam que o ser humano nasce com certas características emocionais, ou seja, temperamentos que o acompanham no decorrer da vida e que são dificilmente modificáveis, mas passíveis de controle.

Goleman afirma que a mente emocional desencadeia ações de forma muito mais rápida que a mente racional, pois impulsiona, no cérebro, o mecanismo da sobrevivência.

Em certas circunstâncias, em que decisões têm de ser tomadas com rapidez, diante de qualquer ameaça real ou aparente, o homem reage imediatamente. “Somos tomados por uma reação emotiva ‘rápida e rasteira’, normalmente muito antes de sabermos, com exatidão, o que se passa”. (GOLEMAN, 2001, p. 306).

Desse modo, compreende-se que as emoções são, em essência, impulsos desenvolvidos durante anos de evolução da espécie humana.

As ações desencadeadas pela mente emocional carregam uma forte sensação de certeza, que é um subproduto de um tipo de comportamento bastante simplificado, de encarar determinadas coisas que, para a mente racional, são intrigantes. Quando a poeira assenta, ou mesmo durante a reação, aí pensamos: ‘por que fiz isso?’ - este é o sinal de que a mente racional percebeu o que aconteceu, mas não com a agilidade da mente emocional. (GOLEMAN, 2001, p. 305).

Assim sendo, a mente racional registra e reage aos fatos com mais lentidão do que a mente emocional, portanto, em circunstâncias de grande emotividade, o primeiro impulso não vem da cabeça, mas sim do coração.

Quando há necessidade de se tomar uma decisão em que se permite um maior período de tempo, o processo cognitivo desempenha um papel importante, determinando as emoções que serão despertadas, ou seja,

acontece uma espécie de avaliação e um pensamento mais articulado precede o sentimento.

A inteligência clássica e o pensamento racional têm dominado a sociedade ocidental por séculos. Freud demonstrou, por meio de análise do inconsciente, que há muito mais em nós além do pensamento racional. Desde Freud, o desenvolvimento da psicologia tem-nos apresentado o discernimento, indicando que as ações de um indivíduo não são apenas lógicas e racionais. A Inteligência Emocional parece um bom termo para nomear o nosso modo “não racional” de pensar e ser, mesmo que a fonte dessa inteligência tenha mantido os pesquisadores de áreas como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia bastante ocupados durante os últimos cento e cinquenta anos. (MERLEVEDE et al., 2004, p. 24).

Segundo Merlevede et al. (2004, p. 25), inteligência emocional significa “ser capaz de atingir seus objetivos interagindo com seu ambiente”. Disso se depreende que um indivíduo inteligente é capaz de fazer conexões entre diferentes competências e observar um problema sob diversas perspectivas. Também tem habilidade para visualizar o todo e ainda consegue ater-se aos detalhes relevantes, ponderando-os e levando-os em consideração. Esse tipo de pessoa adapta-se com facilidade a novos contextos e consegue dominar com rapidez uma nova área de conhecimento.

Resumindo, pode-se dizer que a inteligência emocional é um modo de definir uma série de habilidades que uma pessoa aprende de maneira mais ou menos intuitiva. Muitas pessoas (psicólogos, políticos, vendedores, comunicadores) desenvolvem essas capacidades e as utilizam inconscientemente.

Inteligência emocional no trabalho

É imensurável a quantidade de situações em que a inteligência emocional pode ser colocada em prática no local de trabalho: ao se utilizar das emoções de maneira produtiva; ao desenvolver a capacidade necessária para manter um bom relacionamento com os colegas; para solucionar um problema complicado; ao realizar uma tarefa e muitos outros desafios que

surtem no dia-a-dia de uma instituição ou empresa. A inteligência emocional pode ser aplicada tanto intrapessoalmente, quanto interpessoalmente.

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. (WEISINGER, 2001, p. 14).

