

MÁRCIA MARIA GONÇALVES

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:
UM FATOR DIFERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título em Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior.

CURITIBA
2006

Dedicatória

À Deus, soberania incomparável e fonte de sabedoria. O qual me iluminou nesta caminhada.

À minha família, pela compreensão, dedicação e constante amor.

Agradecimentos:

À Coordenação do Curso Gestão de Negócios da UFPR Pr, na pessoa do Prof. Dr. Vicente Pacheco, por ter me concedido a possibilidade desta conquista;

Ao Orientador, Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Junior pelo acompanhamento pontual, competente e eficaz;

Aos Professores do curso pela dedicação;

Aos colegas de sala pelo companheirismo e contribuição direta ou indireta para realização deste trabalho

“A mente que se abre a uma nova
idéia, jamais voltará ao seu formato
original”.

Albert Einstein

Resumo

Gonçalves, Márcia Maria. Inteligência Emocional: Um Fator Diferencial no Processo de Gestão. A presente pesquisa é uma investigação estritamente bibliográfica, tem como objetivo apresentar os conceitos de Inteligência Emocional, como a mesma é vista nas organizações empresariais, a importância de seu desenvolvimento, seu principal papel no incentivo da competitividade, cooperação do pessoal ora subordinado e reflexos sociais proporcionados quando da observação rigorosa de seus conceitos. Sendo um aglomerado de habilidades e competências de grande efeito para a eficácia do líder, a Inteligência Emocional sustenta que os líderes precisam compreender e administrar sua própria construção emocional antes de tentarem compreender e administrar outras pessoas, pois, Inteligência Emocional pode ser aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada, implicando a autoconsciência, motivação, persistência, empatia, entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança. Inteligência emocional não é genética: estas habilidades são aprendidas mais do que inseridas. De certa forma, podemos dizer que possuímos duas mentes, conseqüentemente, dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. A chave para a liderança está nos domínios da QE, uma maneira alternativa de ser esperto, não em termos de QI, mas em termos de qualidades humanas do coração, uma vez que, liderança requer habilidades para persuadir, inspirar, enfatizar e articular sentimentos.

Portanto, a pesquisa vem demonstrar porque a Inteligência Emocional pode ser um fator diferencial no processo de gestão.

Palavras Chave: Inteligência, Emoção, Empatia, Motivação e Gestão

Abstract

Gonçalves, Márcia Maria. Emotional Intelligence: a distinguishing factor in the management process. A present research is a strict bibliographical inquiry, has as objective to present the concepts of Emotional Intelligence, as the same one is seen in the enterprise, the importance of its development, its main paper in the incentive of the competitiveness, proportionate social cooperation of the subordinated staff however and reflected organizations when of the rigorous comment of its concepts. Being an accumulation of abilities and abilities of great effect for the effectiveness of the leader, Emotional Intelligence supports that the leaders need to understand and to manage its proper emotional construction before trying to understand and to manage other people, therefore, Emotional Intelligence can be learned, be developed and be perfected, implying the social autoconsciência, motivation, persistence, empatia, agreement and characteristics as persuasion, cooperation, negotiations and leadership. Emotional intelligence is not genetic: these abilities are learned more than what inserted. Of certain form, we can say that we possess two minds, consequentemente, two different types of intelligence: emotional rational and. The key for the leadership is in the dominios of the QE, an alternative way to be smart, not in terms of QI, but in terms of qualities human beings of the heart, a time that, leadership requires abilities to persuade, to inspire, to emphasize and to articulate feelings. Therefore, the research comes to demonstrate because Emotional Intelligence can be a distinguishing factor in the management process.

