



GERENCIAMENTO DAS EMOÇÕES E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Valdir José Peixoto Bezerra e Silva

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autor
Valdir José Peixoto Bezerra e Silva

Revisão de Língua Portuguesa
Alécia Guimarães

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

FEVEIRO 2021 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela BPE

S586g Silva, Valdir José Peixoto Bezerra e
Gerenciamento das emoções e desenvolvimento profissional / Valdir José Peixoto
Bezerra e Silva. – Recife : Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do
Poder Executivo Estadual, 2021.
56f.

Inclui referências.

Inclui anexos.

Inclui curriculum do autor

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos
do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – ESTUDO E ENSINO. 2. EMOÇÕES – AMBIENTE DE
TRABALHO – CONTROLE. 3. AMBIENTE DE TRABALHO – ASPECTOS PSICOLÓGICOS. I.
Título.

CDD 159.942
CDU 152.4

Sumário

Introdução	5
Teoria da inteligência emocional.....	7
Entendendo as emoções	18
Desenvolvendo a inteligência emocional	24
Emoções e desenvolvimento profissional	44
Conclusão	48
Referências bibliográficas	49
Links para materiais de apoio	50
Anexo 01	51
Dicionário de estados afetivos*	51
Anexo 02.....	52
Plano de autodesenvolvimento	52
sobre o autor.....	55

INTRODUÇÃO

“Vivemos numa época em que nossas perspectivas para o futuro dependem cada vez mais de nos conduzirmos e lidarmos com nossos relacionamentos com maior arte.”

(Daniel Goleman)

Diferente do que se acreditou por muito tempo, compreendemos atualmente que as organizações não são compostas apenas pela parte técnica-operacional, mas são fortemente influenciadas pelos aspectos relacionais. Uma das expressões humanas que mais causam impacto na forma como nos relacionamos, influenciando o processo de comunicação e contribuindo para estruturar o clima organizacional, é a vivência das emoções. Desse modo, a forma como lidamos com nossas próprias emoções e como reagimos diante da vivência emocional das outras pessoas em nosso ambiente de trabalho é um fator que merece nossa atenção se pretendemos nos desenvolver melhor profissionalmente.

O presente material teórico foi construído na pretensão de ampliar a compreensão dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco no que se refere a administração de suas reações emocionais no ambiente de trabalho enquanto um elemento facilitador do desenvolvimento profissional. Através dele, esperamos que os referidos servidores sejam capazes de identificar os principais elementos da teoria da Inteligência Emocional e a forma como a mesma pode ser aplicada em diferentes contextos de trabalho, e, a partir disso, construam estratégias pessoais para o seu autodesenvolvimento.

Para tanto, visando facilitar o processo de aprendizagem, estruturamos esse material em quatro módulos. Inicialmente abordaremos a Teoria da Inteligência Emocional, conceituando-a a partir dos principais teóricos que a construíram e difundiram-na como uma das teorias de maior destaque no século XXI. Em seguida, iremos entender o que são as emoções, apresentando as suas principais características, expressões comportamentais e funções. Nesse módulo, destacaremos o fato das emoções terem o potencial de contribuir para nossa adaptação e reação a diferentes contextos e situações. No terceiro módulo, exploraremos as cinco dimensões da inteligência emocional (autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, reconhecimento de emoções nos outros/empatia e habilidades sociais), apresentando sugestões de exercícios práticos para o desenvolvimento das mesmas.

No módulo final, são citadas pesquisas científicas que sinalizam o impacto das emoções nas relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho, bem como na

potencialização de competências e habilidades. Desse modo, apresentaremos a ideia de que o gerenciamento adequado das emoções no contexto organizacional, a partir dos elementos propostos na teoria da inteligência emocional, pode contribuir significativamente para o desenvolvimento profissional.

Os tópicos que compõem o curso são desenvolvidos de forma relacionada, contendo ainda em cada um deles propostas de reflexões sobre as questões apresentadas e indicações de exercícios práticos. É, portanto, essencial sua dedicação e atenção a este estudo para que haja um aprendizado mais consistente e efetivo.

Bons estudos!

TEORIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Historicamente o conceito de inteligência esteve associado a características meramente racionais, ressaltando habilidades específicas, como memória e resolução de problemas. Entretanto, com os avanços do conhecimento científico (especialmente na área das neurociências) e as observações práticas da aplicação do mesmo em diferentes contextos, esse conceito sofreu algumas mudanças de modo a contemplar outros aspectos, de forma que Meyers (2006) define inteligência como a *“habilidade de aprender a partir da experiência, resolver problemas e usar o conhecimento para se adaptar a novas situações”*. Seguindo esse entendimento, podemos então corroborar com a ideia de que a inteligência é um constructo variável de tal modo que *“as culturas julgam inteligente qualquer atributo que facilite o sucesso nessas culturas”* (STERNBERG; KAUFMAN, 1998).

Embora as definições tradicionais de inteligência enfatizem os aspectos cognitivos, vários pesquisadores de renome no campo da inteligência passaram a reconhecer a importância de aspectos não-cognitivos. Em 1920, o psicometrista Robert L. Thorndike, na Universidade de Columbia, usou o termo “inteligência social” para descrever a capacidade de compreender e motivar os outros. David Wechsler, em 1940, descreveu a influência dos fatores não-intelectuais sobre o comportamento inteligente, e defendeu ainda que os nossos modelos de inteligência não estariam completos até que esses fatores não pudessem ser adequadamente descritos.

Em 1983, Howard Gardner, em sua teoria das inteligências múltiplas, introduziu a ideia de incluir tanto os conceitos de inteligência intrapessoal (capacidade de compreender a si mesmo e de apreciar os próprios sentimentos, medos e motivações) quanto de inteligência interpessoal (capacidade de compreender as intenções, motivações e desejos dos outros). Para Gardner, indicadores de inteligência como o QI não explicam completamente a capacidade cognitiva. Assim, embora os nomes dados ao conceito tenham variado, há uma crença comum de que as definições tradicionais de inteligência não dão uma explicação completa sobre as suas características.

O primeiro uso do termo “inteligência emocional” é geralmente atribuído a Wayne Payne, que o citou em sua tese de doutoramento, em 1985. Na década de 1990 os estudos sobre inteligência emocional começaram a ganhar maior visibilidade e reconhecimento tanto por parte da mídia como pela área acadêmica. Os autores Peter Salovey e John D. Mayer, assim como o psicólogo americano Daniel Goleman iniciaram neste período a apresentação e desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional, aplicando-o em diferentes cenários.

Segundo Salovey e Mayer (2000), a inteligência emocional estaria relacionada a *“capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”*. Estes autores, dividiram-na em quatro domínios que, de acordo com Rodrigo Fonseca (2015), consultor da Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional, podem ser assim entendidos:

- 1. Percepção das emoções:** envolve a capacidade de identificar emoções e conteúdo emocional, avaliando as mesmas onde quer que elas estejam, como na tonalidade da voz, expressão facial, etc. Indivíduos com essa capacidade conseguem distinguir entre expressões honestas e desonestas de sentimentos — sabem quando um sorriso é amarelo ou quando as lágrimas são de crocodilo, por exemplo.
- 2. Raciocínio por meio das emoções:** implica na capacidade de empregar as informações emocionais para facilitar o pensamento e o raciocínio. Desenvolver essa área da inteligência pode significar maior produtividade e muito menos estresse, à medida em que se aprende a usar as emoções para focar no que é realmente importante.
- 3. Entendimento e análise das emoções:** é a habilidade de captar variações emocionais nem sempre evidentes, conseguindo diferenciá-las (por exemplo, raiva de irritação, medo de nojo, etc) e compreender as relações das mesmas com os eventos da vida. Faz parte desse ramo compreender que existe uma conexão entre perda e tristeza, raiva e injustiça, medo e ameaça, e assim por diante
- 4. Gerenciamento das emoções:** constitui o aspecto mais facilmente reconhecido da inteligência emocional – a aptidão para lidar com as próprias emoções. É a capacidade de separar a emoção do comportamento (sente-se raiva, mas não parte para agressão; sente-se medo, mas não paralisa) e refletir sobre o que se sente, havendo um crescimento com as experiências.

Agora preste atenção no quadro de síntese abaixo:



Além de nos apresentar de forma simplificada os quatro domínios da inteligência emocional, ele nos chama a atenção para o fato de que os mesmos se inter-relacionam, de forma que o desenvolvimento do primeiro é necessário (e condição impulsionadora) para o desenvolvimento do seguinte e assim por diante.

Outro autor que se tornou referência nos estudos sobre inteligência emocional foi o psicólogo norte americano Daniel Goleman ao dar visibilidade a temática através de seu livro best seller internacionalmente conhecido. Segundo Goleman (1995), esta inteligência pode ser definida como:

“uma habilidade de dirigir, de maneira eficaz, nossas emoções, comportamentos, relacionamentos e até sensações individuais... relacionada à capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Para ele, a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. Como exemplo, recorda que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas e, desse modo, pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Dentro da teoria de Goleman, a inteligência emocional pode ser desenvolvida através cinco dimensões ou habilidades:

- 1. Autopercepção:** reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem; Conhecer os próprios estados internos, preferências, recursos e intuições.
- 2. Autorregulação:** lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida;
- 3. Automotivação:** dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal; fazer uso consciente das tendências emocionais para guiar ou facilitar o alcance de metas.
- 4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas:** percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos demais.
- 5. Habilidade em relacionamentos interpessoais:** interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

As três primeiras dimensões dizem respeito às habilidades intrapessoais, e compõem o que Goleman (1998) definiu como *Competência Pessoal*, por determinarem a forma como lidamos com nós mesmos. As duas últimas dizem respeito às habilidades interpessoais e compõem a *Competência Social* que determina a forma como lidamos com os relacionamentos. Tais competências possuem uma hierarquização entre si, ou seja, para um pleno desenvolvimento da esfera social faz-se necessário o desenvolvimento das aptidões pessoais.

De uma forma mais generalista, Kotsou (2014) nos apresenta uma definição da inteligência emocional como uma técnica fundamentada na ressignificação de nossa relação com as emoções, que não deve ser entendida como o controle de pensamentos ou eliminação de determinadas vivências emocionais, mas como a construção de uma melhor convivência com as mesmas. Para o autor, a inteligência emocional “aconselha-nos simplesmente a mudar a nossa relação com as emoções para construir um caminho de vida mais harmonioso, rico e pleno de sentido.”

Segundo Weisinger (2001, p. 14), a inteligência emocional diz respeito ao uso inteligente das emoções, ou seja, “fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Agora que você já sabe o que é inteligência emocional e os aspectos a ela relacionados, que tal saber em que nível está a sua?

Para tanto, vamos realizar agora um exercício proposto por David Walton (2017), em seu livro “Inteligência Emocional – um guia prático” (p. 16 – 23), através do qual você poderá identificar o seu nível de inteligência emocional, tendo algumas informações sobre as habilidades envolvidas e a forma como geralmente os testes a medem.

Para cada situação descrita abaixo são propostas quatro formas de ação. Escolha qual delas está mais próxima da forma como você se comportaria em uma situação semelhante. Escolha o comportamento real, e não o que você acha que deveria fazer.

