

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**Andréa Evangelista Santos Pinheiro**

**CONTROLE EMOCIONAL  
As Relações No Ambiente De Trabalho**

**São Paulo  
2009**

**Andréa Evangelista Santos Pinheiro**

**CONTROLE EMOCIONAL**  
**As Relações No Ambiente De Trabalho**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional “Lato Sensu”, ao Departamento de Pós-Graduação da Universidade de Santo Amaro – UNISA sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Cláudia Leite.

**São Paulo**  
**2009**

**Andréa Evangelista Santos Pinheiro**

**CONTROLE EMOCIONAL**  
**As Relações No Ambiente de Trabalho**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional “Lato Sensu”, ao Departamento de Pós-Graduação da Universidade de Santo Amaro – UNISA sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Cláudia Leite. Área de Concentração: Gestão Empresarial.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Cláudia Leite

Prof.<sup>a</sup> Orientadora - Especialista

Universidade de Santo Amaro

---

Renata Homem de Mello

Coordenadora do curso – Mestre

Universidade de Santo Amaro

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que estiveram ao meu lado. À minha mãe pelo incentivo, ao meu pai que mesmo com muitas dificuldades nunca deixou de me dar forças e condições para que realizasse tudo o que busquei. Aos meus verdadeiros amigos, colegas e professores do curso de pós-graduação.

## RESUMO

Esta monografia estuda como o tema “Controle Emocional” pode ser aplicado nas organizações por meio da teoria de inteligência emocional considerando os conceitos de inteligências múltiplas. Reúne estudos para melhor entender a importância da inteligência emocional no desenvolvimento de habilidades e competências que possam moderar as atitudes que influenciam emocionalmente as relações no ambiente de trabalho. Para isso, optou-se pela pesquisa bibliográfica como metodologia, garantindo assim, maior interação, compreensão e veracidade sobre o tema fazendo uso de teorias criadas por estudiosos da psicologia também voltados ao ambiente corporativo como Howard Gardner, que comprovam a inexistência de uma “única inteligência” e que toda pessoa demonstra inteligências diferentes, umas mais evidentes do que as outras; como Daniel Goleman que fundamenta sua teoria sobre a inteligência emocional mostrando como o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é influenciado pelas emoções, assegurando que, pessoas que possuem equilíbrio emocional conseguem melhores resultados que os que têm QI (Quociente Intelectual) elevado; como Nilson Machado, psicólogo e professor (USP) que garante que toda pessoa já nasce com as “potencialidades”, mas, o que as torna bem sucedidas é o saber desenvolver cada habilidade; também Hendrie Weisinger que diz que a emoção é um instrumento poderoso, que pode garantir o sucesso no local de trabalho. Entendendo que a inteligência abrange uma variedade de habilidades, consideramos preciso investigar a importância da inteligência emocional no desenvolvimento pessoal e interpessoal do ser humano. A inteligência emocional pretende compreender o ser humano e sua relação com os outros, consigo e com o mundo, possibilitando um novo estilo profissional competente tecnicamente, mas que possua atitudes mais humanas, empáticas e éticas. E, com a união destes autores, este estudo conclui que é possível fazer uso do exercício de autoconhecimento, autocontrole e emocionalidade na criação e manutenção de relações saudáveis e produtivas.

**Palavras chave:** Personalidade, Emoção, Inteligência Emocional, Trabalho.

## ABSTRACT

This monograph examines how the theme "Emotional Control" can be applied in organizations through the theory of emotional intelligence considering the concepts of multiple intelligences. Meets studies to better understand the importance of emotional intelligence in the development of skills and competencies that can moderate the emotional attitudes that influence the relationship in the workplace. For that, it was decided to bibliographic search how methodology, thereby ensuring, greater interaction, understanding and truth on the theme using the theories developed by researchers of psychology also turned to the corporate environment as Howard Gardner, which prove the absence of a "single intelligence "and that everyone shows different intelligences, some more obvious than the other; as Daniel Goleman who founded his theory on emotional intelligence showing how the interpersonal relationships in the workplace is influenced by emotions, ensuring that people who have emotional equilibrium have best result of who have IQ (intellectual quotient) high, as Nilson Machado, psychologist and professor (USP), which provides that every person already born with the "potential", but what makes them successful is the knowledge developed each skill; Hendrie Weisinger also says that the emotion is a powerful tool that can ensure success in the workplace. Considering that the intelligence covers a variety of skills, we need to investigate the importance of emotional intelligence in personal and interpersonal development of the human being. The emotional intelligence aims to understand human beings and their relationship with others, and with the world, enabling a new style technically competent professional, but that has more human attitudes, empathy and ethics. And, with the union of these authors, this study will enable us to realize the value of the exercise of self-knowledge, self-control and emotionality in the creation and maintenance of healthy relationships and productive.

**Keywords:** Personality, Emotion, Emotional Intelligence, Work.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO .....  | 8  |
| 1. HISTÓRICO DOS CONCEITOS DE INTELIGENCIA.....                   | 11 |
| 2. TEORIA DAS INTELIGENCIAS MULTIPLAS.....                        | 14 |
| 2.1 As oito áreas de Inteligências Múltiplas.....                 | 14 |
| 2.2 Inteligências Múltiplas em três categorias abertas.....       | 15 |
| 3. TEORIA DA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....                          | 17 |
| 3.1 Aplicações da Inteligência Emocional.....                     | 20 |
| 4. COMPORTAMENTO E EQUILIBRIO EMOCIONAL NO TRABALHO .....         | 23 |
| 4.1 Definição do comportamento humano .....                       | 23 |
| 4.2 Inteligência Emocional aliada às Inteligências Múltiplas..... | 30 |
| 5. AFETO NO TRABALHO.....   | 35 |
| 6. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS EMOÇÕES .....                   | 38 |
| 6.1 Os domínios das emoções .....                                 | 39 |
| 7. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O CÉREBRO.....                     | 41 |
| 8. QI versus QE .....   | 43 |
| 8.1 Perfis de QI e QE.....  | 44 |
| 9. A NATUREZA DAS PRINCIPAIS APTIDÕES EMOCIONAIS .....            | 46 |
| 10. Conclusão .....   | 49 |
| REFERÊNCIAS .....   | 51 |

## INTRODUÇÃO

A escolha do tema se deu por, durante anos, termos observado que as relações humanas no ambiente de trabalho estão sendo prejudicadas pela falta de controle emocional nos relacionamentos profissionais. Portanto decidimos explorar sobre o que define o comportamento, como funcionam as emoções, o afeto, o respeito e equilíbrio nas relações profissionais que pedem posturas e atitudes mais formais.

Com esta monografia, buscamos entender o quanto as Inteligências Múltiplas e Emocional influenciam as relações interpessoais e desenvolvimento profissional. Aprender sobre a capacidade do indivíduo de controlar as emoções e como acender o desenvolvimento emocional em qualquer grupo de trabalho. Para isto optamos pela pesquisa bibliográfica como metodologia.

Estudos recentes voltados ao comportamento humano indicam que as habilidades cognitivas são bem mais específicas do que se acreditava. De acordo com a teoria das inteligências múltiplas de Gardner (1983-2000), todas as pessoas têm as potencialidades necessárias para desenvolver a inteligência. Gardner (2000, p.191), depois de quase uma década de estudos para explicar as inteligências, ele as conceituou de modo refinado como “um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados numa cultura”.

Antes, se percebia por inteligência apenas a união dos aspectos racionais e cognitivos como elementos que constituíam a atividade intelectual. Mas, com o desenvolvimento de estudos mais profundos nas áreas da neurologia, psicologia, lingüística e da pedagogia, gradativamente, se iniciou um processo de anulação das primeiras percepções, partindo do aparecimento das novas considerações sobre a inteligência, levando em conta a multiplicidade desse elemento composto por aspectos emocionais. A teoria de Goleman (2001) sobre Inteligência Emocional, por exemplo, está relacionada a um conjunto específico de aptidões utilizadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas à emoção cujo conceito de inteligência emocional caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor. Isso implica em



autoconsciência, motivação, persistência, empatia e entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociação e liderança.

Na história da psicologia moderna o termo “inteligência emocional” expressa um estágio na evolução do pensamento humano: a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada.”<sup>1</sup>

Para o desenvolvimento desta monografia, no primeiro Capítulo, levantamos o histórico de teorias sobre o conceito de inteligência para relacionar os modelos de cognição humana e seu comportamento. No segundo capítulo é realizada uma descrição sobre a teoria das Inteligências Múltiplas (IM) de Gardner (2000), cujo conceito principal é de que a inteligência é composta de competências inter-relacionadas possuídas por todas as pessoas, mas em diferentes graus de desenvolvimento. O terceiro capítulo aborda, o conceito popular de inteligência e a importância do equilíbrio entre a mente racional e a mente emocional, ressaltando a necessidade de desenvolver essas potencialidades humanas, para possibilitar o uso desses recursos internos nas relações sociais e profissionais fazendo uso dos conceitos de Goleman (2001) sobre Inteligência Emocional (IE).

Já definidos os conceitos de Inteligências Múltiplas e Emocionais, assim como sua importância, no quarto capítulo tratamos do uso desses dois recursos (IE e IM) como instrumentos de estímulo ao comportamento equilibrado no ambiente de trabalho. No quinto capítulo destacamos a IE, relacionada à questão do afeto através do autocontrole, do comportamento e das atitudes. O sexto capítulo apresenta considerações de respeitados autores sobre a definição de emoção, dentre estes são citados Platão, Aristóteles, Descartes, Salomon, Darwin e outros, que enriquecem ainda mais este estudo, mesmo com alguns conceitos divergentes, é possível enxergar a necessidade que o homem tem de se relacionar. O sétimo capítulo traz considerações sobre o cérebro e as reações fisiológicas.

No oitavo capítulo apresentamos uma comparação entre QI e QE que revela pontos extremos da razão e da emoção. O nono capítulo trata da natureza das principais aptidões emocionais relacionadas à possibilidade humana de administrar suas emoções desenvolvendo a autoconsciência, empatia, e habilidades sociais, que, independentemente da personalidade, podem ser aprendidas e praticadas.

---

<sup>1</sup>SITE WIKIPEDIA ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia\\_emocional](http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia_emocional), 14/07/2009.)

Este estudo permitirá a identificação de métodos e possibilidades de aplicação dessas habilidades e competências pessoais nas relações interpessoais e assim manter a qualidade nos relacionamentos dentro nas organizações, como modo de evitar conflitos e garantir resultados positivos no trabalho. Lidar com os sentimentos e refletir sobre as conseqüências de nossos comportamentos sempre que a emoção aflora e nos deixa fora de controle. Esse trabalho possibilitará a prática de refletir em cada passagem, reconhecer os impactos que as ações e atitudes causam no ambiente, aumentará nossa capacidade de utilizar as emoções de maneira mais produtiva ou, em algumas situações, de forma menos negativa.

## 1. HISTÓRICO DOS CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA

Ao longo do tempo, surgiram várias definições de inteligência. Entre elas estão alguns conceitos relacionados abaixo, cujos estudos de cada teórico podem ser vistos por completo no site da Colorado State University Pueblo.<sup>2</sup>

Louis Thurstone em 1938 defendeu, por exemplo, que existem sete aptidões diferenciadas: compreensão verbal, fluência verbal, aptidão numérica, velocidade perceptiva, aptidão espacial, memória e raciocínio.<sup>3</sup>

Guilford no final da década de 1950 defendeu um modelo com 150 aptidões, denominado Structure-of-Intellect. (Estrutura do Intelecto).<sup>4</sup>

Anne Anastasi, em 1977, sugeria que a inteligência de um indivíduo em qualquer momento é o produto final de uma seqüência vasta e complexa de interações entre fatores hereditários e ambientais.<sup>5</sup>

Recentemente, Howard Gardner (2000) afirmou que não existe apenas uma única inteligência e sim um conjunto de inteligências múltiplas. Propôs em 1983<sup>6</sup> a existência de sete destas IM: musical, corporal-cinestésica, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpessoal e intrapessoal, posteriormente adicionou também a inteligência naturalista à lista original e sugeriu mais dois tipos de inteligência que seriam novas candidatas à lista: espiritual e existencial.