Words Key: Intelligence, Emotion, Empatia, Motivation and Management

SUMÁRIO

Dedicatória	II
Agradecimentos	III
Mensagem	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Sumário	VII
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Apresentação Geral	10
1.2. Característica da Organização e seu Ambiente	11
1.3. Problematização	11
1.4. Delimitação do Problema	11
1.5. Objetivo Geral	13
1.6. Objetivos específicos	13
1.7. Justificativa	14
2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Um Fator Diferencial no Processo de Gestão	18
2.1. Conceito de Inteligência	19
2.2. Conceito de Inteligência Emocional	20
2.3. Inteligência Emocional Dentro das Organizações	22
3. As Quatros Bases da Inteligência Emocional	23
3.1. Quadro – As Quatro Bases da Inteligência Emocional	24
3.2. Primeira Base - Alfabetização Emocional	25
3.2.1. Honestidade emocional	25
3.2.2. Energia emocional	26
3.2.3. Feedback emocional	27
3.2.4. Intuição prática	28

3.3. Segunda Base - Competência Emocional	29
3.3.1. Presença autêntica	29
3.3.2. Raio de Confiança	30
3.3.3. Insatisfação construtiva	30
3.3.4. Capacidade de recuperação e renovação	30
3.4. Terceira Base - Profundidade Emocional	31
3.4.1. Potencial e Propósito único	31
3.4.2. Compromisso emocional	32
3.4.3. Integridade aplicada	32
3.4.4. Influência sem autoridade	33
3.5. Quarta Base - Alquimia Emocional	33
3.5.1. Fluxo intuitivo	34
3.5.2. Deslocamento reflexivo no tempo	34
3.5.3. Sentir as oportunidades	35
3.5.4. Construção do futuro	35
4. A Inteligência Emocional e as Empresas	36
4.1. A Inteligência Emocional e os Colaboradores	38
4.1.1. Crítica: tarefa número 1	38
4.1.2. Convivendo com a diversidade	40
4.1.3. Sabedoria organizacional e coeficiente de inteligência de grupo	40
4.2. Inteligência Emocional: Competitividade e Cooperação	40
4.2.1. Auto-conhecimento	41
4.2.2. Autoconfiança	42
4.2.3. Motivação	42
4.2.4. Empatia	43
4.2.5. Socialização	43

5.	Os Reflexos Sociais Proporcionados pela Inteligência Emocional	45
6.	CONCLUSÃO	48
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação Geral

O tema “Inteligência Emocional um Fator Diferencial no Processo de Gestão”, é resultado de reflexões com relação a fatores cada vez mais subjetivos, que influenciam significativamente a gestão empresarial atual.

Aprendemos que devemos analisar demonstrações, calcular índices, elaborar relatórios, enfim, mensurar os fatos ocorridos para que possamos adquirir o poder de decidir corretamente. A base de uma organização inteligente são as pessoas que a conduzem. Se as pessoas que movimentam as organizações, do mais baixo ao mais alto grau de responsabilidade dentro delas, são inteligentes, esta também o é. Até há 10 ou 20 anos atrás as organizações inteligentes eram avaliadas apenas pelo seu grau de conhecimento técnico (cognitivo e intelectual) e pelo seu patrimônio físico e financeiro. Nestes últimos anos, este e muitos outros paradigmas vêm passando por transformações profundas em busca de evolução. Uma das evoluções considerada mais importante nos últimos tempos é a descoberta e utilização da Inteligência Emocional nas organizações. A "Inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e de nossos relacionamentos". Portanto a inteligência emocional no trabalho significa utilizarmos todos nossos potenciais já desenvolvidos nos níveis intra e interpessoais. Esta é a nossa competência essencial, melhor dizendo, para obtermos sucesso profissional e no ambiente onde ele se desenvolve, as organizações.

Cada vez mais estudos revelam que a decisão correta pode estar dentro de nós e pode ser manifestada através de nossas emoções, pois, de acordo com Cooper (1997, p.19) as emoções raramente são evasivas, sua interferência quase sempre é inteligente, sensível, benéfica e sábia. Pode ser uma fonte primária de motivação, informação (*feedback*), força pessoal, inovação e influência. Diz este autor que na maior parte das vezes as emoções não se opõem ao bom senso e ao raciocínio, pelo contrário, elas os inspiram e estimulam, ligando-se ao sucesso e à lucratividade.