1. Você está em um avião que de repente passa por uma forte turbulência e começa a balançar de um lado para o outro. O que você faz?
 - a) Continua a ler seu livro/ assistir a um filme, tentando dar pouca atenção à turbulência.
 - b) Fica alerta para uma emergência, monitorando atentamente a tripulação e lendo o cartão de instruções de emergência.
 - c) Um pouco de A e B.
 - d) Não tem certeza, provavelmente nunca percebeu a turbulência.
2. Você está em uma reunião quando uma colega recebe crédito por um trabalho que você fez. O que você faz?
 - a) Imediatamente e em público confronta a colega a respeito da autoria do trabalho.
 - b) Após a reunião, chama a colega e lhe diz que você gostaria que, no futuro, ela lhe desse crédito ao falar sobre seu trabalho.
 - c) Nada, pois não é uma boa ideia constranger colegas em público.
 - d) Depois que a colega termina de falar, agradece a ela em público por fazer referência ao seu trabalho e dá detalhes mais específicos ao grupo sobre o que você estava tentando realizar.
3. Você trabalha no atendimento ao cliente e está falando com um cliente extremamente irritado. O que você faz?
 - a) Desliga. Você não é pago para aturar desaforo de ninguém.
 - b) Escuta o cliente e parafraseia o que acha que ele está sentindo.
 - c) Explica para o cliente que ele está sendo injusto, que você está tentando fazer o seu trabalho e gostaria que ele não atrapalhasse você.

- d)** Diz ao cliente que você entende que isso deve ser frustrante para ele e oferece algo específico que você pode fazer para ajudar a resolver o problema.
4. Você é um estudante universitário que espera tirar 10 numa prova importante para suas futuras aspirações na carreira. Você acaba de descobrir que tirou 2. O que você faz?
- a)** Esboça um plano específico contendo maneiras de melhorar sua nota e decide segui-lo.
- b)** Decide que você não tem aptidão suficiente para obter sucesso nessa carreira.
- c)** Diz a si mesmo que, na verdade, não importa como você se saiu nessa matéria, e concentra-se em outras disciplinas nas quais suas notas são mais altas.
- d)** Discute os resultados com a professora e tenta convencê-la a lhe dar uma nota melhor.
5. Você é gerente de uma organização que está tentando incentivar o respeito pela diversidade racial e étnica. Sem querer, você escuta alguém contar uma piada racista. O que você faz?
- a)** Ignora. A melhor forma de lidar com essas coisas é não reagir.
- b)** Chama a pessoa em seu escritório e explica que o comportamento dela é inapropriado e está sujeito a ação disciplinar, se repetido.
- c)** Protesta na hora, dizendo que tais piadas são inapropriadas e não serão toleradas na sua organização.
- d)** Sugere para a pessoa que contou a piada que participe de um curso de treinamento sobre diversidade.
6. Você é vendedor de seguros e está ligando para clientes potenciais. Você não teve sorte com os últimos quinze clientes. O que você faz?
- a)** Encerra o expediente e vai para casa mais cedo para evitar congestionamento.
- b)** Tenta algo diferente na próxima ligação e continua dando duro.
- c)** Faz uma lista de seus pontos fracos e fortes para identificar o que pode estar prejudicando sua capacidade de vender.
- d)** Revisa seu currículo.

7. Você está tentando acalmar uma colega que teve um ataque de fúria porque o motorista de outro carro cortou a sua frente. O que você faz?
- a)** Diz a ela para esquecer; ela está bem agora e não foi nada demais.
 - b)** Coloca uma música que ela gosta e tenta distraí-la.
 - c)** Critica o outro motorista junto com ela.
 - d)** Conta para ela sobre uma vez em que ocorreu algo parecido com você e como ficou irritado, até perceber que o outro motorista estava a caminho do hospital.
8. Uma discussão entre você e seu parceiro se transformou em um concurso de gritos. Os dois estão perturbados e, no calor da briga, começam a fazer ataques pessoais fora de propósito. Qual é a melhor coisa a ser feita?
- a)** Concordar em fazer um intervalo de vinte minutos antes de retomar a conversa.
 - b)** Ficar calado, sem prestar a atenção ao que seu parceiro diz.
 - c)** Pedir desculpas e exigir que seu parceiro também se desculpe.
 - d)** Parar por um momento, ordenar os pensamentos e expor seus argumentos com maior exatidão possível.
9. Você recebeu a tarefa de gerenciar uma equipe que não consegue criar uma solução criativa para um problema no trabalho. Qual é a primeira coisa que você faz?
- a)** Cria um plano, convoca uma reunião e designa um período específico para discutir cada item.
 - b)** Organiza uma reunião fora da empresa com o objetivo específico de incentivar a equipe a se conhecer melhor.
 - c)** Pede ideias sobre como resolver o problema para cada membro da equipe.
 - d)** Faz uma sessão de brainstorming (tempestade de ideias), incentivando cada pessoa a dizer a primeira coisa que vier à mente, sem importar que não faça sentido.
10. Há pouco tempo, um gerente jovem entrou na sua equipe, e você percebeu que ele é incapaz de tomar a mais simples decisão sem pedir conselho para você. O que você faz?
- a)** Aceita que ele “não tem aptidão suficiente para obter sucesso por aqui” e procura outros na sua equipe para assumir as tarefas dele.

- b)** Pede para um gerente de RH falar com ele sobre onde ele acha que está o futuro dele na organização.
- c)** Deliberadamente atribui a ele a tomada de várias decisões complexas, para que ele fique mais confiante na sua função.
- d)** Planeja uma série contínua de experiências desafiadoras, mas viáveis para ele e se disponibiliza a atuar como mentor.

PONTUAÇÃO

Cada situação pode receber até dez pontos, conforme descrito a seguir. A adição dos pontos para cada resposta dará uma pontuação máxima de 100. O resultado será seu percentual de IE.

1. A única resposta que não indica inteligência emocional é a D. Ela sugere uma falta de consciência do que está acontecendo. Tentativas de controlar as próprias emoções e estar atento e ciente de como os outros estão agindo são importantes habilidades. **Você ganha 10 pontos por escolher A, B ou C.**
2. A resposta A sugere um confronto motivado pela emoção e uma falta de habilidade ao tentar obter mudança de comportamento por meio de um confronto público. Não fazer nada (resposta C) deixaria o problema sem solução e o potencial ressentimento pode se agravar e crescer no futuro. A solução é trabalhar em colaboração com a colega no futuro, mas também controlar os próprios sentimentos. **Você ganha 05 pontos por escolher B e 10 pontos se optou pela D.**
3. Uma parte importante da inteligência emocional é a sensibilidade em relação aos sentimentos dos outros e uma atitude positiva para ajudar a eles e a si mesmo a resolver dificuldades. Mostrar que você entende a preocupação do cliente, mas também ajudá-lo a sentir que a preocupação dele está sendo resolvida seriam as opções emocionalmente inteligentes. **05 pontos para B e 10 pontos para D.**
4. O fracasso quase sempre gera emoções fortes e, muitas vezes, culpa. No curto prazo, tais emoções podem dominar o pensamento racional e levar à tomada de decisão distorcida. Manter o controle requer se esforçar ao máximo para usar lógica e análise, bem como aceitar os próprios pontos fortes e fracos. **A garante 10 pontos e C concede 05 pontos.**
5. O racismo é inaceitável em qualquer situação. Ignorá-lo pode parecer que se está dando aprovação. Embora a ação subsequente possa demonstrar a sua posição, a pessoa emocionalmente inteligente tem um conjunto claro de valores, confiança nas próprias crenças e está preparada para se manifestar, mesmo se os pontos de vista forem diferentes. Desta forma, **B ganha 05 pontos, C ganha 10 e D também ganha 05 pontos.**
6. O autocontrole é uma característica central da inteligência emocional e envolve o controle de emoções e impulsos nocivos. Ser positivo, flexível e focado são características de alguém no controle, então **10 pontos para B e 05 pontos para C.**

7. Demonstrar empatia com uma pessoa que está em um estado de excitação emocional é uma das melhores formas de acalmá-la. Tentar distraí-la ou minimizar a sua percepção provavelmente levará à manifestação de uma emoção ainda mais forte, além de não ser eficaz. **C recebe 05 pontos** por construir empatia e fazer com que a colega se sinta positiva e aceita em relação ao seu ponto de vista. **D, no entanto, recebe 10 pontos**, porque, além de empatia, você está dando uma análise racional para sua colega e tentando fazê-la pensar nas potenciais consequências negativas para o mau motorista. Isso ativa processos cognitivos para ajudar a reduzir o nível de emoção, mostrando uma boa gestão de relacionamento.
8. A pessoa emocionalmente inteligente tem dois problemas aqui: encontrar a emotividade do parceiro e a própria. É hora de parar um pouco. Se continuar, as coisas só vão piorar. **A recebe 10 pontos e D recebe 5 pontos.**
9. Ajudar uma equipe a trabalhar de maneira criativa envolve o reconhecimento da ligação entre sentimentos e pensamento criativo. O desempenho de uma equipe depende da qualidade dos relacionamentos e da capacidade de colaboração. Portanto, gerenciar relacionamentos, encontrar formas de ajudar as pessoas a desenvolverem o trabalho uma da outra e não ser tradicional são requisitos necessários para essa situação. **B recebe 10 pontos; D recebe 05 pontos.**
10. A empatia com um gerente jovem em uma nova situação, combinada com a incerteza de sua tomada de decisão, sugere uma necessidade de apoio e criação incremental de confiança. Exposição e ameaça só serviriam para aumentar a ansiedade. Apoiá-lo e desafiá-lo ao mesmo tempo são as melhores opções para o crescimento. **B recebe 05 pontos e D, 10 pontos.**

OBS: Conforme é assinalado pelo autor, dez perguntas não podem dar uma medida abrangente do seu nível atual de inteligência emocional, mas esse exercício foi criado para dar uma noção das habilidades envolvidas no comportamento emocionalmente inteligente e de onde podem estar alguns dos seus pontos fortes.

A proposta do exercício acima é apontar para algumas formas de expressão da inteligência emocional em situações práticas. Através dele você poderá identificar em si aspectos dessa inteligência já desenvolvidos que podem ser potencializados e utilizados a seu favor, assim como aspectos que necessitam ser trabalhados e estimulados.

Em suas pesquisas sobre a inteligência emocional, Goleman (2001) concluiu que a mesma não está necessariamente relacionada a aptidão acadêmica, ou seja, não é necessário que o indivíduo possua determinados títulos ou nível de escolaridade formal para desenvolvê-la. Entretanto, o autor nos indica que há uma sinergia entre a inteligência emocional e inteligência cognitiva, podendo a primeira potencializar a segunda.

Outra informação relevante apontada nas pesquisas de Daniel Goleman (2001) é que o nível de inteligência emocional não está fixado geneticamente, ou seja, nossas competências emocionais podem ser desenvolvidas continuamente. Segundo o autor, trata-se de uma habilidade que *“pode ser, em grande parte, aprendida e continuar a se desenvolver no transcorrer da vida, com as experiências que acumulamos”*.

