

# Aula 09

## Aspectos da inteligência emocional

### Objetivos da aula:

- Discutir a abordagem da Inteligência Emocional em Administração de Empresas
- Discutir os novos conceitos de inteligência sob a luz das novas pesquisas em psicologia
- Debater as implicações práticas da Inteligência Emocional na gestão moderna

**Semeie um ato e colherá um hábito.**

**Semeie um hábito e colherá um caráter.**

**Semeie um caráter e colherá um destino.**

O filósofo Sócrates disse certa vez uma das frases mais famosas que conhecemos: "Penso, logo existo". Para este pensador, o pensamento era o único aspecto da existência humana. O homem se distinguia dos demais seres vivos por causa de sua capacidade de raciocinar e tomar decisões refletidas. Muito embora pouco de nós ouse em dizer que o homem não seja o mais racional vivente da natureza, não é possível concordar plenamente com a expressão socrática. Nós somos, ao mesmo tempo em que somos pensantes, seres altamente emocionais e, por vezes, até irracionais.

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 nossa vida. Como sabemos, por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações a emoção pesa tanto – e às vezes muito mais – que a razão. Pare para pensar sobre sua experiência pessoal. Se o fizer de maneira imparcial, notará que os maiores problemas pelos quais passou tinha como pano de fundo alguns (ou muitos elementos emocionais). Apesar desta constatação, muito por causa de nossa tentação de racionalizar nossas vidas, temos receio e/ou preconceito de conversar sobre este tema.

São as nossas emoções que nos orientam quando diante de um impasse e quando temos que tomar providências importantes demais para que sejam deixadas a cargo unicamente do intelecto. É por isto que a chamada Inteligência Emocional é tão importante dentro do ambiente organizacional. Por mais que tenhamos o desejo de “separar” a face sentimental da profissional, a primeira sempre interfere na segunda, pois, onde quer que vamos carregamos as nossas emoções e sentimentos que conseqüentemente acabam por interferir na tomada de decisões.

## **A inteligência Emocional**

O termo “inteligência emocional” é atribuído ao psicólogo da Universidade de Yale, Peter Salovey e a seu colega John Mayer, que definem como cinco as áreas de abrangência dessa habilidade no comportamento humano:

- Conhecer suas próprias emoções: não só a capacidade de reconhecer a emoção que está sentindo, mas saber qualificá-la corretamente.
- Administrá-las: ser capaz de adequar a energia da emoção para entrar em conformidade com o momento, qualidade e intensidade da emoção o que é um aprendizado.
- Motivar a si próprio: habilidade de conter emoções e reter impulsos, para alcançar objetivos e manter-se confiante e

otimista mesmo frente a situações adversas.

- Reconhecer emoções em outras pessoas: sua presença é percebida em quase todos os papéis sociais, da área de vendas à gerência, e chama-se empatia.
- Saber lidar com os sentimentos: Quando duas pessoas interagem, a direção do estado de humor de uma passa para a outra pessoa. A sincronia de emoções determina se uma relação está indo bem ou não. Emoções não só comunicam como também contagiam o estado de humor de outra pessoa.

Embora inicialmente tratada por tais autores, O conceito de inteligência emocional está sendo proposto por Daniel Goleman, psicólogo e jornalista do The New York Times, que entrevistou inúmeros pesquisadores ao longo de sua carreira. Seu livro: "Emotional Intelligence", lançado nos Estados Unidos em outubro de 1995, causou grande agitação nos meios livreiros. A edição em português chegou às livrarias em maio/96 e já está "sacudindo" profissionais de todas as áreas, pois trata-se de um relato de entrevistas, popularizando conceitos até agora só conhecidos em meios acadêmicos, através de linguagem séria, ordenada e descritiva.

Seu grande mérito é o de compilar pesquisas realizadas sobre o comportamento humano, algumas recentes e inéditas, que revolucionam conceitos estabelecidos pela visão científica do mundo, comprovando, também cientificamente, que as emoções, não só exercem um papel importante na produtividade individual, como são responsáveis por 80% do rendimento pessoal.