Weisinger cita alguns psicólogos como John Mayer, da Universidade de Hampshire e Peter Salovey, de Yale, que identificaram componentes responsáveis pela base da inteligência emocional. Segundo eles, a inteligência emocional provém de quatro componentes que atuam com o DNA, os quais, quando são alimentados pela experiência, tornam possível desenvolver habilidades e aptidões específicas. Isso significa que cada componente representa certas aptidões que, unidas, dão origem à inteligência emocional. Mas, contrariamente ao DNA biológico, os componentes da inteligência emocional podem ser nutridos, desenvolvidos e ampliados significativamente.

Segundo Mayer e Salovey, citados por Weisinger (2001, p. 15), esses componentes são:

- A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção.
- A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem.
- A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas.
- A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (WEISINGER, 2001, p. 15).

As emoções desempenham um papel de considerável importância no local de trabalho, afinal, diariamente o sujeito defronta-se com situações novas, sendo necessário fazer uso das emoções de forma inteligente, utilizando-as para orientar o comportamento e o raciocínio no intuito de obter melhores resultados. Portanto, a aplicação da inteligência emocional no

ambiente de trabalho conduz a resultados produtivos, tanto no que se refere ao indivíduo quanto à organização.

Por essa razão, faz-se necessário aprender a utilizar as técnicas e as aptidões que compõem a inteligência emocional: a autoconsciência, o controle emocional e a motivação.

A *autoconsciência* é o alicerce sobre o qual são construídas todas as aptidões da inteligência emocional e a partir da qual é possível monitorar-se, fazendo com que os próprios atos funcionem em seu benefício. A consciência dos próprios sentimentos e atitudes ajudam a compreender melhor as situações que se apresentam ao longo de um dia de trabalho, vindo a colaborar para a compreensão de como reagir, agir, comunicar e intervir de forma coerente, em diferentes situações. Ter autoconsciência significa processar as informações antes de tomar uma atitude.

Pelo fato de a autoconsciência ser o elemento básico da inteligência emocional, é possível expandir a inteligência, aprendendo a controlar emoções e a motivar-se. “Pode também maximizar a eficácia da sua inteligência emocional desenvolvendo sua capacidade de comunicação, sua destreza interpessoal e sua habilidade como mentor emocional”. (WEISINGER, 2001, p. 26).

Ainda segundo Weisinger, a autoconsciência está no âmago de cada uma dessas aptidões, assim sendo, a inteligência emocional só pode entrar em ação quando as informações entram no sistema perceptivo. Só é possível ao sujeito controlar a raiva, por exemplo, tendo consciência daquilo que a provoca. Para não deixar o desânimo tomar conta de si mesmo e conseguir se motivar, é preciso ter consciência da forma com que afirmações negativas o influenciam e, conseqüentemente, prejudicam o desenvolvimento de seu trabalho. Primeiramente, é necessário uma auto-análise, no sentido de compreender o que o faz agir como age, contendo-se antes de alterar o comportamento em busca de melhores resultados. O conhecimento subjetivo sobre a natureza da própria personalidade orienta sua conduta e proporciona uma base sólida para tomar decisões adequadas.

Um baixo grau de autoconsciência pode prejudicar o desempenho das atividades, por não oferecer informações necessárias para tomar decisões eficientes, causando danos no trato com as pessoas e com as várias situações que se apresentam.

De acordo com o autor, é possível ao homem expandir a autoconsciência, para o que é necessário um período de introspecção para analisar suas reações com relação às pessoas e aos episódios que ocorrem em sua vida profissional.

Primeiramente, é preciso *examinar sua capacidade de fazer avaliações*, identificando as impressões e as expectativas que tem de si mesmo, das outras pessoas e das situações. Tendo consciência de suas avaliações, torna-se possível compreender como seus pensamentos exercem influência sobre seus sentimentos, ações e reações, do que decorre a possibilidade de alterá-los, com a oportunidade de fazer avaliações justas, íntegras e perceptivas, colaborando para um ambiente de trabalho mais produtivo e menos conflitante.

É fundamental *ficar atento aos próprios sentidos*, afinal, a partir deles vêm todas as informações sobre o mundo (sobre si mesmo, sobre os outros e sobre as diversas situações). Os sentidos são filtrados e modificados pelas avaliações, de modo que quanto mais ampla for a autoconsciência, maior será a capacidade de considerar esse processo de filtragem e perceber a diferença entre informações sensoriais e avaliações. “Aprendendo a prestar atenção em seus sentidos você será capaz de examinar, esclarecer e alterar suas avaliações sempre que necessário”. (WEISINGER, 2001, p. 23).