Para Walton (2017), *“a inteligência emocional é importante para a própria saúde mental, oferecendo a capacidade de entender a si mesmo e de como lidar com as pressões do dia a dia”*. Além disso, o mesmo aponta que o desenvolvimento da inteligência emocional pode nos proporcionar inúmeros benefícios, dentre os quais a capacidade de:

- Superar situações difíceis;
- Expressar-se com clareza e cordialidade;
- Construir relacionamentos melhores;
- Comunicar respeito mútuo;
- Evitar raciocínio distorcido;
- Valorizar e obter compromisso dos outros;
- Tornar-se flexível, especialmente diante de adversidades;
- Ter valores claros e compartilhá-los com os outros;
- Aumentar o próprio bem-estar.

Diante do exposto, temos que a proposta da inteligência emocional não é nos transformar em pessoas puramente racionais, mas sim permitir que nos relacionemos de maneira mais harmônica com as nossas emoções, de modo que nos tornemos capazes de compreendê-las e expressá-las de maneira adequada, além de fazer uso consciente das mesmas para potencializar nossas relações sociais.

Antes de discutir algumas sugestões práticas que podem ajudar você a desenvolver as dimensões da inteligência emocional, vamos apresentar algumas informações sobre as emoções que consideramos essenciais para uma melhor compreensão e aplicabilidade das questões aqui trabalhadas.

ENTENDENDO AS EMOÇÕES

É comum nos percebermos “emocionados” diante das mais diversas situações, identificarmos o momento no qual as outras pessoas vivenciam emoções e principalmente observarmos a forma como as emoções afetam nossas relações (seja facilitando ou dificultando). O fato é que as emoções parecem estar sempre presentes. Elas inclusive desempenham um papel importante no processo evolutivo da humanidade, despertando o interesse de muitos pensadores e cientistas no sentido de compreender seu propósito e mecanismos de ação.

Segundo António Damásio (2015), podemos definir uma emoção como *“uma variação psíquica e física desencadeada por um estímulo, subjetivamente experimentada e automática, que coloca o organismo num estado de resposta ao estímulo”*, ou seja, as emoções são um meio natural de avaliarmos automaticamente o ambiente que nos rodeia e reagirmos a ele de forma adaptativa. Nesse sentido, seu principal papel é auxiliar o organismo a conservar a vida, sendo parte dos *“mecanismos biorreguladores com os quais nascemos equipados, visando à sobrevivência”*. Elas estão intimamente relacionadas às nossas necessidades.

As emoções são automáticas, tendo início instantâneo, ou seja, não conseguimos decidir se vamos ou não sentir emoções e, justamente por isso, elas facilitam nossa sobrevivência e adaptação.

Conforme apontado por Damásio (2015), as emoções possuem um componente físico, ou seja, trata-se de um conjunto complexo de reações químicas e neurais, uma espécie de “programa de ação” presente em nosso cérebro, que provocam alterações fisiológicas em nosso organismo (liberação de hormônios, aceleração do batimento cardíaco, contração ou relaxamento muscular, dilatação de pupilas, concentração sanguínea em determinadas regiões, etc.) gerando impulsos de comportamento. Por essa razão as emoções são apontadas por alguns psicólogos como o principal sistema motivacional do corpo, visto que servem para gerar comportamentos. O processo emocional tem início no cérebro e se propaga por todo o corpo (URURAHY; ALBERT, 2015).

Pensando dessa forma, temos que as emoções são uma espécie de “guias internos” do qual somos dotados que nos auxiliam a avaliar as situações e nos indicam como devemos nos comportar.

Por exemplo, no momento de reunião com a equipe de trabalho você começa a expor suas ideias para superar um problema existente na empresa, entretanto, você percebe que ninguém está te escutando e inclusive estão conversando paralelamente entre si enquanto você fala. Imediatamente você começa a sentir seu coração pulsar mais rápido, a região da cabeça começa a esquentar por haver maior concentração sanguínea e você se vê impelido a fazer algo para que todos prestem atenção a sua fala. Nessa situação, provavelmente você sentiu “raiva” diante da atitude de desrespeito dos demais profissionais em relação a sua explanação. Você avaliou internamente (de forma automática e instantânea) que teve uma necessidade contrariada (de ser respeitado ou ter suas ideias consideradas) e isso provocou alterações fisiológicas no seu corpo que te impulsionaram a se comportar de determinada maneira (seja aumentando o tom de voz, batendo sobre a mesa, lançando um olhar ameaçador, etc.) a fim de garantir que sua necessidade seja satisfeita. Importante registrar que todo esse processo ocorre em uma curta duração de tempo (geralmente em segundos).

Em uma perspectiva semelhante, Ilios Kotsou (2014) define as emoções como

“uma manifestação física associada à percepção de um acontecimento no ambiente (externo) ou no nosso espaço mental (interno). A cada microssegundo o cérebro recebe bilhões de informações relativas à percepção, tratamento e regulação das emoções. Por sua vez, estas informações influenciam outros fenômenos psicológicos, tais como a atenção, memória ou linguagem.” (p. 06)

Essa definição nos chama a atenção para o fato de que os estímulos desencadeadores das emoções podem ser externos (objetos ou situações presentes no ambiente e que são processados pelas vias sensoriais) ou internos (referentes a representações mentais de objetos ou situações, como pensamentos e memórias). Além disso, por guardar relação com outros fenômenos psicológicos, as emoções têm o poder de modelar o nosso entendimento das situações, os modos de pensar sobre os fatos e os hábitos que construímos, desempenhando inclusive um importante papel na tomada de decisões (WALTON, 2017). Desse modo, podemos afirmar que as emoções agem diretamente sobre os pensamentos e comportamentos, tendo ainda um impacto relevante nas relações sociais.

Justamente por compreender esse mecanismo de funcionamento das emoções e sua relação com o nosso comportamento a teoria da inteligência emocional nos propõe uma

maior apropriação das mesmas para assim conseguirmos melhor gerenciá-las, de forma a poder utilizá-las como um sofisticado sistema interno de orientação na tomada de decisões e escolha do comportamento a ser adotado. Nesse sentido, Basile (2020) nos sinaliza que as emoções “*são como bússolas que precisamos olhar de maneira curiosa e atenta, pois elas nos levam a entender nossas necessidades, faltas, excessos e feridas*”.

Para Newen (2009), as emoções possuem basicamente quatro funções:

- ✓ Prepara-nos e motiva-nos para ação (gera comportamentos);
- ✓ Possibilita avaliarmos os estímulos do ambiente de maneira extremamente rápida;
- ✓ Ajuda no controle das relações sociais (garantem a proximidade ou afastamento entre as pessoas – a forma como nos sentimos diante das pessoas servem de indicativo para ajustarmos nossos limites);
- ✓ São formas de expressão típicas que indicam aos outros estados e intenções (as emoções auxiliam o processo de comunicação – verbal e não verbal).

Grande parte dos autores especializados na temática diferenciam emoções de sentimentos. Segundo Damásio (2009), os sentimentos seriam o resultado de uma interpretação subjetiva das emoções, envolvendo outras estruturas cognitivas como a ativação de memórias, pensamentos, etc. Assim, o indivíduo experimenta a emoção, da qual surge um “efeito interno” decorrente, que seria o sentimento. Tal interpretação subjetiva (sentimento) possui um maior tempo de duração.

Imagine o seguinte, você se esforçou durante alguns meses nos estudos para realizar um concurso público a fim de assumir uma função a qual você deseja muito. No dia em que sai o resultado, você identifica seu nome na relação dos aprovados e imediatamente sente a emoção da alegria (nesse caso decorrente da avaliação interna de que uma necessidade foi satisfeita). A partir do momento em que você começa a pensar sobre as vantagens que ter sido aprovado(a) num concurso público, considerando os benefícios da estabilidade, do reconhecimento e tudo mais, esse estado interno provocado inicialmente pela emoção da alegria vai se transformando no sentimento de felicidade, que tende a ser mais duradouro e menos intenso que a emoção inicial.

Não há um consenso na literatura sobre quantas são as emoções e quais seriam elas, mas de forma geral os autores as dividem entre “emoções primárias”, que seriam inatas e universais (vivenciadas por todas as pessoas do mundo desde o nascimento) e “emoções

secundárias”, que seriam derivadas das primárias e sofreriam variações de acordo com a cultura. Na figura abaixo, podemos ver as seis emoções primárias descritas por Damásio (2000):



Imagem disponível na internet: <http://riscaanima.blogspot.com/2013/09/tutorial-emocoes-primarias.html>

Segundo o autor, essas seis emoções podem ser identificadas em crianças recém-nascidas e apresentariam as mesmas expressões faciais em todas as pessoas de qualquer lugar do planeta. Corroborando com esta afirmação, o psicólogo americano Paul Eckman desenvolveu um estudo com participantes de diferentes continentes no qual conseguiu classificar as microexpressões faciais características dessas emoções. Para maior aprofundamento nessa questão, sugiro a leitura do clássico livro do referido autor **“A linguagem das emoções”** (Editora Casa da Palavra, 2011). Como exemplo de emoções secundárias, destacamos a culpa, o ciúme, a inveja e a vergonha.

Cada emoção primária possui uma função específica e nos indica o nível de proximidade da satisfação de nossas necessidades, além de provocarem alterações fisiológicas específicas, conforme podemos conferir na tabela a seguir:

EMOÇÃO	O QUE INDICA	FUNÇÃO	ALTERAÇÕES FISIOLÓGICAS
ALEGRIA	Indica que uma necessidade foi satisfeita	Estimular a continuidade do comportamento; Energizar o organismo.	Aceleração do ritmo do organismo (euforia); Cantos da boca são erguidos (sorriso); Maças do rosto à mostra.
TRISTEZA	Indica que uma necessidade não foi satisfeita	Provocar movimento de introspecção; Favorecer agregamento social (aproximação de outras pessoas); Estimular processo de avaliação das vivências.	Lentificação no ritmo do organismo (letargia); Retraimento da postura corporal; Perda de foco nos olhos.
RAIVA	Surge diante de situações que se apresentam como obstáculo à satisfação de uma necessidade	Provocar comportamentos de reação.	Taquicardia (aceleração dos batimentos cardíacos); Pupilas dilatadas; Concentração sanguínea na região da cabeça.
MEDO	Surge diante de situações que apresentem risco de extinção (morte) do organismo	Garantir a sobrevivência do organismo; Evitar situações de perigo.	Reação de luta, fuga ou paralisia; Pupilas dilatadas; Concentração sanguínea nas pernas e braços (sensação de 'frio na barriga');
NOJO	Surge diante de situações ou objetos que apresentem risco de prejudicar o organismo	Proteger o organismo; Favorecer movimento de evitação do estímulo danoso.	Contração de músculos; Nariz se franze;
SURPRESA	Surge diante de um estímulo novo ou inesperado	Provocar estado de alerta.	Aumento do ritmo cardíaco; Sobrancelhas erguidas; Mandíbula cai; Pálpebras abertas.