Todas estas áreas que envolvem a Inteligência Emocional são significativamente importantes dentro do ambiente organizacional, pois podem criar situações amistosas ou não, e podem até se tornar fator de decisão em determinados assuntos. A inteligência emocional, assim, mostra-se um fator importante na busca de soluções de problemas nas organizações, pois as emoções que são exacerbadas

dentro do ambiente organizacional tendem a influenciar fortemente no seu equilíbrio.

A atividade de planejamento, por exemplo, sempre foi considerada a primeira das funções organizacionais. O teórico clássico da Administração, Henry Fayol, já preconizava tal aspecto do planejamento. Contudo, segundo o senso comum, planejar é uma atividade essencialmente racional. No entanto, ela requer também uma ampla bagagem emocional sendo, portanto, um privilégio das pessoas maduras.

Consideramos que maduro, tal qual um fruto, é estar pronto para a função a que se destina e a virtude que melhor representa a maturidade é a “prudência”, compreendida como a capacidade de “prever” e “prover”. Por serem imprudentes, as crianças e os adolescentes precisam de alguém experiente para preveni-los dos perigos e prover suas necessidades. A maior parte dos jovens, como ilustração, reluta em “aceitar sacrifícios no presente para se dar bem no futuro” (uma das máximas da Inteligência Emocional). No entanto, quando a vida nos torna um pouco mais sábios, deixamos de encarar nossas obrigações como sacrifícios. Os sábios sentem prazer na reconfiguração de si mesmos para suplantar as adversidades de cada dia, pois sabem que isso os qualifica para os desafios do amanhã.

## Aspectos da Inteligência Emocional

As emoções não só exercem um papel importante na produtividade individual de cada membro de uma determinada organização, como é também responsável por cerca de 80% de seu rendimento pessoal. Para que a inteligência emocional seja aliada dos indivíduos dentro de uma organização, os “ingredientes” são de grande valia:

- **Confiança:** o senso de controle e domínio, a sensação de que é mais provável vencer do que fracassar naquilo que empreender.

- Curiosidade: a sensação de que descobrir soluções é positivo e dá prazer, a arte de solucionar problemas.
- Autocontrole: a capacidade de moldar e controlar as próprias ações de forma apropriada ao ambiente organizacional.
- Intencionalidade: o desejo e a capacidade de absorver um impacto e explorar isto com persistência. Está relacionada com a sensação de ser competente e eficiente.
- Relacionamento: a capacidade de entrosar-se com os outros e de engajar-se em um trabalho em equipe.
- Capacidade de Comunicação: o desejo e a capacidade de verbalmente trocar idéias, partilhar concepções e soluções com os outros.
- Cooperatividade: a capacidade de harmonizar as próprias necessidades com as dos outros nas atividades em grupo.

## **Inteligência Emocional e Cultura Organizacional**

Tratar das emoções possibilita a criação de novos modelos de atuação em circunstâncias desagradáveis e, através da introdução de novas formas de administrá-las, torna-se possível modificar a cultura organizacional de maneira rápida e eficaz.

Sabemos que para implementar uma nova cultura organizacional, um dos passos importantes, e se não o mais importante, é a quebra de paradigma. É preciso fazer com que os indivíduos de determinada organização não tenham tanto receio do novo. É preciso fazê-los identificar as faces positivas da mudança, pois a resistência a mudanças somente pode gerar aspectos negativos dentro da organização, tais como a improdutividade e a insatisfação pessoal.

Na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo, é importante que as mudanças organizacionais não sejam impostas aos indivíduos, mas que sejam apresentadas com entusiasmo, persistência e equilíbrio. É neste sentido que a inteligência emocional

torna-se uma aptidão necessária e importante para a organização, pois esta é uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas.