Também é importante *entrar em contato com os próprios sentimentos*, pois eles são as reações emocionais espontâneas que representam as interpretações e expectativas.

Muitas vezes, é preferível ignorar os sentimentos negativos como raiva, tristeza e ressentimento e, agindo dessa forma, está-se deixando de usar as emoções de maneira inteligente, porque só se consegue evitar essa sensação negativa por algum tempo. Reconhecendo esses sentimentos, temos a oportunidade de controlá-los produtivamente.

Ter consciência e aprender a *identificar as próprias intenções* pode colaborar para o planejamento de uma ação, isso porque as intenções podem referir-se a anseios imediatos e também a aspirações a longo prazo. Lidar com intenções pode ser conflitante, razão pela qual, por vezes, o propósito oculto se confunde com a intenção aparente. Quando o sujeito se torna capaz de identificar que a verdadeira intenção é ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho, por exemplo, tem mais chances de se controlar, colaborando assim para um bom relacionamento interpessoal e para o crescimento pessoal na empresa. O comportamento dá uma boa pista das intenções, por isso é importante acreditar no comportamento e confiar nos sentimentos, sendo honesto consigo mesmo.

Freqüentemente é difícil discernir as quatro áreas da autoconsciência aqui enfocadas, pois elas abrangem processos internos cognitivos, sensoriais e emocionais.

De fundamental importância é *prestar atenção nos próprios atos*, afinal, os atos físicos podem ser observados pelas pessoas. Geralmente, as pessoas têm consciência dos seus atos, mas é preciso ter muito cuidado com o comportamento e tomar consciência dos atos inconscientes (o modo de falar, a linguagem corporal, o comportamento não verbal), pois essas atitudes podem ser percebidas pelos outros e utilizadas como interpretações de conduta. Para ampliar a consciência dos próprios atos é necessário estar atento aos atos físicos, observar seu impacto e reconhecer que as pessoas podem reagir de forma diferente às suas atitudes.

Portanto, ampliar a autoconsciência exige prática e é um processo no qual a pessoa aprende a distanciar-se e a observar-se em ação, para, a partir dessa observação, avaliar o rumo que está tomando. Então, ter *controle emocional* significa conseguir compreender uma situação e fazer uso dessa compreensão para modificar as condições em seu benefício, ou seja, de maneira produtiva.

As emoções são produzidas por uma interação de *pensamentos ou avaliações cognitivas, alterações fisiológicas e atitude ou tendência de ação*.

É possível controlar essas emoções, sem reprimi-las, monitorando cada um desses componentes e considerando que há, ainda, um outro componente que pode influenciar em diferentes níveis as reações emocionais: o contexto emocional, que envolve crenças, experiências, educação etc.

Compreendendo que são os pensamentos, as alterações físicas e as atitudes que governam as reações emocionais, torna-se possível ao indivíduo reconhecer que o poder de controlar a raiva ou qualquer outra emoção pertence a ele mesmo e não a outra pessoa. Isso requer assumir o controle dos três componentes do sistema emocional, acima citados.

A tendência das situações perturbadoras, tais como ser repreendido por seu chefe ou estar zangado com um colega, é que elas venham a gerar estilos e padrões de raciocínio distorcidos que modificam sua percepção da realidade. Aprendendo a evitar o raciocínio distorcido você terá melhores condições de conseguir maior domínio sobre seus pensamentos automáticos e controlar suas emoções. (WEISINGER, 2001, p. 50).

Os pensamentos automáticos são espontâneos e, freqüentemente contraproducentes, enquanto os diálogos internos são construtivos, ajudam a desfazer os efeitos negativos dos pensamentos automáticos, amenizam as alterações fisiológicas e as atitudes. É preciso ponderar e ter domínio sobre ambos os tipos de pensamento significa dar um passo importante no controle das emoções.