VAMOS REFLETIR: Pense nesta última semana no local onde você trabalha. Lembre-se das interações que você teve e tente identificar quais foram as emoções que você mais vivenciou. Agora, volte à tabela acima e verifique o que essas emoções que você identificou sentindo ao longo dessa semana indicam e qual a função delas. A partir disso, como você avalia o nível de satisfação de suas necessidades nesse ambiente?

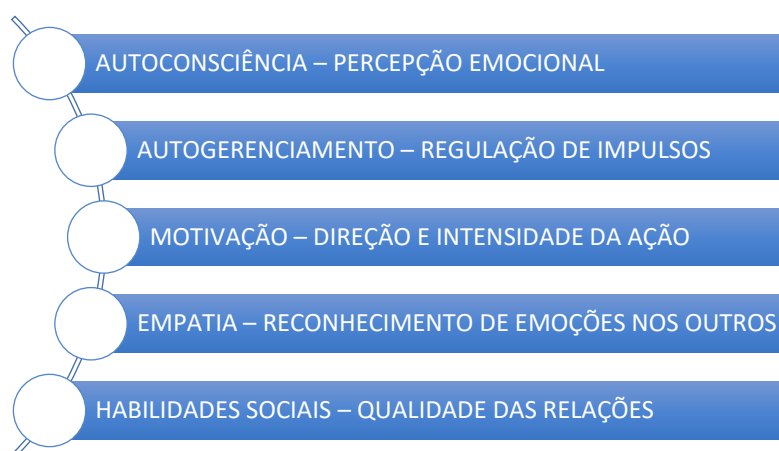
Diante do que vimos até agora sobre as emoções, você já deve ter percebido o quanto elas são importantes para nossa vida. Cada uma delas possui uma função específica e todas servem para garantir que continuemos existindo de forma adaptada à nossa realidade. Estar

atento (a) a forma como nos sentimos pode ser uma valiosa informação para avaliarmos nossa vida, provocando as mudanças e ajustes necessários, e agirmos no sentido do que é realmente significativo dentro dos nossos objetivos e propósitos.

Agora que temos um conhecimento maior sobre as emoções, podemos iniciar a discussão sobre algumas estratégias possíveis para realizar o desenvolvimento de nossa inteligência emocional, aumentando assim nossa capacidade de nos relacionarmos melhor com as pessoas, seja em casa ou no ambiente de trabalho. Para tanto, vamos retomar as cinco habilidades/dimensões apresentadas por Daniel Goleman e propor exercícios práticos presentes na literatura especializada que facilitam o desenvolvimento de cada uma delas.

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Como vimos anteriormente, os autores que estudam e propagam a teoria da inteligência emocional tendem a compreendê-la como um conjunto de habilidades ou competências que podem ser desenvolvidas pelos indivíduos ao longo de suas vidas. Daniel Goleman (2001, p. 38) afirma que a inteligência emocional “*determina nosso potencial para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: auto percepção, motivação, autorregulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos*”. Desse modo, o autor nos aponta para as cinco dimensões sobre as quais precisamos nos debruçar para nos tornarmos emocionalmente inteligentes, são elas:



Como o processo de desenvolvimento da inteligência emocional é uma trajetória individual, por considerar os diferentes contextos e necessidades pessoais, não existe uma “receita” ou “programa” que servirá a todas as pessoas de forma irrestrita. O mais indicado é que cada pessoa encontre ou construa suas próprias formas de se desenvolver a partir de suas potencialidades e contingências. Abaixo, indicaremos algumas sugestões de exercícios práticos disponíveis na literatura da área que podem ajudar você a trilhar seu caminho rumo ao desenvolvimento emocional.

AUTOCONSCIÊNCIA

Começaremos pela primeira dimensão, denominada de AUTOCONSCIÊNCIA. Para o autor, diz respeito a capacidade de reconhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições, ou seja, perceber o que estamos sentindo em um determinado momento (emoções e impulsos). Necessariamente para desenvolver esta habilidade devemos investir em processos de autoconhecimento. Quanto mais você se conhecer, mais apto estará para uma avaliação realista de suas próprias capacidades e limites e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança.

Esta capacidade está no âmago da autopercepção, que é a aptidão básica vital das três competências emocionais a serem construídas nessa dimensão, a saber:

- ✓ Percepção emocional: O reconhecimento de como as nossas emoções afetam nosso desempenho e a capacidade de usar nossos valores para guiar a tomada de decisões. As pessoas com essa competência: sabem que emoções estão sentindo e por quê; dão-se conta dos elos entre seus sentimentos e o que pensam, fazem e dizem; reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho; e possuem uma percepção orientada de seus valores e objetivos.
- ✓ Auto avaliação precisa: Uma percepção sincera de nossos pontos fortes e limitações pessoais, uma visão clara de aspectos em que precisamos melhorar e a capacidade de aprender com a experiência. As pessoas com essa competência: são conscientes de seus pontos fortes e deficiências; são capazes de reflexão, aprendendo com sua experiência; mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento; e são capazes de mostrar senso de humor e de ter uma visão crítica sobre si mesmas.
- ✓ Autoconfiança: A coragem que provém da certeza sobre nossas capacidades, valores e objetivos. As pessoas com essa competência: apresentam-se de maneira segura; são capazes de expressar opiniões impopulares e de se expor por algo que seja certo; e são decididas, capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões.

Algumas sugestões que podem ajudar você a desenvolver sua autoconsciência:

- **Perceba suas reações emocionais ao longo do dia**: frente aos acontecimentos do dia a dia é fácil ignorar o que sentimos diante dos mesmos, mas reconhecer como isso nos afeta é essencial para desenvolver a autopercepção emocional. Ao identificar suas emoções no momento em que elas acontecem, você apreende fatores importantes que causam um grande impacto em seu estado mental e no modo como se comporta, ou seja, saber o que estamos sentindo e o que despertou aquela emoção nos ajuda a entender o porquê de adotarmos determinados comportamentos.

Como nos sinalizam Ururahy e Albert (2015), tomar consciência de uma emoção é o primeiro passo para lidar com ela.

EXERCITANDO:

- Habitue-se a se perguntar como está se sentindo no momento. Inicie estabelecendo a meta de se perguntar a forma como se sente pelo menos três vezes por dia. Nesses momentos você irá tentar identificar qual é a emoção que se faz presente em você naquele instante. No início pode dar a impressão de ser algo mecânico, mas com a prática isso se tornará algo naturalizado.
- Crie o hábito de utilizar algumas emoções ao longo do dia. Quais são as primeiras coisas que você sente quando acorda? Qual a última coisa que sente antes de dormir?
- Treine sua percepção para estar voltada aos seus estados internos: Você está no trabalho e percebe que determinado colega não se comportou da forma como você esperava. Que emoções surgem quando isso acontece? Por outro lado, como você se sente quando um bom trabalho seu é reconhecido?
- Relacione suas emoções às experiências vividas. Sempre que identificar uma emoção, busque analisar a situação em que ela surgiu e identificar os possíveis estímulos que a provocaram.

Crie o hábito de nomear as emoções: temos uma tendência a nos referir aos nossos estados internos de maneira genérica e ampla, por exemplo, quando alguém nos pergunta como estamos nos sentindo, geralmente respondemos que estamos “bem”, “normal” ou “mal”. Ao atribuírmos um nome à emoção que identificamos em nós mesmos, faremos com que nossa percepção reconheça aquele estado interno e o diferencie de outros estados. Isso é importante porque apenas sabendo exatamente o que estamos sentindo, podemos criar formas para lidar com essa emoção. Além disso, ao nomear as emoções, ativamos outras regiões cerebrais, como o córtex pré-frontal que é responsável por estruturas do pensamento mais racional, fazendo com que a intensidade da emoção diminua. Por exemplo, ao dizer que está sentindo “medo”, você tende a sentir esse medo de forma menos intensa.

No anexo 01 você encontrará um “**dicionário de estados afetivos**” fruto de uma adaptação do proposto por Ilios Ktsou em seu livro “Caderno de exercícios de inteligência emocional” (Editora Vozes, 2014, p. 10-11). Nele constam uma relação de palavras que podem ser utilizadas para nomear os estados afetivos que você identifique.

- **Preste atenção ao corpo:** como vimos, as emoções provocam alterações fisiológicas e são sentidas fisicamente. Portanto, ao invés de ignorar os sinais físicos das emoções, comece a ouvi-los, eles podem servir de pistas para você identificar a emoção que está vivenciando. Por exemplo, a tristeza pode ser sentida a partir de um despertar lento, pernas cansadas, falta de energia, etc.

EXERCITANDO:

– Quais são os sinais do seu corpo nesse momento? Como está o seu batimento cardíaco? E o ritmo da sua respiração? Quais sensações estão presentes quando você pensa nas questões que precisará responder ao final do módulo? Surge um “frio na barriga”? Essas sensações indicam que emoção?

- **Evite julgar emoções:** Não existem emoções “boas” ou “ruins”. Como vimos ao longo do curso todas as emoções são válidas e tem seu papel, inclusive aquelas que são mais desagradáveis de serem sentidas, como o medo, a raiva e a tristeza. Ao condená-las (por exemplo, dizendo que não pode se sentir triste, ou que é pecado sentir raiva por alguém) ocorre a inibição de habilidades de sentir coisas plenamente, dificultando seu uso a nosso favor. Lembre-se que as emoções são fontes de informações úteis para modos de reação adequados, portanto, quanto mais nos permitirmos senti-las de forma consciente, mais informações teremos para decidir o comportamento que deveremos adotar em cada situação.

Estas são algumas dicas que podem auxiliar você a desenvolver a autopercepção emocional. Existem diversas outras formas de fazer isso, e o ideal é que cada pessoa encontre a maneira que melhor se adequa à sua realidade. O essencial é que você possa ser capaz de identificar e reconhecer uma emoção em si.

Outro exercício interessante neste ponto é você realizar autoavaliações periódicas que o ajudarão a ter mais consciência de suas qualidades e limitações. Por exemplo, você pode listar cinco traços fortes (características que você entende que te ajudam no seu trabalho), cinco traços fardos (características que você entende que te atrapalham no seu trabalho), um traço marcante (aquela característica que você entende ser mais presente no seu jeito de ser) e um traço faltante (uma característica que você entende que ainda não tem, mas que gostaria de ter por acreditar que ela facilitaria seu desempenho profissional). Tal avaliação pode contribuir significativamente para a superação de pensamentos e comportamentos ultrapassados/inadequados, além de contribuir para maximização das chances de equilíbrio físico, emocional e mental e tornar mais concreto o caminho que precisa ser percorrido e a meta que deve ser alcançada.

Neste sentido, Martins (2015, p. 82) nos aponta que *“o equilíbrio emocional só é possível quando a pessoa desenvolve autoconsciência e autoconhecimento suficientemente satisfatórios para entender a dinâmica interna de seu eu e identificar claramente as origens de suas emoções”*. Tal desenvolvimento nos possibilita a administração de nossas vulnerabilidades e o fortalecimento do nosso eu, nos preparando para um viver pleno.