Uma abordagem foi bastante importante para o conceito mais popular e das várias definições de inteligência, foi baseada em testes psicométricos, ou seja, buscava ministrar uma medida para a inteligência. Em 1905, o psicólogo francês, Alfred Binet<sup>7</sup> criou o primeiro teste de inteligência, a Escala de Inteligência Binet-Simon. Inicialmente objetivava a criação de um instrumento que permitisse a identificação do perfil cognitivo dos alunos que careciam de ajuda especial. Binet sugeria que quando o aluno apresentasse resultados prejudicados na escala de

---

<sup>2</sup> CSU, P. **Applied Psychology**: Colorado State University. <[http://faculty.colostate-pueblo.edu/paul\\_kulkosky/applied\\_psychology.htm](http://faculty.colostate-pueblo.edu/paul_kulkosky/applied_psychology.htm)>

<sup>3</sup> CSU, P. **Applied Psychology**: Colorado State University.<<http://www.indiana.edu/~intell/lthurstone.shtml>>

<sup>4</sup> CSU, P. **Applied Psychology**: Colorado State University.<<http://www.indiana.edu/~intell/guilford.shtml>>

<sup>5</sup> CSU, P. **Applied Psychology**: Colorado State University.< <http://www.indiana.edu/~intell/anastasi.shtml>>

<sup>6</sup> Gardner, H. (1983). Frames of Mind. New York: Basic Books.

<sup>7</sup> CSU, P. **Applied Psychology**: Colorado State University.< <http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/dh05te.html>>

inteligência isso poderia evidenciar uma necessidade de maior intervenção dos professores para facilitar a aprendizagem desse mesmo aluno.

Alfred Binet (1905) nomeava inteligência aquilo que era medido por seus testes, estes são hoje conhecidos como testes de QI, contudo somente em 1912, a abreviatura de quociente de inteligência, foi cunhada pelo alemão William Stern. O QI ou quociente intelectual designa o resultado de um teste psicométrico de medida de eficiência mental. QI é descrito como quociente porque inicialmente foi representando com a relação entre a idade mental e a idade cronológica. Um refinamento da escala Binet-Simon, foi publicado em 1916 por Lewis M. Terman da Universidade de Stanford, que incorporou a idéia de Stern, e utilizou a medida de QI no teste, sendo esse teste conhecido como Stanford-Binet Intelligence Scale, sendo a base para os testes modernos de inteligência.

Em 1939, Wechsler desenvolveu a primeira Escala de Inteligência Wechsler para adultos (WAIS) e em 1949 a primeira Escala de Inteligência Wechsler para crianças (WISC). Atualmente, estas escalas já estão na quarta edição original americana e na terceira edição da adaptação brasileira e são as principais referências e as mais utilizadas medidas inteligência. A escala é dividida em testes verbais e testes visuais e subdivida em subtestes, que se constituem em amostras representativas no amplo leque de capacidades cognitivas que refletem características multifacetadas da capacidade intelectual.

Em 1955, foi publicada a Escala de Inteligência Wechsler para Adultos. Como Wechsler definia a inteligência como a capacidade global de uma pessoa agir resolutamente, pensar racionalmente e se relacionar eficazmente com o seu ambiente, o WAIS-III se tornou um dos mais importantes testes para avaliação clínica de capacidade intelectual de adultos na faixa etária de 16 a 89 anos. Embora apresente as características essenciais de seus predecessores, o WAIS-III fornece dados normativos atuais, tanto da amostra original americana como da brasileira, e também material e procedimentos de aplicação atualizados.

O WAIS-III oferece a possibilidade de se obter medidas para escalas e índices fatoriais de QI Verbal, QI de Execução, QI Total, Índice de Compreensão Verbal, Índice de Organização Perceptual, Índice de Memória Operacional e Índice de Velocidade de Processamento.

A maioria dos testes de QI envolve uma série de problemas que devem ser resolvidos em conjunto um espaço de tempo, sob a supervisão de um psicólogo. Os

escores obtidos pelos testes de QI permitem estabelecer um padrão de comparação intra e inter individual, identificarem o nível global de aptidão cognitiva e é essencial para fornecer uma linha de base para interpretar as outras funções cognitivas.

Atualmente, considera-se a inteligência como sendo resultante de inúmeras variáveis que podem estar intrinsecamente ligadas, tais como os fatores genéticos, os psicossociais, os individuais e os ambientais que influenciam diretamente no desenvolvimento profissional de cada indivíduo e, portanto, nos resultados organizacionais como apresentaremos no decorrer deste estudo através das teorias das Inteligências Emocional e Múltiplas.

## 2. TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

A teoria das inteligências múltiplas foi elaborada nos anos 80 por pesquisadores de Harvard, liderados pelo professor e psicólogo Howard Gardner.

Há muitos anos Gardner vem conduzindo uma pesquisa sobre o desenvolvimento das capacidades cognitivas dos seres humanos e, em seus estudos formou alguns critérios, baseado nos quais se torna provável avaliar se uma habilidade é realmente uma inteligência. Gardner (1983)<sup>8</sup> afirma que diferentes áreas do cérebro são correspondentes a determinados espaços cognitivos, como se um determinado ponto do cérebro fosse uma área que guarda uma forma particular de competência e processamento de informações e, ainda que seja difícil descrever de forma objetiva quais são essas áreas, existe o consenso de que cada uma delas possa expressar um tipo diferente de inteligência.

### 2.1. As oito áreas de Inteligências Múltiplas

Gardner (2000) determinou oito áreas de inteligências múltiplas até hoje respeitadas como base didática para a eficácia da comunicação. A primeira é a Inteligência lingüística, caracterizada pela maior sensibilidade para a língua falada e escrita, pode ser medida por testes de QI, é predominante oradores, escritor e poetas. A Inteligência lógico-matemática, também medida por testes de QI abrange a capacidade de analisar problemas, é mais desenvolvida em matemáticos, engenheiros e cientistas, por exemplo.

A Inteligência espacial se expressa pela capacidade de compreender o mundo visual de modo minucioso, é mais desenvolvida em arquitetos, desenhistas e escultores. A Inteligência cinestésico-corporal, traduzida na maior capacidade de utilizar o corpo para a dança e os esportes, é mais desenvolvida em mímicos, dançarinos e desportistas, por exemplo. A Inteligência musical se expressa através da habilidade para tocar, compor e apreciar padrões musicais, sendo mais forte em músicos, compositores e dançarinos, Beethoven se enquadra nessa inteligência.

---

<sup>8</sup> Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.

A Inteligência naturalista se traduz na sensibilidade e padrões da natureza, é característica de paisagistas e arquitetos, Charles Darwin se encaixa nesta inteligência. A Inteligência interpessoal é a habilidade de entender as intenções motivações e desejos dos outros, encontra-se mais desenvolvida em políticos, religiosos e professores. Por fim, a Inteligência intrapessoal, expressa na capacidade de se conhecer, estando mais desenvolvida em escritores, psicoterapeutas e conselheiros.

Antes de abordar as oito inteligências, Gardner (2000) já indica que grande parte das pessoas possui todos esses elementos intelectuais, no entanto, cada pessoa demonstra características cognitivas diferentes, que utilizam todas as inteligências e as combinam de maneira muito pessoal, que todas as pessoas possuem capacidade de questionar e encontrar respostas usando todas as inteligências, mas o desenvolvimento de cada inteligência é definido por fatores relacionados às condições ambientais, ou mesmo fatores genéticos e neurológicos, assegura também que cada cultura valoriza determinados talentos, os quais devem ser dominados por cuidadas por pessoas ou líderes e transmitidos para as gerações futuras.

A teoria das Inteligências Múltiplas é composta sob as origens biológicas de toda capacidade de interpretar, de resolver problemas. Nesta teoria somente são tratadas as capacidades universais na espécie humana, como a linguagem que pode se manifestar tanto como a oratória em uma cultura, como escrita em outra ou a linguagem secreta dos anagramas em uma terceira.

Acreditamos que nem todas as pessoas aprendem da mesma forma, pois nem todos têm os mesmos interesses, o mesmo empenho e habilidades. Como Gardner (2000), cremos que todos nascemos com o potencial das várias inteligências, mas é com base nas relações com o ambiente e aspectos culturais que algumas são mais desenvolvidas, enquanto outras deixam de ser aprimoradas.

## **2.2. Inteligências Múltiplas em três categorias abertas**

Gardner (2000) conceitua as Inteligências Múltiplas em três categorias abertas que refletem um conjunto de contrapesos:

**Relacionadas ao Objeto-** são as capacidades influenciadas e moldadas por objetos que encontramos em nossos ambientes onde estão enquadradas as inteligências espacial, lógico-matemática, corporal-cinestésico e naturalista.

**Isentas de Objetos-** não são modeladas pelo mundo físico, mas dependem da linguagem e dos sistemas musicais onde se enquadram as inteligências lingüística, verbal e musical.

**Relacionadas às Pessoas-** onde se enquadram as inteligências interpessoal e intrapessoal.

(p. 16-18)

Então, considerando as teorias de Gardner, toda inteligência possui seu próprio conjunto de desenvolvimento, surgindo em diferentes ocasiões na vida. A inteligência musical, por exemplo, seria o tipo de talento que surge mais precocemente. Mas como explicar que a manifestação de um considerável talento musical na infância pode estar condicionada ao fato de tal inteligência não ser sujeita a experiências adquiridas de forma prática ou teórica?

Talvez, Gardner (2000) tenha tentado explicar isso ao estabelecer uma definição prática do conceito de inteligência, definindo como: Competências para resolução de problemas que surgirão na vida, Competências para suscitar novos problemas a serem resolvidos e Competências para produzir algo ou oferecer um serviço apreciado em sua própria cultura.



### 3. TEORIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo o professor PhD Machado (2005), que há mais de 40 anos vem se dedicando ao estudo da inteligência humana, a natureza tem o desígnio de preservação de todas as espécies e, portanto, os seres humanos foram dotados com um mecanismo de cautela que garantam esta preservação, então chamado de sistema de autopreservação e/ou da espécie (SAPE), que é a união de elementos que interagem para alcançar resultados. Para este autor, é possível que o próprio indivíduo penetre nessas estruturas e insira nelas seus próprios objetivos, pois a natureza mobilizará seus recursos para alcançar este resultado.

Podemos entender, então, que a natureza opera por desígnio, o que significa que tudo que existe hoje nasceu para completar um objetivo. Portanto as pessoas são constituídas de um conjunto de funções e ações mentais que competem para atingir objetivos, de forma que o organismo vai se adequando de acordo com as necessidades. Então, a própria natureza intui essas necessidades e desenvolve os meios de atendê-las. O homem já nasce com as potencialidades, mas é preciso fazer com que sejam despertadas.

A teoria de Machado (2005) contradiz as colocações de Gardner (2000) que apresentamos nesse estudo, pois sugere que a chave da criatividade e da inteligência está em saber implicar o sistema de autopreservação da espécie (SAPE) para acender reservas de capacidades cerebrais geralmente não utilizadas.