Em uma situação emocionalmente desgastante é importante manter um diálogo interno e procurar fazer uma avaliação do contexto, imaginando que emoções ela causaria e anotando as afirmações instrutivas que poderiam ser feitas. Com essa atitude, é possível controlar eficazmente as emoções e estar preparado para lidar com tal situação de uma forma emocionalmente inteligente.

Quando você experimenta uma emoção intensa, está gastando energia. Sua tendência é tencionar os músculos e movimentar mais o corpo, seus sistemas circulatório e respiratório funcionam muito mais depressa e sua mente se move a passos mais rápidos, com aqueles pensamentos automáticos. O que descobri que funciona bem nessas situações é redirecionar essa energia para alguma atividade que nada tenha a ver com a situação em questão. (WEISINGER, 2001, p. 70). Assim sendo, aprender a vigiar as próprias ações e redirecionar a energia emocional é de grande importância em

ocasiões extremamente desgastantes, por isso, é necessário desenvolver a capacidade de utilizar a inteligência emocional, com o intuito de fazer com que as emoções ajam a seu favor. Desse modo, o controle das emoções é um elemento essencial nas relações pessoais e profissionais, porque reduz o estresse e aumenta a eficiência e a competitividade.

Nesse contexto, a *motivação* é fator primordial para realizar objetivos pessoais e otimizar a eficiência profissional. É também um atributo bastante considerado nas organizações, pois o funcionário motivado requer menos controle, é mais esforçado e criativo e tem menos períodos de baixa produtividade.

No contexto da inteligência emocional, *motivação* significa utilizar a energia necessária para um propósito específico, mantendo esse processo em andamento e sendo persistente até finalizar o trabalho, ou seja, até atingir o objetivo almejado.

Segundo Weisinger, existem quatro fontes de *motivação* às quais se pode recorrer para restaurar a *motivação*. Primeiramente é preciso que o indivíduo procure a *motivação* em *si mesmo*, pensando positivamente, pois os pensamentos são os recursos mais importantes de que o ser humano dispõe, procurando reforçar o otimismo com afirmações motivadoras e fazendo uso de imagens mentais. A mente é um órgão poderoso, pensamentos e imagens mentais podem exercer uma imensa influência no comportamento real. A autocrítica construtiva também é um elemento essencial no processo de *motivação*. Da mesma forma, traçar uma meta estimula a excitação e mantém o sujeito em movimento em direção do objetivo, pois a excitação produz energia, que incita e impele. “A *motivação* é intrínseca a seres humanos e animais, e é movida por um aumento na excitação física, uma demanda de esforço”. (WEISINGER, 2001, p. 87).

Com *amigos, parentes e colegas solidários* é possível desenvolver relacionamentos reciprocamente motivadores. Ao identificar as pessoas a quem é possível recorrer quando sua *motivação* necessitar de reforço, é necessário que a pessoa escolhida tenha disponibilidade e que haja realmente

reciprocidade, afinal, essa é a base para um relacionamento sólido. Além disso, relacionamentos motivadores devem apresentar três características básicas: a confiança, a conveniência e a disponibilidade.

Outra questão importante refere-se ao fato de escolher um *mentor emocional* real ou fictício, sendo que, para isso, o requisito é que ele consiga proporcionar motivação. Essa pessoa deve servir de modelo, deve ser estimulante para a sua vida e, no momento necessário, imaginar o que essa pessoa faria em seu lugar em determinada situação.

O *ambiente* em que se vive ou se trabalha deve ser estimulante. É preciso tornar o local de trabalho saudável e útil, com objetos que inspirem motivação para sentir-se concentrado e produtivo. Também recomenda-se manter uma boa ventilação e escolher alguns sons que possam aumentar sua energia motivadora. Igualmente a iluminação pode afetar a motivação, por isso, se for possível, deve-se tirar partido da luz natural, inclusive porque as cores têm relação com a luz que atingem a retina humana, o que também afeta a motivação.

Enfim, é preciso estar atento a alguns detalhes que, muitas vezes, passam despercebidos e acabam agindo como desestimulantes. Muitos são os motivos ou acontecimentos que interferem, negativa ou positivamente, no desempenho das atividades de trabalho de uma organização. Portanto, é importante organizar o local de trabalho para que ele ajude no desempenho das funções, sendo eficaz para a produtividade, ao invés de atrapalhá-la.