É importante entender que quanto mais você desenvolve essa habilidade da autoconsciência maior será sua capacidade de se posicionar diante das situações de forma assertiva e adequada, além de se tornar mais confiável às outras pessoas (efeito da autoconfiança construída) e estar mais aberto para dar e receber feedbacks.

AUTOGERENCIAMENTO

Após pensar em formas de desenvolvimento da autoconsciência, vamos agora nos dedicar a segunda habilidade/dimensão proposta por Goleman, denominada pelo mesmo de Autocontrole (GOLEMAN, 1995). Nas produções mais recentes tal denominação tem sido substituída por AUTOGERENCIAMENTO, termo mais adequado à ideia de que não podemos controlar as emoções, mas apenas lidar com elas.

Daniel Goleman (1998) a entende como a capacidade de administrar bem as próprias emoções e sentimentos, redirecionando impulsos e estados internos perturbadores, manifestando-se adequadamente de acordo com a situação e o contexto. Através dessa habilidade aprendemos a ser consciencioso e a adiar a recompensa imediata a fim de perseguir as metas, além de recuperarmos-nos bem de aflições emocionais.

Essas aptidões primitivas (administrar impulsos, bem como sentimentos aflitivos) estão no âmago de cinco competências emocionais, a saber:

- ✓ Autocontrole: administrar com eficácia emoções e impulsos perturbadores. As pessoas com essa competência gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas; mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis; pensam com clareza e se mantêm concentradas sob pressão.
- ✓ Confiabilidade: Exibir honestidade e integridade. As pessoas com essa competência agem de forma ética e acima de qualquer restrição; angariam confiança através de sua confiabilidade e autenticidade; admitem seus próprios erros e criticam ato antiéticos dos outros; assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral.
- ✓ Conscienciosidade: Mostrar-se confiável e responsável no cumprimento das obrigações. As pessoas com essa competência mantêm seus compromissos e cumprem suas promessas; responsabilizam-se por atingir seus objetivos; são organizadas e cuidadosas em seu trabalho.
- ✓ Adaptabilidade: Flexibilidade no gerenciamento das mudanças e dos desafios. As pessoas com essa competência lidam de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas; adaptam suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas; são flexíveis na maneira como encaram os acontecimentos.
- ✓ Inovação: Estar aberto a novas ideias e condutas, bem como a novas informações. As pessoas com essa competência buscam novas ideias em fontes variadas; examinam soluções originais para os problemas; geram novas ideias; adotam, na sua forma de pensar, novas perspectivas e assumem novos riscos.

Algumas sugestões que podem ajudar você a desenvolver seu autogerenciamento:

- **Perceba padrões no histórico emocional**: Esse é um modo de aprender o máximo que puder sobre os próprios sentimentos e como eles estão conectados às suas experiências. Quando sentir uma emoção forte, pergunte-se quando foi a última vez que se sentiu assim. O que aconteceu antes, durante e depois. Essa percepção vai te ajudar a identificar padrões, ou seja, a forma como você costuma lidar com as emoções que vivencia, fazendo com que você tenha mais controle sobre si mesmo e maior escolha sobre os comportamentos que adota.

EXERCITANDO:

– Uma excelente maneira de você identificar seus padrões emocionais é construir um “diário de reações emocionais”. É bem simples, basta registrar por escrito as vezes que você identificar uma emoção forte relacionando-a com a situação em que a vivenciou e o comportamento que adotou.

Por exemplo:

04/01/2021: Pela manhã, a caminho do trabalho, um carro me deu um tranca (situação que desencadeou a emoção). No momento senti uma raiva (nomeando a emoção) muito forte (demarkando a intensidade), minha garganta ficou seca, o sangue me subiu à cabeça (explicitando as alterações fisiológicas), por me sentir desrespeitado e ameaçado em minha segurança (necessidades contrariadas). Diante dessa raiva, eu apertei forte a buzina e xinguei o motorista do outro carro (comportamento adotado).

Ao longo do tempo, acompanhando seus registros, você terá informações suficientes para identificar os principais eventos que mobilizam suas emoções e a forma como você tende a reagir diante de determinadas situações, possibilitando pensar em formas de reação diferentes e em estratégias para lidar com as emoções.

- **Ensaio de comportamento:** Você não pode evitar as emoções que sente, mas pode decidir como reagir a elas. Faça uma análise das situações vividas, identificando as emoções vivenciadas e o comportamento adotado, e pense em como gostaria de se comportar se passasse por elas novamente. Em vez de deixar suas emoções tomarem conta de você, decida como quer agir na próxima vez que elas surgirem.

Quando algo negativo acontecer, reserve um momento para sentir as emoções. Assim que a primeira onda passar, decida como reagir. Escolha falar sobre os sentimentos em vez de reprimi-los, ou levante e tente novamente.

- **Evite hábitos de fuga:** não é fácil vivenciar emoções desagradáveis (medo, raiva, tristeza, etc.) e muitas pessoas acabam tentando bloqueá-las através de comportamentos pouco saudáveis como beber em excesso, excluir pessoas e outros hábitos que amortecem a dor. Tal prática só diminuirá sua capacidade de gerenciamento interno e tendem a aumentar a intensidade das emoções, fazendo muitas vezes com que as mesmas apareçam em momentos inapropriados.

Nesse sentido, Basile (2020) nos assina-la que é comum o pensamento de que ao permitirmos que uma emoção seja sentida plenamente aumentamos o poder dela sobre nós, porém a lógica deve ser exatamente ao contrário, *“ao negá-la e dizer que ela não precisa ser sentida, fazemos o monstro da raiva, da tristeza, da frustração e do medo aumentar de tamanho, porque esses sentimentos ficarão sem explicação, sem elaboração, sem saída”*. A autora ainda nos adverte que as emoções possuem um componente físico, são experienciadas corporalmente, *“por isso em algum momento vão ‘explodir’ ou ‘implodir’ se não aprendermos a demonstrá-las e entendê-las.”*

DICA:

Quanto maior a autoaceitação menor será a possibilidade de você ser tomado de forma intensa pelas emoções, evitando assim crises de choro ou ataques de fúria. Quanto mais você tentar evitar uma emoção, menor será seu poder de escolha diante das formas de expressá-la. Portanto, permita-se vivenciar as emoções que surgirem, sem julgá-las, aceitando-as e acolhendo-as, e isso te possibilitará um melhor gerenciamento do comportamento que deve ser adotado em cada situação.

- **Utilize seu corpo para gerenciar as emoções:** como sabemos existe uma conexão profunda entre corpo e mente, e as emoções são as maiores provas disto. Vimos que elas possuem um componente físico, que altera a fisiologia do nosso organismo, portanto, podemos também fazer uso da nossa fisiologia para gerenciar nossos estados emocionais. Você já percebeu que quando estamos tristes nossa postura corporal tende a acompanhar esse estado e se mostrar mais retraída? Assim, mudando a postura corporal, podemos também causar um impacto na forma como nos sentimos.

Outras formas também bastante conhecidas de utilizarmos nosso corpo para afetar nossas emoções são as técnicas de relaxamento e respiração. Através desse link você pode ter acesso a formas de executar exercícios de respiração úteis: <http://www.maisequilibrio.com.br/bem-estar/tecnicas-de-respiracao-7-1-6-803.html>

Segundo Martins (2015), “*gerir emoções exige autoconsciência e coragem para toma-las do seu emocional, carrega-las até o consciente e, usando seu pensamento devagar e reflexivo, transformá-las em ações generosas consigo mesmo*”. Isso significa que após ter dado o primeiro passo rumo ao seu crescimento emocional, que é a autoconsciência, você precisará investir no desenvolvimento da capacidade de lidar com suas próprias emoções de forma a utilizá-las para seu próprio benefício.

DICA:

David Walton (2017, p.67-68) nos indica algumas atitudes que podem contribuir positivamente com o nosso objetivo de controlar as reações impulsivas e gerenciar nossas emoções diante de situações difíceis:

- ✓ Respire fundo;
- ✓ Use a distração e intervalos para manter a calma – tome um café, dê uma breve caminhada;
- ✓ Use a parte ‘pensante’ do cérebro para exercer influência sobre a parte criadora de emoções;
- ✓ Separe as questões envolvidas dos problemas com as pessoas;
- ✓ Abaixar o tom de voz quando os outros ficarem emotivos;
- ✓ Resolva problemas subjacentes sendo apoiador, analítico e usando a sua habilidade de escuta;
- ✓ Use uma linguagem colaborativa – “nós, juntos, compartilhar”

AUTOMOTIVAÇÃO

A terceira habilidade/dimensão proposta por Goleman é a AUTOMOTIVAÇÃO. Ele a entende como o uso das nossas emoções para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas. Tal habilidade nos ajuda a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, bem como, a perseverarmos diante de reveses e frustrações.

Há três competências motivacionais que caracterizam os que conseguem desenvolver essa habilidade e têm desempenho destacado:

- ✓ Realização: o forte intuito de melhorar e ser o melhor. As pessoas com essa competência são orientadas para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões; estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados; perseguem informações visando reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas; aprendem a melhorar seu desempenho.
- ✓ Dedicação: a adoção da visão e das metas da organização ou grupo. As pessoas com essa competência estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização; veem propósito na missão mais ampla; utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções; buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo.
- ✓ Iniciativa e otimismo: competências gêmeas que mobilizam as pessoas no sentido de agarrar as oportunidades e as habilitam a absorver com facilidade os reveses e os obstáculos. As pessoas com essa competência estão prontas a agarrar as oportunidades; perseguem metas além do que é exigido ou esperado delas; mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores e inusitados; persistem na busca de metas a despeito de obstáculos e reveses; atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso; encaram os reveses como devido a circunstâncias contornáveis e não como uma deficiência pessoal.

Algumas sugestões que podem ajudar você a desenvolver a habilidade de automotivação:

- **Estar atento a relação entre necessidades e emoções**: De acordo com Ilios Kotsou (2014), as emoções nos informam sobre o ambiente ao nosso redor e, através dessa função, nos reconectam às nossas necessidades. Se nossas necessidades estão sendo atendidas, tendemos a sentir emoções agradáveis como a alegria, mas se nossas necessidades não estejam sendo satisfeitas ou impedidas de o serem, tendemos a sentir emoções desagradáveis como a tristeza ou raiva.

Compreendendo que a satisfação das necessidades é um dos principais elementos motivacionais do comportamento humano, se ficarmos atentos as emoções que vivenciamos poderemos ter indicadores do que é realmente importante para nós. Por exemplo, se no meu ambiente de trabalho eu vivencio mais emoções agradáveis, isto me indica que naquele espaço minhas necessidades (que podem ser de reconhecimento, segurança, autonomia, etc.) estão sendo satisfeitas. Mas se

o contrário ocorre isto me sinaliza que alguma mudança precisa ser feita, seja na minha atitude frente ao trabalho ou no próprio ambiente de trabalho. Percebam que esse entendimento está na base de algumas pesquisas de clima organizacional.

Segundo Kotsou (2014, p. 29), “*o tempo que você dedicar para identificar e observar suas emoções lhe permitirá tomar a distância certa para se perguntar que comportamento deve ser adotado para satisfazer suas necessidades da melhor maneira possível*”. Assim, podemos usar nossas emoções como sinalizadores para direcionar nossas escolhas e comportamentos.