Por uma série de razões, inclusive genéticas, certas pessoas têm disposição para determinados campos do conhecimento, não significando isso que haja vários tipos de inteligência, como lingüística, lógico-matemática, visual-espacial, musical, corporal-cinestésica, interpessoal, social, intrapessoal, naturalística. 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 vem completa, deste modo cada um de nós cria a sua própria inteligência, ou seja, todos nascemos com as faculdades que precisamos para desenvolvê-la, um exemplo lógico disto, é a capacidade que a espécie humana tem de falar, mas nenhum de nós nasce falando. Ser inteligente está além de ter boa memória ou boa capacidade de resolver testes de QI, está sim em sabermos nos utilizar do potencial no momento apropriado obtendo o resultado adequado às

nossas necessidades. Como bem menciona Machado (2005), a inteligência é uma faculdade passível de desenvolvimento e não alguma coisa que vem pronta desde o nascimento e que não pode ser mudada.

A teoria de Goleman (2000) sugere que o homem possui duas mentes, uma Racional e outra Emocional, que se estabelecem em formas de conhecimento e interagem na constituição da vida mental. A mente racional é a forma consciente de compreensão de cada pessoa, é mais prudente e capaz de analisar, cogitar e fazer tramas lógicas, enquanto a mente emocional opera excluindo a reflexão analítica, que é a característica da mente racional, reage imediatamente e instintivamente, sob tendências inatas e espontâneas do ser humano.

Geralmente existe estabilidade entre essas duas mentes que atuam em perfeita harmonia por quase todo o tempo, com as emoções nutrindo e informando as operações da mente racional, e a mente racional filtra e, às vezes, impossibilita as ações das emoções. Logo, as inteligências emocional e racional devem se completar equilibradamente, para que as atitudes possam ser tomadas de uma forma adequada e eficiente.

Hoje em dia, já tendemos a avaliar a inteligência do indivíduo levando em conta a habilidade de lidar com as emoções, é o que distingue a inteligência emocional. Portanto, já percebemos o fato de que a sociedade está amadurecendo e já não considera competentes exclusivamente aqueles com aptidões intelectuais e entende que a natureza fundamental dos seres humanos é emocional.

É preciso conhecer os mistérios da inteligência emocional, e assim, estimular essas capacidades cerebrais não empregadas para desenvolver habilidades e competências indispensáveis no relacionamento entre as pessoas e, portanto, nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Goleman (2001) afirma que há uma pequena relação entre sucesso e os índices de QI, uma vez que os métodos cognitivos acadêmicos não proporcionam preparo suficiente para o que pode acontecer na vida pessoal e/ou profissional. As escolas valorizam competências acadêmicas, desconsiderando a inteligência emocional, o caráter/índole, que também exerce um papel vital no destino pessoal do indivíduo. As aptidões no campo emocional são um conjunto de habilidades avaliado como uma metacapacidade que define como e até que ponto podemos empregar assertivamente quaisquer outras aptidões que possuímos.

As pessoas com práticas emocionais bem desenvolvidas têm probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer qualquer controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

(GOLEMAN, 2001, p. 26).

Basta observarmos nos resultados obtidos por pessoas que apresentam inteligência emocional bem desenvolvida, que estas geralmente transmitem satisfação, são tendentes a ter eficiência na vida pessoal e profissional, gerenciam emoções, promovem a cooperação, tomam decisões adequadas, praticam o autoconhecimento e tem empatia, têm autoconfiança e são competentes para dar continuidade a um determinado objetivo, apesar dos obstáculos, conseguem controlar impulsos e se conservam em bom estado de espírito, não permitindo que a que a angústia interfira em sua capacidade de raciocinar.

Goleman (2001) mostra que, empregar a inteligência emocional de forma proveitosa, é despertar aptidões para o trabalho em equipe, exercitando o diálogo e o autoconhecimento. Com isso, o indivíduo produzirá de forma natural, conservando o equilíbrio consigo e com os outros. Pode ser que o QI (Quociente Intelectual) não sofra alguma mudança, mas, certamente o QE (Quociente Emocional) será desenvolvido, já que pode ser aprendido e aprimorado.

Sendo assim, há que se valorizar não apenas o QI, mas também a inteligência emocional, uma vez que num ambiente constituído por pessoas que demonstrem equilíbrio em suas atitudes, existe mais interação e o que não se sabe tecnicamente, pode ser sanado por cooperação. Podemos perceber que emoções equilibradas abrem portas e que pessoas com qualidade de relacionamento têm mais oportunidades de conseguir sucesso na vida e trazer o sucesso para a organização em que prestam serviços.

Considerando os estudos feitos por Goleman (2001) acrescidas às nossas observações cotidianas, percebemos o quanto a inteligência emocional é inteiramente essencial para um bom desempenho e o sucesso profissional, e, por isso, tem muito mais valor que o QI e as habilidades técnicas juntos. O autoconhecimento é o fundamento da inteligência pessoal, logo, é preciso desenvolvê-la inicialmente no campo pessoal para então empregar esse recurso interno nas relações sociais.

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. O próprio nome Homo sapiens, a espécie pensante, é enganoso à luz da nova apreciação e opinião do lugar das emoções em nossas vidas que nos oferece hoje a ciência. Como todos sabemos por experiência, quando se trata de modelar nossas decisões e ações, o sentimento conta exatamente o mesmo e muitas vezes mais que o pensamento. Fomos longe demais na enfatização do valor e importância do puramente racional do que mede o QI na vida humana. Para o melhor e o pior, a inteligência não dá em nada, quando as emoções dominam.

GOLEMAN (2001, p.6).

### 3.1. Aplicações da Inteligência Emocional

Conforme a teoria de Goleman (2001), para compreender a inteligência emocional algumas aptidões (ou a alfabetização emocional) são indispensáveis, estão expostas a seguir.

- **Conhecer as próprias emoções.** Identificar e analisar a magnitude dos nossos sentimentos e definir o quanto podem nos influenciar e aos que convivem conosco.
- **Lidar com as emoções.** Senso para identificar nossas próprias emoções e expressar sentimentos, sem reprimi-los, assim como esperar o momento certo para expressá-los.
- **Motivar-se.** Por as emoções à serviço de uma meta para prestar atenção, automotivação, maestria e criatividade.
- **Reconhecer as emoções nos outros.** Sermos verdadeiros e reconhecer nossos próprios erros. Conseguirmos nos colocar no lugar do outro e sentir como o outro. Quanto mais abertos estivermos para nossas próprias emoções, mais habilidade teremos para decifrar os sentimentos dos outros.
- **Lidar com relacionamentos.** É estarmos conscientes da própria condição emocional e estar em harmonia com o estado emocional do outro.

O ser humano é naturalmente dotado de um sistema de sobrevivência que serve de orientação e estímulo à busca de equilíbrio para suprir necessidades naturais ainda insatisfeitas e, com isso, as emoções foram se desenvolvendo e evoluindo. As emoções influenciam na tomada de decisões, por serem uma grande fonte de informações. Estudos apontam que pessoas que, por algum motivo, sofreram danos nas conexões cerebrais, não são capazes de chegar a decisões, mesmo que simples, por não sentirem emoção em suas escolhas. Por esse motivo,

é preciso que exista o ajuste de limites para proteger a saúde física e mental do indivíduo. Quando nos sentimos incomodados com o comportamento do outro, são nossas emoções nos alertando, portanto devemos aprender a dar crédito a nossas emoções e sensações, pois só assim teremos capacidade de acertar nossos limites.

No que se refere à comunicação, usamos as emoções para nos ajudar a transmitir os valores daquilo que estamos comunicando, a partir de nossas expressões (faciais, olhar), a sinalizar, por exemplo, quando carecemos de ajuda. Em compensação, devemos ser competentes também em compreender os sinais emocionais que nos estão sendo transmitidos. Fazendo menção à união, notamos o quanto as emoções são importantes e, talvez, a maior fonte que potencializa o valor das emoções, que são, provavelmente, o que induz a união dos membros da espécie humana.

A palavra inteligência é originada da junção da palavra latina inter (entre) mais a palavra legere (eleger ou optar). Adaptando-se a origem do ao conceito de hoje de inteligência chega-se à idéia de que a inteligência é a melhor opção entre duas ou mais circunstâncias. Sendo assim, inteligente é aquele que escolhe a melhor saída ou a melhor resposta, e esse conceito sugere a capacidade que temos para, por meio da escolha, adentrar na compreensão das coisas.

GARDNER (2000, p. 16).

A inteligência nos diferencia dos outros animais por constituir um elemento biopsicológico que obedece à capacidade de solucionar problemas, elaborar e compreender idéias, convertendo tudo em conhecimento. Já comentamos que, segundo estudos atuais, o homem nasce com determinadas peculiaridades emocionais, quer dizer, temperamentos que o seguem no decorrer da vida e dificilmente mudam, mas são passíveis de se controlados. A essas características damos o nome de Personalidade.

Define-se a personalidade como tudo aquilo que distingue indivíduo de outros indivíduos, ou seja, o conjunto de características psicológicas que determinam a sua individualidade pessoal e social. Algumas características da personalidade são natas, outras são formadas em um processo gradual, complexo e único a cada indivíduo. Pode-se definir também personalidade por um conceito dinâmico que descreve o crescimento e o desenvolvimento de todo sistema psicológico de um indivíduo, outra definição seria: a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicológicos do ajuste individual ao ambiente. Mais claramente, pode-se dizer que é a soma total de como o indivíduo interage e reage em relação aos demais.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> SITE WIKIPEDIA (<http://pt.wiktionary.org/wiki/personalidade>, 06/05/2009)

Os estudos de Goleman (2001) apontam que a mente emocional realiza ações de maneira bem mais rápida que a mente racional, por impulsionar no cérebro, o mecanismo da sobrevivência. Nos momentos em que temos de tomar decisões, frente à alguma ameaça real ou aparente, reagimos imediatamente, ou seja, investimos por uma reação emotiva “rápida e rasteira”, sem nem ao menos sabermos com exatidão o que está se passando.

As ações que brotam da mente emocional trazem um senso particularmente forte de certeza, subproduto de uma maneira padrão, simplificada, de ver as coisas que pode ser absolutamente intrigante para a mente racional. Quando a poeira assenta, ou mesmo em meio à resposta, nos vemos pensando: "Por que fiz isso?" um sinal de que a mente racional está despertando para o momento, mas não com a rapidez da mente emocional. (p. 205).

Com isso, fica evidente que a mente racional registra e exerce reação aos acontecimentos de forma mais lenta do que a mente emocional, quando, em situações de grande estímulo emocional, o impulso vem direto do “coração” e não da cabeça. Quando precisamos tomar decisões em circunstâncias que permitem maior análise, entra em ação o importante processo cognitivo que determina quais as emoções devem ser despertadas, ou seja, avaliamos melhor, pensamos de forma mais articulada e, neste caso o pensamento precede o sentimento.

Com a análise do inconsciente, Freud (apud Goleman 2001) comprovou que existe muito mais em nós além do pensamento racional. A partir de então, o desenvolvimento da psicologia tem indicado que nossas ações não são exclusivamente lógicas e racionais. Inteligência Emocional aparenta ser o termo adequado indicar o nosso modo “não racional” de pensar, agir e ser, mesmo que a fonte dessa inteligência tenha mantido os pesquisadores de áreas como a Psicologia e a Sociologia bastante ocupadas por décadas.

A definição mais usada para inteligência emocional é a capacidade do indivíduo de atingir seus objetivos interagindo com o seu ambiente, ou seja, que um indivíduo inteligente é aquele capaz conectar diferentes competências observando um problema sob diversas perspectivas, que possui habilidade de visualizar o todo e ainda se atentar aos detalhes relevantes os considerando de forma ponderada, que facilmente se adapta a novas situações e domina com destreza uma nova área de conhecimento.