Como já vimos anteriormente, para expandir a inteligência emocional, em âmbito intrapessoal, é necessário desenvolver a autoconsciência, a motivação e ter controle emocional.

Segundo Weisinger, outro fator de grande valor no local de trabalho e que é a base de qualquer relacionamento é a comunicação. Quando a inteligência emocional é utilizada para a comunicação (para o estabelecimento de relações interpessoais), percebe-se o resultado do que se está comunicando, por meio dos pensamentos, sentimentos e atitudes dos outros, e, desse modo, convém adaptar a eles a comunicação, de maneira que a sensibilidade torna-se uma técnica.

Weisinger diz que é preciso aprender a desenvolver algumas técnicas, para que situações conflitantes no trabalho se resolvam de forma positiva. São elas:

- Auto-revelação - revelar o que você pensa, sente, deseja.
- A Positividade - defender suas opiniões, idéias, crenças e necessidades, e ao mesmo tempo respeitar as dos outros.
- A Escuta Dinâmica - ouvir o que a outra pessoa está realmente dizendo.
- A Crítica - expor construtivamente suas idéias e sentimentos em relação a idéias e atos de outrem.
- A Comunicação de Equipe - saber comunicar-se numa situação de grupo. (WEISINGER, 2001, p. 117).

É importante, então, comunicar-se eficaz e produtivamente, de modo a assegurar que situações de conflito sejam solucionadas de forma satisfatória. “As técnicas de comunicação são de importância fundamental para sua inteligência emocional, e seu valor no local de trabalho é incalculável” (WEISINGER, 2001, p. 117). A sensibilidade é, pois, o elemento essencial, que conduz cada uma dessas técnicas e garante sua eficácia.

Aplicar conceitos da inteligência emocional nas relações profissionais faz com que haja um aumento da satisfação e da eficiência no desenvolvimento do trabalho.

A comunicação tem como objetivo unir as pessoas para que interajam umas com as outras, compartilhando idéias, informações e conhecimentos. Para que haja essa interação é necessário fazer uso da inteligência emocional, a fim de se manter o grupo num curso positivo e progressivo, de modo a se utilizar as afirmações de auto-revelação, praticar e incentivar a escuta dinâmica, e ainda pôr em prática a positividade e a crítica quando for conveniente. Assim sendo, a comunicação do grupo permitirá planejamentos significativos, produtivos e eficazes.

Outro elemento necessário no bom relacionamento com as pessoas é a destreza interpessoal. Isso significa ter capacidade para analisar um relacionamento de forma a torná-lo benéfico e produtivo. Para que isso ocorra, é preciso comunicar-se de forma adequada e eficaz, aproximando-se das pessoas e trocando informações através de meios significativos e apropriados, com o fim de desenvolver um relacionamento duradouro, baseado na confiança.

Um funcionário pode ser muito inteligente e esforçado, além de bem informado na sua área, mas se carecer de destreza interpessoal ele provavelmente não irá durar muito num emprego onde precisará lidar com outras pessoas. (WEISINGER, 2001, p. 157).

A destreza interpessoal é de fundamental importância para desenvolver e manter bons relacionamentos com as pessoas com quem se convive no local de trabalho. Nesse sentido, a inteligência emocional desempenha papel essencial no desenvolvimento da destreza interpessoal, uma vez que proporciona a consciência necessária para que o sujeito analise seu comportamento pessoal e social, vindo a permitir um maior controle das emoções e de modo a tornar a comunicação eficiente e produtiva. “Além disso, ela fornece as técnicas da comunicação - desde a auto-revelação até a escuta dinâmica e a positividade - que possibilitam estabelecer um vínculo com outra pessoa de maneira mais adequada”. (WEISINGER, 2001, p. 184).

Considerações finais

O presente estudo proporcionou ampliar nossos conhecimentos sobre a formação da inteligência humana.