- **Esteja presente psicologicamente:** em suas pesquisas sobre o processo de automotivação, Daniel Goleman (2001) descreveu o que chamou de estado de “*fluência*”, que estaria relacionado ao fato do indivíduo estar psicologicamente presente na tarefa que executa, mobilizando toda sua atenção e encontrando-se completamente envolvido nela. De acordo com o mesmo, este estado conduz de forma natural ao aprimoramento e possibilita uma motivação contínua para vencer novos desafios.

Mas você deve estar se perguntando, como podemos atingir esse estado de presença psicológica no trabalho? Bem, a resposta para essa pergunta é relativamente simples. Para Goleman (2001), basta você adequar seus sonhos (objetivos profissionais) e habilidades (o que sabe fazer, os conhecimentos que possui) às atividades que realiza. Ou seja, para se atingir um estado de automotivação é necessário que você trabalhe com algo que esteja alinhado com suas perspectivas de vida, seus valores e suas competências.

- **Senso de propósito e direção:** Refletir sobre os princípios e valores que norteiam sua existência pode ser um passo relevante no processo de desenvolvimento da habilidade de automotivação. Tais aspectos irão nortear seu caminho e direcionar o investimento da energia psíquica. A partir deles você poderá construir perspectivas e metas para sua vida e se movimentar no sentido de atingi-las.

Dessa forma, um exercício interessante que facilita a motivação é a construção de um Projeto de Vida ou Plano de Autodesenvolvimento. De maneira geral, para atender a esse objetivo basta realizar uma avaliação da sua situação atual (como

se encontra, em que nível de satisfação, etc), identificando pontos de melhoria e a partir disso criar objetivos e metas, pensando nas etapas necessárias para se atingir as mesmas.

Segue um modelo básico para nortear a construção de metas:

Aonde quero chegar?	O que preciso fazer?	Que benefícios terei?
• _____ • _____	• _____ • _____	• _____ • _____

Walton (2017), nos faz algumas sugestões para que as metas construídas sejam eficazes, devendo ser priorizadas as realistas e realizáveis, que tenham significado pessoal e sejam congruentes com nossas necessidades, interessantes e que estejam relacionadas a nos aproximar dos outros.

No anexo 02 você encontrará um modelo de **Plano de Autodesenvolvimento** adaptado a partir da proposta de Vera Martins em seu livro “*O emocional inteligente – como usar a razão para equilibrar a emoção*” (editora Alta Books, 2015).

De acordo com Goleman (2001), “*as emoções nos impulsionam na direção das nossas metas, alimentam nossas motivações e motivos. E, por sua vez, impelem nossas percepções e moldam nossas ações*”, tornando evidente o impacto das emoções no desenvolvimento da habilidade de se auto motivar.

Passadas as três primeiras dimensões, relativas aos aspectos intrapessoais, iremos agora conhecer formas de desenvolver as dimensões relacionadas aos aspectos interpessoais.

EMPATIA – RECONHECIMENTO DE EMOÇÕES EM OUTROS PESSOAS

Dentro da teoria da inteligência emocional, a empatia é entendida como a capacidade de perceber e compreender a constituição emocional dos outros, sendo capaz de assumir sua perspectiva, e, também, como a habilidade para tratar as outras pessoas de acordo com as suas reações emocionais. Para Goleman (2001), ela é nosso “*radar social*”, nos servindo de guia para as relações que estabelecemos.

Representa a aptidão fundamental para todas as competências sociais relevantes para o trabalho:

- ✓ Compreender os outros: perceber os sentimentos e perspectivas dos outros e ter um interesse ativo por suas preocupações. As pessoas com essa competência são atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção; mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas; prestam ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas.
- ✓ Orientação para servir: antever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes. As pessoas com essa competência compreendem a necessidade dos clientes e as combinam com os serviços ou produtos; buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes; têm prazer em oferecer a assistência adequada; captam a perspectiva do cliente, atuando como assessores de confiança.
- ✓ Desenvolver os outros: perceber as necessidades de desenvolvimento dos outros e reforçar suas aptidões. As pessoas com essa competência reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações e o desenvolvimento das pessoas; fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento das pessoas; monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam e estimulam as aptidões das pessoas.
- ✓ Alavancar a diversidade: cultivar as oportunidades através de pessoas diferentes. As pessoas com essa competência respeitam as pessoas de origem diferentes e convivem bem com elas; compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com as diferenças entre grupos; veem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir; contestam os preconceitos e a intolerância.
- ✓ Percepção política: identificar as correntes políticas e sociais numa organização. As pessoas com essa competência interpretam com exatidão os relacionamentos-chave de poder; detectam redes sociais cruciais; entendem as forças que moldam as opiniões e ações de clientes, fregueses ou concorrentes; leem com exatidão as realidades dentro e fora da organização.

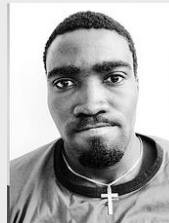
Algumas sugestões que podem ajudar você a desenvolver a empatia:

- **Capacidade de identificar pistas emocionais:** as pessoas raramente nos dizem em palavras aquilo que sentem, mas se revelam por seu tom de voz, expressão facial, postura corporal e outras formas menos óbvias de comunicação das emoções. Perceber o que as pessoas sentem sem que elas necessariamente digam constitui a essência da empatia. Ao ser um observador atento, você poderá utilizar outras formas de comunicação para ‘ler’ as emoções presentes em outras pessoas.

Lembre-se que uma das funções das emoções é a comunicação de estados internos, de modo que possuímos um aparato biológico que naturalmente nos torna aptos a identificar e ler tais sinais. Basta que aprendamos a escutá-lo com atenção. Uma forma de estimular isso é simplesmente observar pessoas e situações treinando sua percepção para focar nesses indícios. Experimente olhando para as pessoas que trabalham na mesma sala que você. A expressão no rosto delas sugere que emoção?

EXERCITANDO:

Fazendo uso de seu radar social interno, olhe atentamente para as imagens abaixo e busque identificar as emoções que as pessoas estão vivenciando.



Que critérios você utilizou para definir essas emoções?

- **Ser ouvinte ativo:** apesar de geralmente as pessoas não expressarem verbalmente a forma como se sentem, e, em alguns casos inclusive haver uma contradição entre o que dizem sentir e o que de fato estão sentindo (quem nunca respondeu a alguém que estava bem quando na verdade estava triste ou chateado com algo), em certas situações o conteúdo de suas falas pode fornecer elementos que nos auxiliem a identificar a emoção que se faz presente nelas. Ser um ouvinte ativo amplia a noção acerca de como os outros estão se sentindo.

Interesse-se de verdade pelo que as pessoas têm a dizer para conseguir agir de maneira sensível. Faça perguntas e repita o que está sendo dito para mostrar com clareza que você está participando da conversa.

- **Imaginar-se nas situações:** Se colocar no lugar do outro, imaginando como você se sentiria se estivesse na situação em que ele se encontra, auxilia a construção da compreensão dos estados emocionais pelos quais ele passa, além de possibilitar o pensamento de formas de reação mais eficazes (atitudes de apoio e alívio das adversidades que os ajudariam).

Importante ressaltar que a melhor forma de se conhecer o terreno emocional dos outros é ganhando familiaridade com o seu próprio. Quando maior for a minha habilidade em reconhecer e diferenciar as emoções em mim, maior será a facilidade para identificá-las nas outras pessoas.

Como nos sugere Daniel Goleman (2001) um nível mais elevado de empatia implica em não só atentar-se para o quadro emocional das outras pessoas, mas também em reagir de acordo com o mesmo, compreendendo as questões e as preocupações subjacentes a tais emoções. Dessa forma, percebemos que esta habilidade nos impulsiona, à medida em que reconhecemos as emoções do outro, a se comportar de maneira mais adequada diante do outro, aumentando a possibilidade de estabelecermos interações mais positivas.

HABILIDADES SOCIAIS

Daniel Goleman, em seu livro “Trabalhando com a inteligência emocional” (2001) entende as habilidades sociais como o conjunto de habilidades para lidar com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e rede, promovendo facilidade nas interações, na cooperação e trabalho em equipe. Estão por trás de várias competências, tais como:

- ✓ **Influência:** aplicação de técnicas eficazes de persuasão. As pessoas com essa competência são peritas em persuasão; fazem sintonia fina das apresentações a fim de atrair quem as ouve; usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obter consenso e apoio; orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista.
- ✓ **Comunicação:** enviar mensagens claras e convincentes. As pessoas com essa competência fazem bem o ‘toma lá dá cá’, captando as dicas emocionais para adequar

suas mensagens; lidam de forma direta com as questões difíceis; ouvem bem, buscando a compreensão mútua, e se dispõem plenamente a compartilhar informações; incentivam a comunicação desimpedida e mantêm receptivas tanto às boas quanto às más notícias.

- ✓ Gerenciamento de conflitos: negociar e resolver desacordos. As pessoas com essa competência lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas; identificam conflitos em potencial, trazem à tona os desacordos, e ajudam a desativar uma situação de conflito; incentivam o debate e a discussão aberta; orquestram soluções em que todos saem ganhando.
- ✓ Liderança: inspirar e guiar outras pessoas. As pessoas com essa competência articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada; adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição; guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem; dão o exemplo.
- ✓ Catalisador de mudanças: iniciar, promover ou gerenciar mudanças. As pessoas com essa competência reconhecem a necessidade de mudanças e superam as barreiras que as atravancam; contestam o status quo, assumindo a necessidade de mudanças; defendem as mudanças e recrutam outras pessoas para levá-las a cabo; modelam as mudanças que se esperam de outras pessoas.

Partindo do entendimento de que as emoções são contagiosas, ou seja, por meio delas influenciemos os estados emocionais de outras pessoas e somos também influenciados por elas, podemos imaginar os benefícios advindos do uso consciente desse tipo de influência nas interações humanas. Essa troca emocional geralmente ocorre de forma muito sutil para ser notada, porém possui um efeito poderoso nas relações, se configurando no que Goleman denominou de “*modo hipereficiente de comunicação*”.

Você já deve ter vivido uma experiência de estar em um determinado estado afetivo, digamos que feliz, e após o contato com alguém que compartilhou com você algumas dificuldades pelas quais passou, tenha se percebido mais entristecido. Experiências parecidas ocorrem em ambientes de trabalho e têm um grande impacto sobre o clima organizacional. Importante pensar que o seu estado afetivo durante a realização do trabalho, em especial sendo um gestor, poderá afetar os demais profissionais e clientes.

Algumas sugestões que podem ajudar você a desenvolver suas habilidades sociais:

- **Assumir a responsabilidade pelas próprias emoções:** de acordo com Vera Martins (2015), apenas quando assumimos total responsabilidade por nossas emoções, podemos usá-las a nosso favor, transformando-as em ações construtivas para os nossos relacionamentos. O outro, com seu comportamento, podem servir de estímulos a determinadas emoções, entretanto, não é de responsabilidade dele o que sentimos. Por exemplo, se um colega do trabalho passa correndo pelo corredor e esbarra em você, derrubando os materiais que tinha nas mãos, a atitude dele pode servir de estímulo para que você sinta raiva, o que não significa dizer que a “culpa” ou a responsabilidade por você se sentir dessa forma seja dele.