## 4. COMPORTAMENTO E EQUILÍBRIO EMOCIONAL NO TRABALHO

Não é possível medir a quantidade de situações em que o equilíbrio emocional precisa ser praticado no local de trabalho, precisamos constantemente nos utilizar das emoções de forma produtiva para mantermos um relacionamento saudável com os colegas, para solucionar problemas, para realizarmos tarefas e muitos outros desafios que surgem no dia-a-dia de uma instituição ou empresa.

Com base nas teorias de Inteligências Múltiplas e Inteligência Emocional, percebemos que é possível, independentemente do nosso temperamento, determinarmos o tipo de comportamento que iremos manter, escolhermos como iremos nos comunicar.

A união das práticas de Inteligências Múltiplas e Inteligência Emocional (Pensamento + Emoção) é simplesmente o uso inteligente das emoções somadas à observação da forma como os outros assimilam o nosso comportamento, nossas atitudes, as formas como nos comunicamos, e atitudes trabalhem a nosso favor, usando-as como uma ajuda para determinar nosso comportamento e raciocínio de maneira a aprimorar seus resultados.

As emoções cumprem um papel de considerável importância no ambiente de trabalho, afinal, diariamente defrontamos com situações novas, em que precisamos usar nossas emoções e a dos outros de maneira inteligente, para dirigir o comportamento e o raciocínio com objetivo de conseqüências favoráveis. Para isso é preciso entender o que define o comportamento humano e assim, explicar, prever e até mesmo controlar a conduta das pessoas no desempenho de suas atividades no local de trabalho ao menos.

### 4.1. Definição do comportamento Humano

Com base no estudo de Flávia Guimarães (2009), relacionamos alguns fatores que interferem no comportamento humano.

**Valores:** que segundo Guimarães (2009) são definidos como uma cadeia de crenças essenciais cultivadas por pessoas sobre como devem (ou deveriam) se comportar em uma série de situações, em outras palavras, os valores são o modo

correto, bom ou desejável de conduta ou existência. Os valores dominam atributos de conteúdo e intensidade e são normalmente definidos na infância com o convívio social, os valores influenciam as atitudes e comportamentos, assim sendo, conhecer os valores daqueles com quem convivemos, certamente ajudará a prever como irão se comportar. Também podem estar incluídos no que cada pessoa deseja alcançar (uma vida confortável, liberdade, felicidade, harmonia interior, etc.), ou são respectivos à forma que o indivíduo decide agir para alcançar seus objetivos (pretensão/dedicação ao trabalho, coragem contentamento, bravura, conservação dos seus ideais, etc.).

**Atitudes:** que podem significar definições perceptivas (favoráveis ou não) relacionadas a objetos, pessoas ou acontecimentos. Deste modo, concluímos que no campo comportamental atitude não é o mesmo que ação, pois neste contexto, a ação é o próprio comportamento. Guimarães (2009) explica que a concepção das atitudes de um indivíduo acontece durante a socialização, partindo das características individuais (personalidade), processos cognitivos e pressões sociais. Formamos nossos valores e desenvolvemos atitudes influenciadas pelos reforços que recebemos ao longo de nossas vidas no ambiente social, e considerável peso na infância e quando são motivam por pessoas que apreciamos e que nos servem de inspiração e modelos.

Quando se trata de comportamento organizacional, são mais apreciadas atitudes como satisfação com o trabalho, envolvimento com a função e o comprometimento com os resultados organizacionais. Presumimos que as pessoas procuram o equilíbrio nas relações interpessoais, e, quando isso não acontece conhecem a tensão, assim como qualquer incompatibilidade que alguém perceba entre algumas de nossas atitudes ou comportamentos, nos faz sentir desconfortáveis, faz com que tendamos a reduzir ou até eliminar estas atitudes, ou mesmo mudar nossos comportamentos para evitar que tais desarmonias se manifestem ou aumentem.

**Percepção:** de acordo com Guimarães (2009) se refere ao processo pelo qual as pessoas se organizam e entendem suas impressões sensoriais com a intenção de dar sentido ao ambiente em que vivem, no entanto, o que cada pessoa percebe pode ser essencialmente diferente da realidade objetiva. Ou seja, as pessoas se comportam baseadas na percepção que têm da realidade e não na realidade propriamente dita. Habitualmente empregamos várias simplificações quando



julgamos outra pessoa, observar e interpretar como os outros se comportam é um árduo trabalho e por conseqüência acabamos por desenvolver técnicas que tornem esse trabalho mais fácil de ser administrado de forma que nos permita chegar logo a percepções sucintas, mas ainda assim, são passíveis de erros, e volta e meia geram problemas de interpretação e distorções como estereótipos, seletividade, analogias, circunstâncias, efeito halo, pertinências, sentimentos e necessidades.

**Personalidade:** definida por Guimarães (2009) como a somatória de maneiras pelas quais uma pessoa age e interage com outras. Em outras palavras, a personalidade explica a maneira como cada pessoa se comporta. Estudos mostram que a nossa personalidade é influenciada principalmente por fatores como a hereditariedade, o ambiente, a situação e principalmente, os atributos de personalidade.

Guimarães (2009) cita oito Atributos de Personalidade, que, apesar de não encontrarmos o autor original que as determina, é de considerável credibilidade por conta da lógica desta teoria encontrada em muitos trabalhos academicos publicados em torno do tema<sup>10</sup>. Entre estes estão as Personalidades Tipo A e B, a primeira distingue o indivíduo obcecado numa luta contínua pela aquisição de mais e mais coisas em cada vez menos tempo, agindo contra tudo e todos, enquanto o segundo tipo de personalidade representa o oposto da primeira. O Centro de Controle ou Lócus de Controle, são pessoas que crêem ter o completo controle sobre seus destinos e outras que acham que tudo o que lhes acontece é pura casualidade. O primeiro tipo de pessoas demonstra centro de controle interno, enquanto que o segundo tipo demonstra centro de controle externo.

O Maquiavelismo, de acordo com Guimarães (2009), identifica-se quando uma pessoa é maquiavélica, é pragmática, conserva distância emocional e acredita que os fins justificam os meios. O Automonitoramento se refere à aptidão do indivíduo em convencionar o seu comportamento a fatores externos circunstanciais, tem bastante sensibilidade para compreender os sinais do ambiente e consegue ter comportamentos distintos em diversas situações, pessoas que possuem elevado nível de automonitoramento e demonstram maior flexibilidade de adaptação ao ambiente.

---

<sup>10</sup> Conteúdo também aplicado na disciplina de Relacionamento Interpessoal e Administração de Conflitos do Curso de Pós Graduação em Psicologia Organizacional– UNISA/2009.

O tipo Propensão ao Risco se refere à inclinação uma pessoa correr riscos em determinadas situações, Guimarães (2009), alguns apresentam elevada propensão ao risco e outros, outros baixa ou quase nenhum. Auto-estima representa o nível em que as pessoas gostam de si mesmas, está inteiramente relacionada às perspectivas de sucesso, em outras palavras, pessoas com elevada auto-estima confiam ter as capacidades que precisam para alcançarem sucesso profissional, já aquelas com baixa auto-estima são mais vulneráveis às influências internas, precisam sempre do julgamento positivo das outras pessoas com quem se relaciona.

O Dogmatismo é identificado em pessoas se julgam donas da “verdade absoluta”, Guimarães (2009) explica que este tipo é identificado em indivíduos que formam uma opinião sobre determinado assunto coisa, tornam-se irredutíveis e dificilmente mudam seu ponto de vista. O Autoritarismo já é percebido em pessoas mostram acentuado respeito às leis, normas e regras da organização e são incapazes de burlar a hierarquias, demonstram pouca ou quase nenhuma flexibilidade.

**Aprendizagem:** está relacionada a mudanças relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência, portanto, se desejamos esclarecer e antever o comportamento é preciso primeiramente saber como as pessoas aprendem. (contexto baseado na teoria de inteligências múltiplas de Gardner (2000)). O meio pelo qual as pessoas adquirem padrões de comportamento é explicado por três teorias expostas a seguir:

**Aprendizagem social:** ainda, segundo Gardner (2000) é conseguida por meio da influência mútua entre a pessoa e seu meio ambiente, mostra que as pessoas aprendem observando o comportamento das outras e também por suas próprias experiências. Guimarães (2009) salienta a teoria de Gardner (2000) ao explicar que a maior parte do que aprendemos foi a cargo das observações de modelos representados pelos pais, professores, colegas, chefes, atores de cinema, e assim por diante. Esses modelos de comportamentos influenciam diretamente a aprendizagem social, servem de norte para a mudança ou fixação do comportamento. Entretanto, o modelo representar algum crescimento ao observador, como o indivíduo que escolha se relacionar com certo grupo de pessoas que normalmente não seriam de seu convívio, justamente para sanar deficiências de conhecimentos e modelos comportamentais que precisa desenvolver.

**Condicionamento clássico:** Segundo Pavlov<sup>11</sup> há a relação entre estímulo e resposta, é passivo e demonstra que quando alguma coisa acontece o indivíduo reage de uma determinada maneira, instintivamente por incitação repetitiva associado ao resultado automático. Guimarães (2009) exemplifica como quando um indivíduo tende a responder um aceno de um desconhecido por impulso, por estar acostumado à acenar instantaneamente num cumprimento dos seus.

**Condicionamento operante (Reforço Positivo ou Negativo):** No condicionamento operante, segundo Skinner<sup>12</sup> o comportamento é a função de suas conseqüências. Guimarães (2009) explica que neste caso as pessoas aceitam determinado comportamento para obter algo que desejam, ou evitar algo que não queiram, como quando se comportam de certa maneira e são repreendidos, provavelmente não repetirão o ato, assim se forem elogiados, certamente passarão a repeti-lo.

**Satisfação com o trabalho:** de acordo com a teoria de Robbins (apud Guimarães, 2009) faz referência às atitudes de modo geral de uma pessoa em relação ao trabalho que desempenha. Quando uma pessoa mostra satisfação com o trabalho possivelmente terá melhor desempenho que aqueles que demonstram insatisfação. Alguns fatores importantes para desenvolver a satisfação do funcionário são elencados a seguir:

- a) Tarefas mentalmente desafiadoras – tarefas muito fáceis, ou mesmo difíceis demais tendem a frustrar pessoas que buscam a superação de suas capacidades de realização, ou seja, quando muito fáceis, sentem-se subestimadas e quando muito difíceis acabam por desmotivá-las por não conseguirem o resultado esperado.
- b) Recompensas justas – Pessoas têm percepções diferentes do que é justo, ou seja, as recompensas para as atividades devem ser percebidas como justas, por exemplo: colegas de trabalho bem remunerados realizando menor quantidade de atividades provavelmente causarão insatisfação aos que trabalham mais, tem mais responsabilidades e não são remunerados da mesma forma.
- c) Condições de trabalho estimulantes - é claro que apenas boas condições de trabalho não são suficientes para que o desempenho e produtividade dos profissionais melhore, mas certamente uma boa infra-estrutura, ferramentas

---

<sup>11</sup> SITE WIKIPEDIA ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Ivan\\_Pavlov](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ivan_Pavlov), 15/12/2009)

<sup>12</sup> SITE WIKIPEDIA ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Condicionamento\\_operante](http://pt.wikipedia.org/wiki/Condicionamento_operante), 15/12/2009)

adequadas unidas à higiene e ambientação já diminuirá ruídos e interferências que impeçam o processo criativo ou produtivo.

d) Colegas colaboradores - o bom relacionamento com as pessoas durante a jornada de trabalho é de extrema importância para a satisfação de qualquer pessoa. Num ambiente onde as pessoas demonstram disposição em no trabalho em equipe, disposição no trato com colegas e em dar suporte, definitivamente contribuirá para a satisfação tanto pessoal quanto profissional.