A partir desta pesquisa, verificou-se que alguns estudiosos vêm, há muitos anos, procurando desvendar os mistérios da inteligência, com o objetivo de proporcionar ao ser humano uma melhor qualidade de vida.

Entende-se que todo indivíduo nasce com um potencial de inteligência e se desenvolve conforme as influências e os estímulos recebidos no contexto

cultural em que está inserido. Os fatores genéticos também influenciam esse desenvolvimento.

Conforme a teoria das inteligências múltiplas, não existe uma única inteligência, mas várias, sendo que umas se evidenciam mais que outras e seu desenvolvimento é tanto determinado por fatores genéticos e neurológicos, como e dependem dos estímulos ambientais.

Cada indivíduo aprende e desenvolve-se de uma forma específica, utilizando as inteligências de uma maneira extremamente pessoal, afinal, nem todos têm os mesmos interesses e habilidades.

Goleman, em sua teoria, diz que os seres humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, as quais são interligadas. Para que haja equilíbrio, elas precisam estar em harmonia e devem complementar-se para que decisões coerentes possam ser tomadas.

Pessoas que aprendem a desenvolver a inteligência emocional passam a elaborar melhor suas idéias, definem uma personalidade própria e têm mais probabilidade de obter sucesso na vida. Têm habilidade para o trabalho em equipe, conseguem manter o equilíbrio consigo mesmo e com os outros e, além disso, são mais eficientes e cooperativas.

Machado, por sua vez, reforça a idéia de que o indivíduo já nasce com essas potencialidades e que cada um cria sua própria inteligência. O autor afirma que somos um conjunto de funções e operações mentais criados para atingir objetivos e o segredo para chegar até esses objetivos é aprender a mobilizar reservas cerebrais para que a própria natureza perceba essas necessidades e busque meios para supri-las.

Num tempo em que se convive com um enorme aprimoramento científico e tecnológico, exige-se que sejam ampliadas as formas de desenvolvimento da cognição humana. Portanto, é de fundamental importância aprender a utilizar a inteligência emocional para criar laços de empatia e para colocar em prática algumas habilidades necessárias para o desempenho de um bom trabalho, além de expressar-se com assertividade nos relacionamentos.

Para que haja um bom desempenho e melhor qualidade de vida no âmbito do trabalho faz-se necessário, primeiramente, conhecer-se a si mesmo, para que, a partir desse entendimento, seja possível compreender o outro e então haja entrosamento das pessoas no grupo.

Primeiramente é necessário observar, ter paciência para escutar e responder no momento certo, procurando lidar com tranqüilidade com as questões relacionais, promovendo, assim, um ambiente no qual o trabalho seja desempenhado com qualidade, de forma natural e colaborativa.

O ser humano precisa aprender a desvendar os segredos da sua inteligência, buscando despertar capacidades cerebrais geralmente não utilizadas para desenvolver habilidades e competências indispensáveis ao relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, ao desempenho das suas atividades profissionais.

Enfim, fica evidente que, embora cada autor em questão exponha sua teoria de uma maneira particular, eles são unânimes em afirmar que todos os seres humanos nascem com um potencial de inteligência e que podem ampliá-lo. Para que isso se concretize, é preciso buscar novos conhecimentos para desenvolver a inteligência de forma que possa vir a compreender a si mesmo, adquirindo autocontrole emocional e conhecimento interpessoal para, a partir daí, construir um bom relacionamento interpessoal.

As pessoas têm em si um poder sobre-humano e precisam aprender a mobilizá-lo, recorrendo às suas potencialidades para chegar ao autoconhecimento, alcançar seus objetivos e, assim, conseguir uma melhor qualidade de vida.

Referências

ANTUNES, C. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 12. ed. Campinas: Papirus, 1998.

ANTUNES, C. **A inteligência emocional na construção do novo eu**. Petrópolis: Vozes, 1997.

CAMPBELL, L.; CAMPBELL, B.; DICKINSON, D. **Ensino e aprendizagem por meio das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MACHADO, L. **Superinteligência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MERLEVEDE, P. E. ; BRIDOUX, D.; VANDAMME, R. **Manual de inteligência emocional**. São Paulo: Madras, 2004.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.