A maneira mais eficaz de garantir que estamos assumindo a responsabilidade por nossas emoções ao invés de responsabilizar os outros pelas mesmas é utilizar o que se conhece por “MENSAGEM EU”. Nela, utilizamos o conteúdo na primeira pessoa do singular. Retomando o exemplo anterior do esbarrão com o colega de trabalho, você poderia expressar sua emoção assim: *“você não presta atenção por onde anda, isso me deixa irritado!”*, perceba que desta maneira você estará responsabilizando o colega por uma emoção que é sua e se colocando de forma passiva na situação, o que não contribui para o desenvolvimento emocional (se a questão está no outro eu não tenho o que fazer). Entretanto, se você pretende assumir a responsabilidade pela emoção sentida, você pode se expressar da seguinte forma: *“eu me sinto irritado quando você corre dessa maneira pelo corredor, pois temo que possa machucar alguém”*.

Perceba que no segundo caso você se expressa fazendo referência apenas ao seu estado interno, reconhecendo suas necessidades e evitando fazer acusações ou julgamentos, o que facilita o recebimento da mensagem pela outra pessoa, que não sentirá a necessidade de se defender. A utilização do pronome pessoal EU no início da sentença provoca o movimento de apropriação das emoções e possibilita o estabelecimento de uma comunicação mais efetiva.

EXERCITANDO:

Para se habituar com o movimento de se responsabilizar por suas próprias emoções, através da utilização de mensagens–eu transforme as frases abaixo (elaboradas em tom de acusação) em afirmações responsáveis:

Você está fazendo com que eu me sintam mal. Eu _____

Você me irrita quando não espera eu terminar de falar. Eu _____

Você me deixa muito feliz quando estamos juntos. Eu _____

- **Atente-se para os efeitos causados nos outros:** as relações interpessoais se desenvolvem a partir da interação ‘eu’ x ‘outro’, não sendo um processo solitário. Assim, além de entender as emoções das pessoas é necessário também entender o efeito causado por você nas mesmas. Ao direcionar sua atenção para perceber como os outros reagem, por exemplo, quando você entra na sala, você terá informações valiosas que te indicarão seus padrões comportamentais e a necessidade de adequá-los, caso avalie que o efeito causado não seja positivo.
- Outra forma de aprofundar a percepção dos efeitos causados nos outros é desenvolver o hábito de solicitar feedbacks a pessoas próximas e confiáveis. Questioná-las verbalmente sobre a forma como se sentem diante de determinados comportamentos que você adota tende a ampliar a compreensão do impacto que você causa e favorecer uma maior adaptabilidade.

VAMOS REFLETIR:

Quando você chega no seu local de trabalho, como as pessoas se comportam? Eles se mostram receptivos ou fechados? Tendem a buscar contato com você ou tentam evitá-lo?

Se você encontrou como respostas a essas perguntas que elas se mostram fechadas e tentam evitar o contato, talvez seja o momento de reavaliar a forma como você se comporta nesse ambiente e tentar adequar seu comportamento a fim de conseguir um efeito mais positivo e integrador com os outros.

- **Honestidade emocional:** ser fisicamente aberto às emoções, ou seja, permitir que as mesmas se expressem facilita a leitura das mesmas por outras pessoas. Lembre-se que as emoções comunicam o nível de satisfação de nossas necessidades, assim, por exemplo, se permitir vivenciar a tristeza pode proporcionar a leitura por parte das outras pessoas de que não estamos conseguindo satisfazer alguma necessidade e fazer com que elas possam oferecer o suporte adequado, ao invés de se afastar (visto que uma das funções da tristeza é promover agregamento social, ou seja, fazer com que as pessoas se aproximem para oferecer apoio).

IMPORTANTE:

As emoções quando não são vivenciadas de forma adequada, seja por serem negadas ou retidas, tendem a se expressar através de comportamentos que não contribuem para a construção de uma conexão afetiva com as outras pessoas, como boicotes, ironias, etc.

- **Diferenciar expectativas de necessidades:** conforme ressalta Kotsou (2014), temos a tendência a exigir dos outros determinados comportamentos no lugar de exprimir claramente nossas necessidades, o que cria muitas vezes situações de confusão, tensão ou frustração. Se entendermos que as nossas expectativas são apenas um dos meios possíveis de satisfazer nossas necessidades (se minha necessidade é de reconhecimento, posso criar a expectativa de que meus colegas de trabalho irão me dar os parabéns e organizar uma festa para celebrar algum projeto que executei, entretanto, esse reconhecimento pode vir a partir de uma indicação para uma promoção ou da reprodução do projeto por eles), iremos priorizar a expressão das nossas necessidades, dando aos outros *“a possibilidade de decidir como eles podem fazer o que é importante pra nós da forma que melhor lhes convier”*.

Além disso, se você consegue compreender que a exigência de determinado comportamento é uma expectativa criada por você, há uma tendência a se tornar mais aberto a outras possibilidades de satisfação da necessidade e, conseqüentemente, diminui a probabilidade de vivenciar uma frustração.

IMPORTANTE:

Tenha sempre em mente que a proposta da inteligência emocional não é nos transformar em pessoas puramente racionais, excluindo as emoções de nossas vivências, mas sim permitir que nos relacionemos de maneira mais harmônica com as nossas emoções, de modo que nos tornemos capazes de compreendê-las e expressá-las de maneira adequada, além de fazer uso das mesmas para potencializar nossas relações.

Conforme explicitado no início do módulo, as propostas e exercícios apresentados se configuram como alguns dos muitos caminhos possíveis para desenvolvermos as competências e habilidades relacionadas a inteligências emocional. O importante é que você identifique aqueles que se mostram como pertinentes ao seu modo de ser e estilo de vida e exercite-os.

EMOÇÕES E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Em sua trajetória profissional você possivelmente já se deparou com pessoas que possuem grandes habilidades técnicas ou imenso conhecimento intelectual, mas que ainda assim não conseguem se destacar enquanto um profissional de excelência, em especial quando colocados em posição de liderança, demonstrando grandes dificuldades e muitas vezes tendo resultados desastrosos. Você já se perguntou a razão desse fenômeno?

Historicamente, e em especial com o advento do paradigma cartesiano que privilegia o caráter racional, esses aspectos da humanidade foram relegados a segundo plano no ambiente organizacional, devido a concepção equivocada de que a qualidade do trabalho estaria estritamente relacionada a objetividade e tecnicidade aplicadas. Desse modo, por muito tempo foi corrente a máxima de que na vida profissional a racionalização obedece à ideia de que a emoção não é funcional (URURAHY; ALBERT, 2015).

Entretanto, foi-se constatando na prática gerencial que tal paradigma não conseguia dar conta da complexidade existente nas realidades institucionais, o que impulsionou uma gama de estudos e experiências que sinalizaram para a necessidade de integração desses aspectos anteriormente relegados a fim de construir novas modalidades de administração capazes de promover o desenvolvimento das organizações. Para aprofundar essa discussão, sugiro a leitura do livro “*O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*” de António R. Damásio.

Debruçando-se sobre essa questão, muitos gestores e teóricos começaram a observar que a dinâmica das organizações e a qualidade do desenvolvimento profissional são fortemente influenciadas por aspectos que vão além de fatores técnico-operacionais. Corroborando com este entendimento, Acuña e Bobadilla (2015) fizeram uma pesquisa na qual identificaram que 23% do êxito profissional que conquistamos se devem a nossa capacidade intelectual e 77% a nossas atitudes emocionais.

Nesse sentido, Daniel Goleman (2001) sinaliza que os novos parâmetros do mercado de trabalho estão mais focados em qualidades pessoais, como capacidade de comunicação, de adaptação e persuasão, empatia e iniciativa. Segundo o mesmo, “*no novo ambiente de trabalho, com ênfase na flexibilidade, nas equipes e numa forte orientação para os clientes, esse conjunto crucial de competências emocionais está se tornando cada vez mais essencial para se atingir a excelência em todos os empregos*” (p.43).

Em publicação disponibilizada no blog “Textos e Dicas”, Patrícia Bispo nos apresenta o entendimento de que aprender a lidar com as emoções se tornou um diferencial para quem convive no dia a dia dentro das organizações, apontando para algumas vantagens advindas da boa administração das mesmas no ambiente de trabalho: melhora significativa na performance individual e das equipes; maior preparação para dar e receber feedbacks; construção de um clima organizacional favorável ao crescimento; potencialização da capacidade de raciocínio e criatividade. (Você pode conferir estas vantagens na publicação original <http://textosedicas.blogspot.com/2011/02/devemos-controlar-as-emocoes-no.html>).

Um dado significativo apontado por Patrícia Bispo e também assinalado por Goleman (2001) diz respeito ao fato de que o desenvolvimento de competências emocionais impacta na execução de habilidades cognitivas, isto porque *“há uma sinergia entre as capacidades de inteligência emocional e inteligência cognitiva [...] Quanto mais complexo o trabalho, mais importa a inteligência emocional, até porque a deficiência nesse tipo de capacidade pode prejudicar a utilização de qualquer conhecimento especializado ou intelecto que uma pessoa possa ter”* (p.36). Desse modo, podemos afirmar que o desenvolvimento de habilidades emocionais pode se configurar inclusive como uma estratégia para potencializar nossas habilidades técnicas e intelectuais. Tal afirmação encontra ainda ressonância no pensamento de Damásio (2015), na medida em que o mesmo refere que *“emoções bem direcionadas e bem situadas parecem constituir um sistema de apoio sem o qual o edifício da razão não pode operar a contento”*.

Conforme pudemos acompanhar ao longo dos tópicos anteriores, as dimensões da inteligência emocional permitem o desenvolvimento de características imprescindíveis aos profissionais que buscam desenvolver-se e alcançar êxito em seu trabalho:

- ✓ **Organização de Grupos** – habilidade essencial da liderança, que envolve iniciativa e coordenação de esforços de um grupo, bem como a habilidade de obter do grupo o reconhecimento da liderança e uma cooperação espontânea.
- ✓ **Negociação de Soluções** – característica do mediador, prevenindo e resolvendo conflitos.
- ✓ **Empatia** – é a capacidade de, ao identificar e compreender os desejos e sentimentos dos indivíduos, reagir adequadamente de forma a canalizá-los ao interesse comum.
- ✓ **Sensibilidade Social** – é a capacidade de detectar e identificar sentimentos e motivos das pessoas.

Nesse sentido, entendemos que o desenvolvimento de competências emocionais tende a estimular de maneira positiva o desenvolvimento de habilidades interpessoais importantes para as mais diversas atuações profissionais, de forma que

“Pessoas que aprendem a desenvolver a inteligência emocional passam a elaborar melhor suas ideias, definem uma personalidade própria e têm mais probabilidade de obter sucesso na vida. Têm habilidade para o trabalho em equipe, conseguem manter o equilíbrio consigo mesmo e com os outros e, além disso, são mais eficientes e cooperativas” (GUEBUR; POLETTTO; VIEIRA, 2007, p.93).