**Motivação:** Para medir o que estimula pessoas a se comportarem de determinada forma é preciso encontrar o que as motiva àquela ação. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir uma determinada meta. Vale lembrar que não é sempre e nem toda quantidade de esforço induzirá pessoas a conseguir imediatamente os resultados esperados, quer dizer, para a motivação, todo esforço deve ser dirigido ao alcance dos objetivos.

Alguns estudos relacionam a motivação<sup>13</sup> à circunstâncias e/ou ambientes onde aconteçam valência, instrumentalidade e expectância. O conceito de valência está fundamentado na hipótese de que em algum momento uma pessoa prefere certos resultados a outros. A instrumentalidade está relacionada às comparações feitas entre o indivíduo e o seu trabalho, as entradas (o esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (bonificações, aumentos, reconhecimentos) são o ponto central nesta comparação. Já a expectância se refere à percepção que as pessoas fazem sobre a própria habilidade de agir no tratamento de situações esperadas, diz respeito a auto-eficácia que determina quanto esforço as pessoas gastarão e por quanto tempo perdurarão diante de obstáculos ou experiências adversas.

A falta de equilíbrio emocional pode prejudicar a concentração, as pessoas não se concentram quando são tomadas por sentimentos como o medo ou a ansiedade. Por sua vez, pessoas tomadas por entusiasmo e persistência para o alcance de seus ideais, apresentam os melhor resultado nas atividades a que são submetidas. Isso se deve à obstinação em conseguir realizar aquilo que se propuseram independentemente de fatores externos além de seus próprios esforços.

---

<sup>13</sup> Vroom (1995), Kanfer (1990), Chiavenato (2003) etc.

Como as capacidades mentais de uma pessoa são passíveis da influências de suas, sua atuação na vida depende do modo como lida com estas emoções, sendo assim, sentimentos de entusiasmo e prazer pela atividade que executa, levam cada pessoa a conseguirem sucesso no que fazem. Exemplos disso são os casos de atletas olímpicos, músicos famosos, mestres do xadrez, entre outros que têm em comum a disposição de se motivarem para adotarem inexoráveis rotinas de treino. A seguir apresentamos alguns estados de espírito que interferem na forma como as pessoas executam suas atividades:

**A impulsividade:** força que faz com que uma pessoa desconsidere caminhos mais longos e seguros, que o levariam a um objetivo maior, a impulsividade revela o quanto o indivíduo se dispõe a persistir em seus ideais até sua conclusão. De acordo com Guimarães (2009), as pessoas que usufruem das vantagens de saber esperar não caem em tentações que possam levá-las a ter atitudes imediatistas sem considerar o seu maior objetivo, sabem que para conseguir o que almejam é preciso controle e renúncia à muitas “distrações” que as desviem de seu foco.

**A preocupação:** surge da necessidade de prevenção contra determinada ameaça previsível e, neste caso pode ser até útil, Guimarães (2009). Entretanto se esta condição mental induz o indivíduo a ater sua atenção apenas no que o preocupa e impede se concentre no que é realmente importante. Há que se exercitar o pensamento focado no objetivo ao invés de se limitar ao círculo vicioso de pensamentos preocupantes.

Goleman (2004) reforça esta idéia quando expõe que a preocupação focada no medo de fracassar leva o indivíduo a restringir a atenção necessária para resolver as questões que estão impossibilitando o alcance do objetivo maior. Em outras palavras, quando uma pessoa autoconsciente direciona suas emoções, pode fazer uso até mesmo da ansiedade que precede certo desafio e assim se motivar ao devido preparo para o que pode, eventualmente surgir. Um estado de espírito positivo leva traz da memória os eventos que acordam a entusiasmo nas circunstâncias e o indivíduo se sente predisposto a encarar qualquer desafio. Já um estado de espírito negativo, torna o indivíduo tendencioso a diminuição da motivação e aumento da cautela o que o impossibilita de se lançar a desafios mais arriscados.

**O otimismo e a esperança:** aparentemente seriam o alicerce da motivação. A consequência de uma iniciativa está essencialmente ligada ao grau de esperança e de otimismo de quem a toma, Guimarães (2009).

A esperança é crença emocional na possibilidade de resultados positivos relacionados com eventos e circunstâncias da vida pessoal, ou seja, é a inclinação de confiar que se tem tanto a vontade quanto os meios de atingir as próprias expectativas, quaisquer que sejam. O indivíduo que se utiliza da esperança como fator motivador, certamente encontrará meios de se varrer um problema, mesmo com recursos escassos. Aqueles que não se apóiam na esperança não conseguem o resultado esperado, mesmo com todos os recursos disponíveis, pois geralmente desistem antes mesmo de tentar.

O otimismo é a tendência ou disposição de olhar o lado favorável das coisas e eventos e a ansiar o melhor resultado possível das ações, é a atitude que protege as pessoas da apatia, desânimo ou depressão diante das dificuldades. O indivíduo que se utiliza do otimismo apresenta intensa expectativa da conclusão dos seus ideais ainda que apareçam obstáculos. A reação emocional otimista perante um infortúnio faz com que o indivíduo não apenas se enxergue como responsável pela falha, ou mesmo o fracasso, mas que também descubra a causa da situação e avance na próxima tentativa.

**Fluxo:** Guimarães (2009) define como a inspiração para se aprimorar em alguma atividade, seja dançar, tocar um instrumento, se especializar em alguma profissão, aparece quando o indivíduo está em estado fluxo, está canalizando sua emocionalidade (forma como reagem emocionalmente à determinada situação) em prol da atuação e do aprendizado. No fluxo, as emoções não são só dominadas e dirigidas, mas têm caráter prático, energizado e alinhados com a atividade realizada. Goleman (1999) há o relato de um autor que conta o que acontece quando sente que a arte está alcançando seu ponto mais alto:

Entro num tal nível de arrebatamento que parece que não existo, sempre tenho essa sensação. É como se minha mão não dependesse de mim, como se eu não fizesse parte do que está acontecendo. Simplesmente fico ali observando, em estado de respeito e encantamento. E tudo corre por si só.

(P.25)

## 4.2. Inteligência Emocional aliada às Inteligências Múltiplas

Relacionados os fatores que definem o comportamento humano, podemos enxergar claramente a importância da relação entre a teoria de Goleman e de

Gardner. Alguns psicólogos como John Mayer e Peter Salovey, são mencionados por Weisinger (2001) que, fundamentados pela teoria de Inteligências Múltiplas, estabeleceram elementos responsáveis pelo alicerce da inteligência emocional, onde definem que a inteligência emocional decorre de quatro componentes que atuam juntamente com o DNA (fatores genéticos), os quais, quando alimentados pela vivência, tornam possível desenvolver habilidades e aptidões particulares, mas, ao contrário do DNA biológico, os elementos da inteligência emocional podem ser estimulados e desenvolvidos significativamente.

Segundo Mayer e Salovey, (citados por Weisinger (2001)), 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)

Estes mesmo conceitos constam dos estudos de Strongman (1998)<sup>14</sup> tem dedicado a sua carreira à análise das emoções - que envolvem a noção autoconsciência, gerência das emoções, motivação, empatia e as habilidades sociais.

A autoconsciência é a base sobre a qual são edificadas todas as competências da inteligência emocional e a partir da qual o indivíduo possa se monitorar, cuidando para que seus próprios atos resultem em seu benefício. A ciência dos próprios sentimentos e atitudes auxilia a entender melhor as condições que se apresentam durante um período expediente, por exemplo, contribuindo na compreensão de como agir, reagir, participar, compartilhar a comunicação e interferir com coerência, em circunstâncias distintas. Ter autoconsciência é puramente ponderar no processo das informações antes de tomar qualquer atitude.

Entendendo que a autoconsciência é o componente básico da inteligência emocional, é perceptível a possibilidade do desenvolvimento da inteligência, aprendendo a controlar emoções e a se motivar, de tal modo cada pessoa pode, além disso, elevar ao máximo a eficácia da sua emocional ampliando as habilidades de comunicação, desenvoltura interpessoal e mentor emocional.

---

<sup>14</sup> - Strongman - Docente do Departamento de Psicologia da Universidade de Canterbury, Nova Zelândia.

Weisinger (2001), afirma que a autoconsciência está na essência de cada uma dessas aptidões, deste modo, a inteligência emocional só ingressará numa ação quando as informações entrarem no sistema perceptivo, uma pessoa só consegue controlar a raiva, por exemplo, se tiver consciência do quê a provoca, ou seja, para que não se desanime, irrite ou perca o controle, cada pessoa precisa saber como questões que para si são negativas e o quanto a influenciam e, portanto, lesam o desenvolvimento de trabalho. Basicamente, é preciso uma auto-análise com o intuito de compreender o que a faz agir desta ou daquela forma, assim poderá se conter antes de mudar o comportamento buscando melhores resultados. Conhecer, mesmo que subjetivamente a natureza da própria personalidade ajuda a guiar sua conduta e a se nortear para tomar decisões adequadas. De forma contrária certamente prejudicaria o desempenho de suas atividades, por não ter informações necessárias para decidir de forma eficiente, provocando estragos no trato com as pessoas e com as diversas situações que se apresentam.

Weisinger (2001) alega que é possível ao homem alargar a autoconsciência, para isso é necessário reservar um momento para a introspecção, para ponderar sobre suas reações com relação às pessoas e aos acontecimentos que sucedem em sua vida profissional.

Inicialmente, o indivíduo precisa examinar sua capacidade de fazer avaliações, identificando as impressões e as expectativas acerca de si mesmo, das outras pessoas e das circunstâncias. Tendo consciência de suas avaliações, se tornará possível compreender como seus pensamentos exercem influência sobre suas ações e reações, sobre seus sentimentos do que transcorre a oportunidade de alterá-los, com a possibilidade de fazer ponderações imparciais, equilibradas e honestas, contribuindo na manutenção de um ambiente de trabalho mais produtivo e harmônico. É essencial manter atenção constante aos próprios sentidos, pois, é com base nesses sentidos que cada pessoa entende as informações sobre o mundo (sobre si mesmo, sobre os outros e sobre as várias situações). Nossos sentidos são compostos e transformados a partir das avaliações, ou seja, quanto maior o nível de autoconsciência, maior será a capacidade filtrar e entender a diferença entre informações sensoriais e avaliações. Quando as pessoas aprendem a prestar atenção mostram-se capazes de analisar, esclarecer e induzir suas avaliações sempre que necessário, assim como, entrar em contato com os próprios



sentimentos, uma vez que são as reações espontâneas que simulam as interpretações e expectativas.

Em certas circunstâncias, é melhor ignorar as emoções negativas como raiva, tristeza e ressentimento que só impedem que a pessoa use as emoções de modo inteligente, distinguindo esses sentimentos, certamente há de existir oportunidade de controlá-los produtivamente.

Saber identificar as próprias intenções contribuirá na idealização de uma ação, pois as intenções têm por referência os anseios imediatos e as pretensões em longo prazo. Há conflito no trato com intenções, por isso, dependendo da circunstância, a intenção oculta se confunde com a intenção aparente. Quando nos tornamos capazes de identificar que a real intenção é o bom relacionamento no trabalho, por exemplo, teremos mais chances de manter o controle, contribuindo assim para o relacionamento interpessoal sadio e crescimento pessoal na empresa. O comportamento deixa os rastros das intenções, por isso cada pessoa precisa acreditar no comportamento e confiar nos sentimentos, sendo pelo menos honesto consigo mesma.