## **Inteligência Emocional e Competitividade**

Ser o mais poderoso é o que todos almejam, de forma consciente ou inconsciente. Dentro de uma empresa todos almejam deter o poder, ser importantes. A competitividade organizacional não pode trazer prejuízos sentimentais ao seu dia-a-dia, como todos sabemos, a competitividade existe, porém, esta deve acontecer de forma sadia. Neste âmbito, é importante ressaltar dentro de uma organização, que todos os membros desempenham papel importante, em diferentes escalas, mas, que um complementa o outro, e que o “todo” de uma organização somente é possível com a colaboração individual de cada um.

Isto se faz preciso, pois, a mente emocional é em alguns casos muito mais rápida do que a racional (o famoso agir sem pensar). Esta rapidez exclui a reflexão deliberada e analítica, tão importante dentro do ambiente organizacional, onde 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, e este tipo de atitude pode gerar desequilíbrio interno do clima organizacional.

Assim, todos dizem que o bom profissional deve saber separar o lado emocional do trabalho. Nada mais inverídico! Para onde vamos carregamos as nossas emoções e sentimentos e despejamos estas emoções sobre as pessoas com quem convivemos.

Para ilustrarmos um pouco melhor tal conceituação, leia o artigo abaixo, publicado na revista Você S.A de 19 de Março de 2004.

## A inveja nas empresas

Um dos sentimentos mais comuns e nocivos para o ambiente organizacional é a inveja. Aquele sentimento profundamente negativo e destrutivo que nos acomete e faz com que desejemos o mal do invejado, ou conseguir aquilo que é dele.

Mas por que este sentimento acomete as pessoas dentro do ambiente profissional?

Má formação religiosa, já que a inveja é um pecado capital?

Ma educação dada pelos pais, já que desde criancinha deveríamos aprender que é feio querer o que é dos outros?

Uma falha de caráter de origem genética e incorrigível?

Estados depressivos, onde as sensações de fraqueza interiores alimentam a inveja?

Sem duvida todos estes fatores contribuem para a existência deste terrível sentimento, mas o fator primordial, dentro das empresas, é o ambiente e estrutura organizacional competitiva.

A competição é a raiz de todo sentimento invejoso.

Pois vejamos, a competição estabelece um objetivo (por exemplo, correr 100mts na maior velocidade possível), compara os resultados e classifica os competidores em seus devidos lugares (1o, 2o. Etc.). A competição ainda "diz" que o primeiro colocado é o melhor, o mais aplaudido, o mais querido e em ambiente de empresas o mais poderoso.

Ser o mais poderoso é o que todos almejam, de forma consciente ou inconsciente. Dentro de uma empresa todos querem deter o poder,

ser importantes e a empresa de ambiente competitivo promete (e muitas vezes apenas promete), isto apenas para os vencedores, para os primeiros colocados. O resto é apenas o resto, pessoas derrotadas, insignificantes para o processo profissional, que não tem a menor importância para o sistema.

É assim que a maioria dos funcionários das empresas competitivas se sente, relegada a um segundo plano, sem poder ou importância e vendo uns poucos ocuparem o lugar que a direção da empresa diz que é o lugar, se fossem bons e competentes, todos deveriam ocupar.

O que resta a estes pobres derrotados, a não ser desejar o lugar que os “vencedores” ocupam. Se sentirem injustiçados, muitas vezes sem horizontes ou perspectivas de crescimento e vendo a sua volta pessoas que possuem tudo o que eles sempre foram incentivados a quererem. Resta a inveja, o desejo de destruir o outro (no ambiente organizacional através de críticas, atitudes de má vontade, fofocas e às vezes até mesmo pequenos complôs para prejudicar o invejado). O tropeço do outro passa a ser o seu maior prazer, pelo menos enquanto aguarda a próxima competição, para provavelmente se sentir novamente derrotado e invejoso.

Se a competição premia alguns, penalizam a grande maioria com sentimentos negativos, frustrações, mas principalmente com o destrutivo sentimento de inveja.

Para um ambiente organizacional, vale a pena?