Dentro dessa perspectiva, Walton (2017) afirma que algumas das principais habilidades no trabalho, como assertividade, negociação e gestão de pessoas, *“são sustentadas pela inteligência emocional”*. Assim, ao investir nas dimensões da inteligência emocional, você construirá competências essenciais para o seu desenvolvimento profissional, proporcionando um desempenho destacado no trabalho.

Uma das competências emocionais de grande importância para o contexto organizacional e que possibilita uma atuação profissional mais consistente é a assertividade, que é definida por Martins (2005) como *“uma comunicação criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressam suas necessidades, seus pensamentos e sentimentos de forma honesta e direta, sem violar os mesmos direitos dos outros”* (p.12). Esta forma de comunicação visa a expressão de sentimentos e pensamentos de modo não destrutivo, objetivando o ganho mútuo.

Segundo David Walton (2017, p.82), ser assertivo significa:

- ✓ Expressar pontos de vista e opiniões, desejos e necessidades de modo aberto e sem medo;
- ✓ Escutar ativamente, para avaliar a resposta que você está obtendo;
- ✓ Deduzir os interesses e as metas da outra pessoa;
- ✓ Tentar identificar um terreno comum e ser claro sobre o que é importante;
- ✓ Usar incentivos, solução de problemas e encorajamento para concordar sobre ações futuras.

Ainda segundo o autor, ser assertivo, em vez de dominante, torna as pessoas mais receptivas às nossas ideias, recebendo de forma mais aberta e efetiva as mensagens que transmitimos, o que contribui para a construção de relações mais sólidas e eficazes no ambiente de trabalho. Podemos ainda pensar que a assertividade influencia a coesão das

equipes na medida em que possibilita a construção de um clima organizacional mais favorável e a criação de uma base sólida sobre a qual todos sabem a respectiva posição.

Além de possibilitar a construção/potencialização das habilidades relacionadas à competência emocional, que como vimos podem contribuir para o desenvolvimento de aspectos importantes no desenvolvimento da eficiência profissional, o gerenciamento adequado das emoções impacta diretamente o sentimento de satisfação no trabalho e, consequentemente, a produtividade. Segundo Goleman (2001):

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

Desse modo, compreendemos que o gerenciamento das emoções se apresenta como um fator privilegiado para o desenvolvimento profissional, uma vez que as competências emocionais podem contribuir de maneira significativa para a adaptação do sujeito às mais diversas situações e demandas existentes no ambiente de trabalho, inclusive tendo o potencial para estimular as competências cognitivas.

CONCLUSÃO

A ampliação do conceito de inteligência permitiu que sua compreensão passasse a contemplar não apenas aspectos cognitivos, mas também fatores referentes a habilidades interpessoais e emocionais. Com os avanços nas áreas das neurociências e pesquisas no campo das relações humanas em diferentes contextos foi possível a formulação da teoria da inteligência emocional, que passou a ser amplamente divulgada e aplicada principalmente no âmbito da educação e das organizações de trabalho.

Partindo do pressuposto de que as emoções humanas são elementos fundamentais para garantir a sobrevivência e adaptação do indivíduo ao meio, a teoria da inteligência emocional propõe então que nos relacionemos de maneira mais harmônica com as mesmas, de modo que nos tornemos capazes de compreendê-las e expressá-las de maneira adequada, além de fazer uso das mesmas para potencializar nossas relações.

Daniel Goleman, principal responsável por dar visibilidade a teoria, indica que a inteligência emocional pode ser desenvolvida ao longo de nossas vidas a partir do investimento em cinco dimensões: autoconsciência; autogerenciamento; motivação; empatia/reconhecimento de emoções em outras pessoas; e habilidades sociais. Para o autor, a construção de habilidades relacionadas às dimensões citadas possibilita o desenvolvimento de um conjunto de características que compõem o que ele denomina de “competências emocionais”.

No contexto atual do trabalho identificamos uma exigência e maior valorização de competências que vão além dos conhecimentos técnico-operacionais, o foco está justamente nas habilidades relacionais e de autodesenvolvimento. Como vimos ao longo deste material, a inteligência emocional promove a capacidade de gerenciamento eficaz das emoções e construção de habilidades relacionais importantes, impulsionando ainda as competências cognitivas do indivíduo, portanto, se apresenta como uma importante ferramenta que possibilita o desenvolvimento de características essenciais ao desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASILE, T. *Nossa infância, nossos filhos: como acolher a criança que temos dentro de nós para educar com mais conexão e respeito*. Curitiba: Matrescência, 2020.
- BISPO, P. *Devemos controlar as emoções no trabalho?*. Disponível em: <http://textosedicas.blogspot.com/2011/02/devemos-controlar-as-emocoes-no.html> Acesso em: 09/11/2020.
- DAMÁSIO, A. *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D. *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2001.
- GUEBUR, A. Z.; POLLETO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. Inteligência Emocional no trabalho. *Revista Intersaberes*, Curitiba, v. 02, n. 03, p. 71-96, 2007.
- KOTSOU, I. *Caderno de exercícios de inteligência emocional*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.
- MARTINS, V. *Seja Assertivo! como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MARTINS, V. *O Emocional Inteligente*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.
- NEWEN, A. *O jogo das emoções*. Revista Mente e Cérebro, nº 195, p. 38-45, Abril, 2009.
- Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional: *Aprenda os quatro fundamentos da inteligência emocional* (2015). Disponível em: <http://www.sbie.com.br/blog/aprenda-os-4-fundamentos-da-inteligencia-emocional/> Acesso em: 23/10/2020.
- URURAHY, G; ALBERT, E. *Emoções e saúde: um novo olhar sobre a prevenção*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Bicicleta Amarela, 2015.
- WALTON, D. *Inteligência Emocional: um guia prático*. Porto Alegre, RS: L&PM, 2015.
- 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.

LINKS PARA MATERIAIS DE APOIO

VÍDEOS:

- ✓ “O que são emoções e sentimentos?”: <https://www.youtube.com/watch?v=SUAQe-BKiQko>
- ✓ “Como as emoções afetam negativamente nossas relações: <https://www.youtube.com/watch?v=ci3NP9HL-xU>
- ✓ “O poder da empatia”: https://www.youtube.com/watch?v=VRXmsVF_QFY
- ✓ “De quem é a culpa?”: <https://www.youtube.com/watch?v=oCsaROUsfMg>
- ✓ “A coragem de ser imperfeito”: <https://www.youtube.com/watch?v=4kcijw5DYTc>

ARTIGOS:

- ✓ “A forma mais produtiva de gerenciar suas emoções no trabalho”: <https://www.youtube.com/watch?v=4kcijw5DYTc>
- ✓ “Inteligência emocional no trabalho, porque ela é tão importante”: <https://www.youtube.com/watch?v=4kcijw5DYTc>

ANEXO 01

DICIONÁRIO DE ESTADOS AFETIVOS*

ALEGRIA	TRISTEZA	RAIVA	MEDO	NOJO	SURPRESA
Feliz Agradável Animado (a) Caloroso (a) Divertido (a) Embalado (a) Entusiasmado(a) Maravilhado (a) Sorridente Vivaz Vibrante Saltitante Jubiloso (a) Radiante Hilário (a) Em êxtase Fascinado (a) Exultante Estimulado (a)	Abatido (a) Aflito (a) Atordado (a) Comovido (a) Deprimido (a) Desalentado (a) Desencantado (a) Desiludido (a) Desolado (a) Entristecido (a) Infeliz Lúgubre Melancólico (a) Moroso (a) Nostálgico (a) Prostrado (a)	Aborrecido (a) Colérico (a) Contrariado (a) Descontente Exasperado (a) Furioso (a) Irado (a) Irritado (a) Nervoso (a) Raivoso (a) Zangado (a)	Apavorado (a) Apreensivo (a) Amedrontado (a) Assustado (a) Aterrorizado (a) Desamparado (a) Desconcertado (a) Desestabilizado (a) Horrorizado (a) Inseguro (a) Intimidado (a) Temeroso (a) Vacilante Desnortado (a)	Amargo (a) Desgostoso (a) Desencantado(a) Enojado (a) Incomodado (a) Ultrajado (a)	Alerta Alvorçado (a) Arrebatado (a) Atônito (a) Atordado (a) Aturdido (a) Chocado (a) Confuso (a) Desconcertado (a) Espantado (a) Estarrecido (a) Estupefado (a) Maravilhado (a) Perplexo (a) Pasma (a)

*Adaptação da lista proposta por Ilios Ktsou em seu livro
 “Caderno de exercícios de inteligência emocional”, da Editora Vozes, 2014.

ANEXO 02

PLANO DE AUTODESENVOLVIMENTO

COMO QUERO SER (construção de metas e estímulo a novos pensamentos, sentimentos e comportamentos):

Aonde quero chegar	Como quero pensar, sentir e me comportar	Quais benefícios ganharei para ser o que quero ser
----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----

COMO ESTOU (avaliação de estado atual):

- Avalie seu desempenho em cada uma das cinco competências da Inteligência Emocional propostas por Daniel Goleman, entendendo o 0 como “não desenvolvida” e o 10 como “extremamente desenvolvida”:

1 – Autoconhecimento:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 – Auto controle:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 – Motivação:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 – Empatia:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 – Habilidades Sociais:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- Reflita sobre as áreas mais afetadas pelas emoções em você e registre suas conclusões:

Saúde Física (resistência imunológica, sono, pressão arterial, nível de glicose, etc):

Saúde Social (relacionamentos familiares e amigos em geral):

Saúde Profissional (satisfação no trabalho, administração de conflitos, carreira, etc):

- Ressalte quais são seus pontos fortes, que favorecem a expressão madura de suas emoções e quais são seus pontos fracos, que o deixam vulnerável nas relações pessoais e profissionais:

Pontos Fortes	Pontos Fracos

O QUE FAZER (formulação de plano de ação):

- A partir da avaliação realizada, identifique áreas de melhoria e escreva as mudanças que você quer e precisa fazer para alcançar suas metas:

1.

2.

3.

- Descreva ações que você fará para promover as mudanças necessárias:

1.

2.

3.

INDICADORES DE MELHORIA (adoção de critérios para avaliação do plano):

– Como você saberá se suas emoções estão bem administradas?

(Adaptação de Autocoaching – Vera Martins, 2015)

SOBRE O AUTOR

Valdir José Peixoto Bezerra e Silva

Bacharel em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco (2012) e pós-graduando em Psicologia Jurídica pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional (IDE). Analista em Gestão Socioeducativa – Psicólogo na Fundação de Atendimento Socioeducativo – FUNASE, na qual exerce a função de coordenador técnico e compõe o grupo de facilitadores internos da instituição. Instrutor do CEFOSPE na área de inteligência emocional desde 2016. Possui cursos de formação nas áreas de Psicologia do Desenvolvimento, Mediação de Conflitos, Comunicação Não Violenta, Direitos Humanos, Justiça Restaurativa, entre outros.