Amiúde é complexo distinguir essas quatro áreas da autoconsciência que tratamos aqui, pois elas compreendem artifícios internos cognitivos, sensoriais e emocionais.

Importante mesmo é prestar atenção às próprias atitudes, afinal, é certo que cada atitude será observada e interpretada por aqueles com quem se relaciona. De regra, as pessoas têm consciência das suas atitudes, mas também é preciso ter consciência dos atos inconscientes (o jeito de falar, a linguagem corporal, a conduta não verbal), essas atitudes serão notadas e usadas com interpretações de conduta. Para aumentar a consciência dos próprios atos é indispensável o cuidado com os atos físicos, observar seu impacto e ter a consciência de cada pessoa pode ter reações diferentes à mesma atitude.

Logo, para aumentar a autoconsciência é preciso exercitar este processo no qual a pessoa aprende a observar suas próprias ações, e assim, analisar o caminho que está seguindo e para onde a está levando. O controle emocional transmite a compreensão de uma circunstância e o uso dessa compreensão para transformar as circunstâncias de maneira produtiva.

As emoções são causadas pela interação de pensamentos ou avaliações cognitivas, mudanças fisiológicas e atitude ou tendência de ação. É possível ter

controle das emoções, sem as reprimir, basta monitorar cada um desses elementos e considerar ainda existe outro elemento que pode causar influência nas reações emocionais em diferentes níveis, lembrando que o argumento emocional, envolve crenças, experiências, educação etc.

Até aqui, entendemos que as reações emocionais são conduzidas pelos pensamentos, alterações físicas e atitudes, assim, percebemos que é possível que uma pessoa reconheça que o domínio da raiva ou de qualquer outra emoção cabe a si mesmo e a mais ninguém. Isso exige que assuma o governo dos três componentes do sistema emocional, referidos acima. As circunstâncias perturbadoras tendem a gerar costumes e padrões que distorcem o raciocínio na percepção da realidade, evitando esta distorção haverá mais condições de dominar os pensamentos automáticos e conseqüentemente as emoções.

Pensamentos automáticos são espontâneos e, volta e meia, impresumíveis, enquanto os diálogos internos ajudam a rescindir os efeitos negativos dos pensamentos automáticos, suavizam as mudanças fisiológicas e as atitudes. Por isso é preciso ponderação e domínio do pensamento ou não será possível ter o controle das emoções. Em outras palavras, quando se depara numa circunstância de grande desgaste emocional é importante que o indivíduo mantenha um diálogo interno e procure avaliar o contexto, idealizar as emoções que causaria e arquitetar instruções do que poderia ser feito, assim, fazendo uso do controle emocional eficaz e estará pronto a lidar com tal situação de uma forma emocionalmente inteligente.

## 5. AFETO NO TRABALHO

É fato que num processo de interação, de convivência humana, as pessoas se relacionam e o afeto é resultado (positivo ou negativo) desta relação.

Afeto (*affectus* ou *adfectus* em latim) é um conceito usado em filosofia por Spinoza, Deleuze e Guattari, o qual designa um estado da alma, um sentimento. De acordo com Spinoza, um afeto é uma mudança ou modificação que ocorre simultaneamente no corpo e na mente. A maneira como somos afetados pode diminuir ou aumentar a nossa vontade de agir.<sup>15</sup>

Afetividade é a relação de carinho ou cuidado que se tem com alguém íntimo ou querido. É o estado psicológico que permite ao humano demonstrar os seus sentimentos e emoções a outro ser vivo. Pode também ser considerado o laço criado entre humanos. Em psicologia, o termo afetividade é utilizado para designar a suscetibilidade que o ser humano experimenta perante determinadas alterações que acontecem no mundo exterior ou em si próprio. Tem por constituinte fundamental um processo cambiante no âmbito das vivências do sujeito, em sua qualidade de experiências agradáveis ou desagradáveis.<sup>16</sup>

Ainda segundo Weisinger (2001), o afeto surge quando uma pessoa reconhece entre outras aquela a quem pode recorrer quando precisa de um motivo para que suas ações tenham sentido (Família, amigos, trabalho, etc.) e a manutenção desse afeto só será possível se a pessoa escolhida tiver disponibilidade, se realmente houver reciprocidade, se houver motivação de ambas as partes, enfim, essa é o alicerce de um relacionamento sólido. Um relacionamento motivador apresenta confiança, conveniência e disponibilidade.

Weisinger (2001) cita outro fator importante que se refere ao fato de o indivíduo ter para si um mentor emocional real ou imaginário, cuja condição é que seja alguém que proporcione motivação, que sirva de inspiração, que seja estimulante em sua vida e, em algumas ocasiões, até imaginar o que essa pessoa faria em seu lugar.

Neste estudo já vimos que para desenvolver a inteligência emocional, no campo intrapessoal, é necessário ampliar a autoconsciência, a motivação e o domínio emocional e o autor acima reforça apresentando outro fator importante no trabalho que é o fundamento de qualquer relacionamento é a comunicação. Quando se usa a inteligência emocional para estabelecer as relações interpessoais, percebemos a qualidade do que estamos comunicando através dos pensamentos,

---

<sup>15</sup> SITE WIKIPEDIA (<http://pt.wiktionary.org/wiki/afeto>. Acesso em 25/05/2009)

<sup>16</sup> SITE WIKIPEDIA (<http://pt.wiktionary.org/wiki/afetividade>, 25/05/2009)

sentimentos e atitudes dos outros, e, dessa forma, convém adequar a eles a comunicação, usando a sensibilidade como metodologia. Em outras palavras, se faz necessário aprender a desenvolver algumas técnicas, que tragam a soluções positivas no trato de situações conflitantes no trabalho. São elas:

**Auto-revelação:** revelação do que se pensa, sente, deseja. **A Positividade:** defesa das próprias idéias, valores, crenças e necessidades, mantendo o respeito às escolhas dos outros. **A Escuta Dinâmica:** ato de ouvir com atenção ao que o outro pessoa está realmente dizendo. **A Crítica:** exposição construtiva das próprias idéias e sentimentos em relação a idéias e atos do outro. **A Comunicação de Equipe:** a comunicação em circunstâncias de interesse coletivo de forma a entender e se fazer entender pelo grupo.

WEISINGER (2001, p. 117).

A sensibilidade é fundamental para que comunicação se torne eficaz e produtiva, assegura solução satisfatória nas circunstâncias conflituosas. O uso de técnicas de comunicação é essencial para que o indivíduo desenvolva sua inteligência emocional, e atraia sua valorização local de trabalho.

O desígnio da comunicação é unir pessoas para que exista interação, ou seja, para que compartilhem idéias, informações, experiências e conhecimentos. E a existência dessa interação só é possível se houver o uso da inteligência emocional juntamente com as afirmações de auto-revelação, praticas de escuta dinâmica e da crítica quando for apropriado e, certamente o grupo se comunicará de forma a permitir planejamentos significativos, produtivos e eficazes.

Outro artifício importante para o bom relacionamento é a destreza interpessoal, isso que dizer ter a habilidade de analisar a relação de forma a torná-la benéfica e produtiva e, para isso, a comunicação deve apropriada e eficaz, com a aproximação das pessoas e a troca de informações por meios expressivos e adequados, a fim de desenvolver o relacionamento duradouro, fundamentado na confiança, afinal, uma pessoa inteligente, aplicada e que tem profundo conhecimento técnico na sua profissão, mas carece de destreza interpessoal, possivelmente não irá produzir reciprocidade nos relacionamentos numa ocupação onde tenha de lidar com pessoas.

Mesmo se desconsiderássemos todo este estudo, já seria observável a importância da destreza interpessoal para criar e manter relacionamentos saudáveis e afetuosos no ambiente de trabalho. Todo este estudo reforça esta observação e mostra que a inteligência emocional é uma excelente ferramenta para o

desenvolvimento da destreza interpessoal, já que propicia a consciência necessária para que cada pessoa analise sua conduta pessoal e social, permitindo maior domínio das emoções resultando numa comunicação eficiente e produtiva, além de proporcionar técnicas de convívio desde a escuta dinâmica, auto-revelação até a positividade, que possibilitam o estabelecimento de vínculos com o outro de forma mais satisfatória.

Entender sobre a influência e importância das emoções para as pessoas, equipes de trabalho e relacionamentos é essencial para atuar tanto na constituição de corporações mais produtivas e menos desgastantes, quanto de uma sociedade menos agressiva e mais comunitária. Nos encontramos em um complicado sistema competitivo e são evidentes os desgastes físico, mental e emocional entre as pessoas, quanto menos se valorizam as emoções tanto no processo mental quanto na vida, mais esses desgastes se aceleram.

Como vimos até agora neste estudo e outros alheios a este, muitos estudos já foram desenvolvidos com o intuito de melhor entender os fatores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações e na sociedade. Determinados estudiosos consideraram os fatores externos tais como a situação física (infra-estrutura) do local, o ambiente relacional, a ponto da riqueza e consumo, a noção de adequação, as remunerações, a higiene pessoal e até mesmo a questão da maior ou menor incidência de luz no ambiente. Outros consideraram as questões pessoais como a satisfação em desempenhar certa atividade, a motivação, o nível de comprometimento, o grau de importância atribuído à determinada tarefa e a significação do papel social. No campo social, com a influência constante que as pessoas exercem sobre o ambiente, é evidente que o desenvolvimento da emocionalidade habilite pessoas a aumentarem o melhoramento desta troca contínua de influências no relacionamento pessoas-ambiente. Também é claro o quanto o desenvolvimento da emocionalidade contribui para a harmonização dos interesses pessoais, empresariais e sociais, ou seja, estimula uma sociedade (empresa, família, grupo social etc.) na qual as pessoas pratiquem o respeito, a compreensão e a cooperação mútua já que o ambiente social é formado por pessoas e suas decisões são orientadas pelas emoções.

## 6. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS EMOÇÕES

Strongman (1998) reuniu algumas teorias dos mais renomados estudiosos a cerca das emoções. Estão elencados a seguir:

Para Platão, razão, espírito e apetite compunham o seu conceito de alma tripartida e, por isso, a emoção não exercia nenhuma função importante, no máximo, Platão considerava a emoção como qualquer coisa desconcertante que atravessa e se intromete na razão humana.

Segundo Aristóteles, as emoções eram o fruto de uma combinação da vida cognitiva e da vida sensual. Considerava também que algumas das sensações humanas emergiam da visão de mundo que cada indivíduo possuía – cosmovisão, também considerou que as emoções estavam vinculadas ao prazer e à dor.

De acordo com Descartes, existe um corpo fisiológico e uma mente que, de certa maneira, é uma geminação da alma, intercedendo uma consciência definitivamente não corporal. Descartes colocou as emoções descomprometidamente da alma e as tornou um assunto excepcionalmente humano, ou seja os animais possuem somente o corpo. Os dados sobre o mundo são levadas à alma por meio dos sentidos e, depois disso, a alma emite mensagens a todo o corpo orientando-o a produzir uma sensação de imagem espelhada de tudo o que está acontecendo.

Salomon definiu que visão de emoção por Aristóteles deve ser enxergada numa construção ética. Isso sugere que as emoções emanam daquilo que se acredita, ou seja, para Aristóteles, as emoções são provenientes das interpretações que o homem faz da realidade. Segundo Descartes a emoção seria um tipo de paixão como amor, ódio, desejo, alegria e tristeza que não são básicas, nem contêm semelhança animal, mas são incontestavelmente de natureza humana.

Darwin, no sec. XIX desempenhou uma enorme influência para a compreensão ainda primaria da emoção, depois de uma criteriosa análise sobre as mais distintas emoções (raiva, medo, alegria, amor, ciúme...) sugeriu que as expressões emocionais resultam do ajustamento do cérebro, sendo provavelmente restos de hábitos antigos da espécie humana. Etimologicamente, o termo “emoção” evoca movimento, o prefixo “e”, indica direção ao exterior.

Segundo Nero<sup>17</sup> (2002), a emoção realça ou modifica as idéias, ofusca ou exalta a vontade, define ou dispersa a prudência, faz sonhar e/ou ter pesadelos e interpenetra a personalidade e o temperamento. Ambivalentemente está próxima dos outros animais, por estar atrelada a departamentos mais primitivos do cérebro humano, e distante deles por modelar a razão.

Para Maturana<sup>18</sup> (1999), todo princípio racional tem um embasamento emocional. A obstinação do ser humano em sustentar que a racionalidade é o que o difere dos outros animais é muito vaga, é um conceito que não o permite enxergar o valor das amarrações entre emoção e razão. Maturana afirma que, de fato, somos constituídos pelas emoções, que as emoções não são o que geralmente titulamos de sentimento. Biologicamente as emoções são disposições ativas que determinam os diversos domínios de ação em que nos movemos, quando mudamos de emoção, por exemplo, mudamos o domínio da ação. A idéia de se ter um comportamento caracteristicamente racional, priva o indivíduo das desmedidas probabilidades que lhe são proporcionadas pelo entendimento da emoção como componente indispensável do ser humano.

### 6.1. Os domínios das emoções

Voltando à teoria de Goleman (2001), a emoção se trata de um ou múltiplos sentimentos e seus requintados pensamentos, estados biológicos e psicológicos, e a tantas intenções para agir. O autor nos induz a refletir sobre as emoções em termos de famílias, extensões ou domínios, onde cada família tem uma essência emocional básica, que fragmentada apresentam incontáveis mutações que derivam os diversos sentimentos:

- **Ira:** fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos.

---

<sup>17</sup> Henrique Del Nero: Médico Psiquiatra, Bacharel e Mestre em Filosofia, PhD em Engenharia Eletrônica, Coordenador do Grupo de Ciência Cognitiva do Instituto de Estudos Avançados da USP e ainda Professor de Pós-Graduação da Escola Politécnica de São Paulo.

<sup>18</sup> Humberto R. Maturana (1928, Santiago) Ph.D. em Biologia (Harvard, 1958) Professor da Universidade do Chile Fundador do Instituto de Formación Matriztica

- **Tristeza:** sofrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão.
- **Prazer:** felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção, arrebatamento, satisfação, bom humor, euforia, êxtase, no extremo, mania.
- **Amor:** aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, ágape.
- **Surpresa:** choque, espanto, pasmo, maravilha.
- **Nojo:** desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.
- **Vergonha:** culpa vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento, mortificação e contrição.
- **Medo:** ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror; e, como psicopatologia, fobia e pânico.

Goleman (2001) também alerta que, ainda que muito ampla esta classificação, esta não consegue alcançar todas as variáveis da emoção e ainda não foi aceita completamente, estando ainda em discussão científica, uma classificação mais apropriada.



## 7. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O CÉREBRO

O avanço tecnológico possibilitou a exploração do cérebro e corpo como um todo, levando a descoberta das minúcias fisiológicas que permitem a constatação de como diferentes tipos de emoção preparam o corpo para diferentes tipos de reação, habilidade desenvolvida ao longo do processo de sobrevivência da espécie.

Nos primórdios, quando se registrou os mais elementares impulsos no sistema nervoso para arranjar o repertório emocional humano, quando as circunstâncias que envolviam os organismos eram bem mais adversas e dolorosas que as atuais, poucas crianças sobreviviam e os adultos não viviam mais que 30 anos, predadores e condições climáticas definiam se nossos ancestrais iriam ou não morrer de fome. A intensidade dessas pressões só durou até o surgimento da agricultura e com ela as mais rudimentares formas de organização social. Nos últimos dez mil anos a humanidade tem se beneficiado dos progressos e avanços que amortizaram expressivamente a intensidade das pressões que vinha sofrendo.

Ao longo dos últimos dez mil anos, se instalou uma estrutura capaz de organizar as respostas que permite ao homem criar seu próprio ponto de vista, tal estrutura é o que se convencionou chamar de mente. Segundo Goleman (2001) existem duas mentes que interatuam na constituição da vida mental do homem, a que raciocina e a que sente. A primeira é o modo de compreensão mais consciente, atento e capaz de ponderar e refletir. A segunda, a mente emocional, é um sistema de conhecimento que é impulsivo e poderoso, e por vezes ilógico originário de toda a história vivida pela espécie e pelo indivíduo.

Essas mentes se completam, a mente emocional, através de uma análise prévia no repertório que prepara, sustenta e informa a mente racional sobre a melhor decisão ou reação para um estímulo. Por sua vez, a mente racional filtra, e por vezes, veda a entrada das emoções que não lhe parecem apropriadas. O equilíbrio que resulta da recíproca ajuda entre essas duas mentes fica instável quando aparecem as paixões, nesta questão, é a mente emocional que assume a direção, submergindo a mente racional.

Goleman (2001) usa o termo “analfabetos emocionais” quando se refere àqueles que temem viver no domínio das emoções, que possuem pouca habilidade emocional e aponta a nossa educação de pretensões racionais como fator de maior

responsabilidade por isso. Entender como cérebro evoluiu nos permite entender a superioridade das emoções sobre a razão e, assim como os motivos de sentimento e razão viverem em conflito.

Ainda que desconhecêssemos todo o embasamento teórico e bibliográfico deste estudo, e tivéssemos qualquer visão de natureza humana que ignorasse a força das emoções, esta seria infelizmente uma visão distorcida, pois, mesmo quando temos de tomar decisões completamente racionais, é a emoção que define o sentido da nossa ação, em contrapartida, quando insistimos na negação de nossas emoções, sobrepondo-as à razão, quando são as emoções que domam, o intelecto não tem como nos conduzir a lugar nenhum.

## 8. QI VERSUS QUOCIENTE EMOCIONAL

Recentemente psiquiatras e psicólogos desbancaram e colocaram fora de propósito a teoria de que o sucesso de uma pessoa dependia do seu grau de QI, comprovaram que pessoas de QI abaixo da média tinham alcançado sucesso na vida, enquanto outras, de elevado QI, ocupavam posição social medíocre.

Há pouco tempo, o programa "Fantástico" da Rede Globo apresentou uma matéria com esse conteúdo, entrevistando um homem que tem um dos mais altos QI do planeta, mas que ganhava o salário mínimo americano (US\$ 660), trabalhando como vigia e porteiro de uma Empresa. Morava sozinho e tinha fracassado no casamento.

Goleman (1999) defende a idéia de que o sucesso tanto profissional quanto relações pessoais não depende do QI, mas sim do QE. Depende do conjunto de habilidades que ele agrupou e sobre o qual estamos embasando este estudo, a inteligência emocional ou QE. Essas habilidades foram reunidas por Goleman (1999) num conjunto de testes que as empresas atualmente estão aplicando na seleção de seus funcionários fundamentadas principalmente no autoconhecimento, controle dos impulsos, persistência, automotivação, habilidade social e capacidade de perceber sentimentos alheios. O que não significa barrar, sufocar os sentimentos, mas, antes, administrá-los e conhecê-lo a fundo para poder vivenciá-los de forma produtiva, ao invés de anulá-los (o que seria uma precipitação inútil), percebendo-os nitidamente não só em si mesmo, como no comportamento dos outros. Isso enriquece consideravelmente as relações interpessoais (daí as empresas oficializarem os testes de QE).

A maior parte das pessoas não consegue raciocinar direito quando tomadas por ansiedades, raiva ou por qualquer emoção negativa, podemos dizer em último julgamento, que padecemos da ignorância de não nos conhecermos direito, de não sabermos nos relacionar adequadamente nos vários setores de nossa vida.

As emoções estão situadas numa certa região do cérebro que mesmo atualmente ainda não é totalmente conhecida. Goleman (1999) diz que não há área em que o QE não seja crucial e diz também que a capacidade de automotivação e de administração de situações que envolvam estresse, raiva, é desenvolvida, a

medida que é praticada e quanto mais a exercitamos, mais se fortalece o circuito cerebral.

O QE não está muito relacionado com cultura, formação acadêmica, etc., embora esses componentes auxiliem consideravelmente aqueles que possuem QE elevado. Goleman (1999) cita o caso de Oprah Winfrey, que apresenta um dos programas de TV de maior audiência dos EUA e que mal conseguiu terminar os estudos, e ainda assim tem uma inteligência emocional altíssima além de ter um dos mais altos salários da TV americana.

O QE nas empresas - Goleman (1999) observou funcionários de 500 empresas nos EUA e concluiu que o QE é duas vezes mais importante que o QI. O QE é o fator decisivo que separa o profissional mediano do excelente. Representa cerca de 90% do que é preciso para ser um líder excepcional. Constatou que as empresas estão buscando conhecer as qualidades do profissional que faz a diferença.

O QE e o relacionamento social - Goleman (1999) adverte que quanto menos capacidade dos pais, dos adultos, e especialmente dos adolescentes em lidar com a raiva, com o descontrole dos impulsos, maior é a possibilidade da pessoa aderir ao uso de drogas ou de conseguir uma gravidez indesejada por exemplo. O aumento da carência de QE na sociedade, que faz desencadear outros fatores alarmantes, é uma dos motivos do aumento da violência em todo o mundo, os índices de drogados e violência certamente cairiam se houvesse uma sociedade de maior QE, mais consciente.

O QE e a saúde - Sinalizando os estudos da medicina psicossomática, Goleman (1999) diz que nosso estado emocional e nossas condições físicas se relacionam diretamente, basta observar, pessoas tranquilas ficam menos doentes que as nervosas.

### **8.1.Perfis de QI e QE**

Uma avaliação sugerida por Goleman (2001) que tem por base as principais habilidades sociais e emocionais é conhecida por “maleabilidade do ego”, usada pelo notável psicólogo e professor emérito na UC Berkeley, Jack Block, cujos estudos estão relacionados à personalidade ao comparar pessoas de alto QI com pessoas de altas habilidades emocionais (QE). O resultado expõe que o tipo de QI

onde não se considera qualquer questão emocional, está próximo à uma representação caricata do intelectual, é competente no domínio mental, mas inapto no domínio pessoal, tanto o perfil de QI quanto o de QE sofrem leve diferenciação entre os sexos conforme demonstramos a seguir:

Perfil do homem de QI: elevado é associado à conduta típica que reflete uma ampla gama de méritos e competências, ambicioso, produtivo, previsível, obstinado, indulgente, tedioso e embaraçado, inibido sensual e sexualmente, inexpressivo, desligado e emocionalmente frio.

Perfil da mulher de QI: elevado é confiante intelectualmente, fluente ao expressar sua opinião, aprecia assuntos intelectuais e tem uma ampla variedade de interesses intelectuais e estéticos. Também tende a ser introspectiva, chegada à ansiedade, à ruminação e à culpa, e em exprimir sua raiva abertamente embora o façam de maneira indireta.

Perfil do homem de QE elevado: possui equilíbrio social, é comunicativo e entusiasmado, solidário e atencioso em seus relacionamentos, não se limita às preocupações, é engajado com causas, pessoas e responsabilidades, tem visão ética, tem vida emocional e social ricas e elevada auto-estima.

Perfil da mulher de QE elevado: apresenta tendência a assertividade e facilidade em expressar idéias de forma objetiva, se sente bem consigo mesma, demonstra que, para ela, a vida tem sentido, assim como o homem de QE elevado, é comunicativa e consegue transmitir adequadamente seus sentimentos assim como tem fácil adaptação tensões, tem relações sociais equilibradas e, portanto, relações mais duradoras, possui segurança suficiente para mostrar espontaneidade, bom humor e é aberta à experiência sexual e, ao contrário da mulher de alto QI, geralmente não sente ansiedade ou culpa, e não fica imersa em ruminações.

GOLEMAN (2001, P. 32-33)

Esta comparação feita por Block (apud Goleman 2001) revelou pontos extremos da razão e da emoção nas pessoas, possibilitou mensurar o quanto cada uma destas dimensões acrescenta às qualidades de um indivíduo.

Mas, isso não quer dizer que O QI e o QE sejam capacidades opostas e sim, distintas. Todos os seres humanos compatibilizam perspicácia intelectual e emocional. Pessoas de alto QI e baixo QE, e vice-versa, são relativamente raras. Na verdade, há uma ligeira correlação entre intelecto e aspectos da inteligência emocional. Embora essa correlação seja bastante pequena para deixar claro que se tratam de duas capacidades bastante independentes.

## 9. A NATUREZA DAS PRINCIPAIS APTIDÕES EMOCIONAIS

Só o fato de viver em sociedade já deixa o homem suscetível a desafios e tanto este estudo quanto tantos outros não citados aqui mostram que aquele que conhece e domina as emoções apresenta vantagem quando concorre a um objetivo comum à outro homem (o afeto de alguém, uma vaga de emprego, a disputa de um empreendimento e tantos outros desafios afetivos e sociais) mesmo que a longo prazo, ou seja, mesmo que a princípio perca a disputa por questões alheias a emocionalidade como questões monetárias, de intelecto ou capacitação técnicas consegue ter a segurança que a mesma oportunidade voltará, uma vez que o tal indivíduo concorrente não seja inteligente emocionalmente e geralmente não mantém vínculos duradouros, sejam estes afetivos, profissionais ou sociais.

A passagem do homem na sociedade acontece de tal modo que se entrelaça com tudo o que há, por menor que sejam seus gestos, menor o valor das palavras que diga, por mais vago que seja o pensamento que transmita ou mesmo sua menor ação, geram efeitos em tudo que esta a sua volta. Apesar de imerso na vida em sociedade como respeitável elemento deste sistema com o qual interage, o homem ainda consegue guardar em si a propriedade invulnerável de sua personalidade e, o desenvolvimento das aptidões emocionais o ajuda a melhor se posicionar tanto para o mundo quanto para si mesmo. Abordando a natureza da emocionalidade, Goleman fez estudos mais profundos das aptidões apresentadas primeiramente por Strongman (1998) sobre autoconsciência, gerência das emoções, motivação, empatia, e habilidades sociais.

A Empatia é a arte de saber como o outro se sente, é para isso é o autoconhecimento vital, ou seja, Quanto mais consciência se tem das próprias emoções, mas fácil se torna a compreensão dos sinais não verbais manifestados pelo outro através dos gestos, tonalidade, expressões faciais e corporais e mesmo na linguagem. Os relacionamentos brotam de uma sintonia emocional, isso indica que a empatia exige calma e receptividade para que os sutis sinais de sentimento emitidos por alguém possam ser recebidos e interpretados.

Além disso, uma pesquisa sobre a empatia feita por Hoffman (1990) determina que o comportamento ético também é necessário, este autor relaciona a empatia e ética, assegura que a relação empática com pessoas vitimadas, como por exemplo,

alguém que está sofrendo, em perigo ou que passa por privações, onde se partilha suas aflições e se propõe a ajudar, sugere que o homem se baliza por determinados princípios morais em suas condutas emocionais.

Weisinger (2001), ao tratar do valor existente nas atitudes atentas à compreensão da ética tácita na questão emocional, afirma que as pessoas sentem dificuldade em expressar seus sentimentos, que não apenas reprimem seus sentimentos, mas os disfarçam e fogem deles, os encobrendo com fatos. Há que se comprometer em entender o que está por trás desses fatos, sondar seu fundamento ético e assimilar quais os reais sentimentos expressos. Por exemplo: A confia para B – Eu devia ter recebido esta promoção. O melhor que B pode dizer é: Você parece magoado ou Você parece ressentido – ao invés de discutir se A merecia ou não a promoção. Agindo assim B abrirá a porta para a expressão das emoções e alívio da mágoa e da dor.

Isso sugere que grande parte das dificuldades emocionais é decorrente da incapacidade de discernir os reais valores éticos, questões como a ciência particular de valor, justiça, raça, cidadania e outras (autoconsciência), influenciam em muito nossos mecanismos de resposta emocional.

A autoconsciência desenvolvida possibilita que o indivíduo analise suas próprias manifestações físicas e atitudes e conseqüentemente se conhecer melhor, e a empatia se desenvolve da mesma forma só que direcionada a conhecer o outro possibilitando a tradução das mensagens gestuais, faciais, na linguagem, no ritmo da fala, no tom de sua voz e, enfim, na tonalidade do seu rosto.

A habilidade emocional provoca o contágio emocional, em outras palavras, aqueles que conseguem gerenciar adequadamente suas emoções, costuma expressar seus sentimentos de acordo com o conhecimento das próprias emoções e das emoções dos outros, assim como aqueles que não apresentam nenhuma habilidade emocional, daí a necessidade de se desenvolver as aptidões da autoconsciência e da empatia.

Para expressar suas emoções o indivíduo se utiliza das regras básicas de exibição, como tornar mínima a transparência da emoção que não deseja que seja percebida (medo, raiva, ciúme, ansiedade, nervosismo, tristeza, nojo, vergonha etc.) assim como expressar de forma extrema o que está sentindo, mesmo que esta emoção não seja tão intensa (Amor, compreensão, alegria, alívio, confiança etc.), da mesma forma substitui um sentimento por outro, ou seja, demonstrar contentamento

quando ainda está ressentido, demonstrar alívio quanto ainda sente medo, demonstrar deleite quanto está envergonhado.

Pode até parecer difícil ou constrangedor, mas o uso dessas estratégias nas circunstâncias certas é sim uma questão de habilidade emocional, basta lembrar que as emoções são transmissíveis e contagiantes, com a prática diária dessas atitudes, chegará o tempo (curto prazo) que este contágio emocional se dará de maneira quase automática, e no ambiente de trabalho esse contágio é muito favorável, uma vez que pessoas tendem a copiar conscientemente ou não, as emoções umas das outras, a sintonia dos estados emocionais permitirá saber se a interação está sendo produtiva ou não.



## 10. CONCLUSÃO

Este estudo proporcionou a ampliação dos nossos conhecimentos sobre a formação da inteligência humana. Constatamos que muitos estudiosos, há anos, tentam desvendar os mistérios do comportamento das pessoas com o desígnio de proporcioná-las melhor qualidade de vida.

Entendemos que todos nascemos com o potencial das várias inteligências, mas é adjacente as relações com o ambiente e questões culturais que algumas são mais desenvolvidas, enquanto outras deixam de ser aprimoradas. Isso explica por quê somos únicos, mesmo que tenhamos tendências a potencialidades parecidas e dividamos o mesmo ambiente, desenvolvemos competências que influenciarão diretamente em nossas relações e, de forma direcionada e planejada, essas competências podem se tornar ferramentas de manutenção dos bons relacionamentos e de prevenção de conflitos.

A teoria das Inteligências Múltiplas nos mostra que o ser humano é dotado de várias inteligências, umas mais evidentes que as outras e seu desenvolvimento é tão determinado por fatores genéticos e neurológicos, quanto dependentes das incitações ambientais, nesta teoria Gardner (2000) afirma que cada pessoa aprende e se desenvolve de maneira específica, empregando as inteligências de modo muito pessoal, afinal, nem todos gozam das mesmas habilidades nem dos mesmos interesses.

Goleman (2001), na teoria da Inteligência Emocional, afirma que o ser humano tem duas mentes, a Racional e a Emocional, que se estabelecem em formas de conhecimento e interação na constituição da vida mental. A mente racional é a forma consciente de compreensão de cada pessoa, é mais cautelosa e capaz de analisar, refletir e fazer ligações lógicas. Já a mente emocional opera com a exclusão da reflexão analítica, que é a característica da mente racional, reage ao agora sob tendências inatas e espontâneas do ser humano. Em outras palavras, Goleman (2001) diz que aqueles que desenvolvem a inteligência emocional, lidam melhor com suas idéias, determinam a própria personalidade e têm mais chance de conseguir sucesso na vida, é hábil no trabalho em equipe, cultiva o equilíbrio emocional consigo e com os outros, e geralmente apresentam mais eficiência e cooperação.

Machado (2005) reforça a teoria de que o ser humano já nasce com tais potenciais e que cada um cria sua própria inteligência, o autor afirma que o homem se compõe por um conjunto de funções e intervenções mentais criados para alcançar fins e que para isso é preciso aprender a movimentar reservas cerebrais para que a própria natureza entenda essas necessidades e procure meios para as suprir.

Strongman (1998) confirma que bom desempenho e a boa qualidade de vida são dependentes do autoconhecimento, pois é a partir do conhecimento que se tem de si mesmo que tornará possível conhecer aos outros e conseqüentemente se estabelecerão a empatia, o afeto, a reciprocidade e muito mais.

Entendemos a necessidade de observar, escutar e responder no momento adequado assim como praticar a tranqüilidade nas questões de relacionamento resultando em qualidade e colaboração mútua entre as pessoas no ambiente de trabalho. Atentando ao conceito de inteligência emocional que compreende a relação humana com os outros, consigo e com o mundo, torna-se possível o estabelecimento de métodos que proporcionem melhor qualidade de vida profissional com atitudes mais empáticas e éticas. \_Mais da metade dos autores citados concordam que o bom desempenho profissional é conseqüência da disposição de cada pessoa em entender-se e entender ao outro, do interesse em despertar suas habilidades emocionais e cerebrais para nutrir as relações com o outro em qualquer ambiente.

Por fim, nos ficou claro que, ainda que cada autor coloque sua teoria de modo particular, são unânimes em assegurar que todas as pessoas possuem potencialidades intelectuais e emocionais que também podem ser aumentadas ou mesmo aprendidas, concordam também ao afirmar que para isso, os exercícios de autoconhecimento, autocontrole e emocionalidade são cruciais e resultam na criação e manutenção de relações saudáveis e produtivas.

Temos em nós um poder sobre-humano, apenas precisamos entender como fazer uso desse poder para chegar onde queremos.

## REFERÊNCIAS

- GARDNER, H. **Inteligência: Um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7149940/Daniel-Goleman-Inteligencia-Emocional>>. Acesso em: 14 jul.2009.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7166209/Inteligencia-Social-Goleman>>. Acessado em: 14 jul 2009.
- GUIMARAES, F. Faculdade de Santa Maria. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho**. Pernambuco, p. 1-8, jun. 2009. Disponível em: [http://www.emprel.gov.br/pos\\_graduacao/ApostilaPosGraduacaoEMPREL.doc](http://www.emprel.gov.br/pos_graduacao/ApostilaPosGraduacaoEMPREL.doc)>. Acesso em: 14 jul.2009.
- MACHADO, L. Superinteligência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- REIS, Homero. **O Contágio Emocional**. Disponível em: [http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/A\\_Partir\\_das\\_Emocoes.pdf](http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/A_Partir_das_Emocoes.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2009.
- STRONGMAN, Kenneth T. **A psicologia da emoção**. 1ª edição. Lisboa: Climepsi Editores, 1998.
- 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.
- WECHSLER, D. **WAIS III: Escala de inteligência Wechsler para adultos**. 3ª edição. (E. Nascimento, Trad.). São Paulo: Casa do Psicólogo. (Original: Baltimore: Williams & Wilkins, 1955.)