1.2. Característica da Organização e seu Ambiente

A Inteligência Emocional sempre existiu dentro e fora das organizações, é algo que pertence ao ser humano. Capital de giro, maquinário e tecnologia podem ser adquiridos através de negociações com bancos e fornecedores, mas inteligência, sentimentos e emoções somente poderão ser trabalhados mediante valorização do ser humano nas empresas. Cooper (1997, p.13) já dizia:

“Os gerentes que, por toda a sua ênfase nos frios e rígidos números e resultados financeiros, em sua maioria não são capazes de entender o mecanismo emocional que impulsiona o capital humano e produz o trabalho excepcional e criativo, necessário para que uma empresa se oriente em meio à confusão de mudanças no meio global”.

Não podemos continuar dando ênfase somente as análises, poder externo e racionalidade técnica. Temos que valorizar mais as características humanas, como o espírito, a emoção e a experiência. Fatores estes, únicos em cada pessoa. Por isso, podemos diferenciar radicalmente uma organização das demais, ainda que do mesmo ramo de atividade.

1.3. Problematização

Conscientizar os gestores despertando lhes a observação do conceito de inteligência emocional, o porquê de sua importância, como cultivá-la e como gerenciá-la adequadamente, tudo isso nos revela o problema geral a ser investigado.

1.4. Delimitação do Problema

A presente pesquisa tem por objeto o estudo da Inteligência Emocional e destaca cinco questões básicas e norteadoras à investigação que estamos procedendo referente à Inteligência Emocional como um fator diferencial no processo de gestão em nossas organizações empresariais:

1. O quê é Inteligência Emocional e como ela é vista dentro das organizações?
2. Porque o Gestor Empresarial deve preocupar-se com a questão da Inteligência Emocional tendo em vista o pleno desempenho da empresa?
3. Como estimular o desenvolvimento da inteligência emocional nos colaboradores e como isto poderá contribuir para o alcance do objetivo maior da organização, o lucro?
4. Como utilizar a inteligência emocional para estimular a competitividade?
5. Quais os reflexos sociais proporcionados pelas empresas que gerenciam adequadamente o conceito de inteligência emocional?

As observações feitas sobre “Inteligência Emocional um Fator Diferencial no Processo de Gestão” nos sugerem a existência de cinco pressupostos que subjazem nas questões propostas acima:

1. Cremos que, inteligência emocional é um ativo intangível do qual a empresa poderá ter somente a posse se conseguir administrá-la de forma eficaz. Acreditamos também que inteligência emocional está apenas começando a ser percebida como fator diferencial que pode levar ao sucesso ou ao insucesso de uma organização.
2. Pressupomos que mesmo estando a empresa em elevado grau de desenvolvimento o gestor deverá ater-se os detalhes que poderão influenciar a continuidade da boa fase, inclusive os com relação à inteligência emocional.
3. Acreditamos que a empresa poderá estimular o desenvolvimento da inteligência nos colaboradores através da valorização do intelecto, investindo em treinamentos, cursos etc. Com isso, a qualidade dos trabalhos executados dentro da organização crescerá e os reflexos aparecerão na forma de lucro.

4. Imaginamos que a inteligência emocional aumenta a criatividade e a qualidade nos produtos e serviços e que a divulgação destas melhorias estimulam a competitividade nas empresas
5. Supomos que reflexos sociais são: melhora na qualidade de vida dos colaboradores e conseqüentemente melhora no ambiente da sociedade na qual os mesmos estão inseridos.

As questões específicas e os pressupostos apresentados anteriormente, frente ao teor temático desta pesquisa, e que embalam essa investigação, nos remetem a análise de dois fatores que fundamentam a nossa reflexão:

1. O posicionamento do gestor em relação à Inteligência Emocional;
2. O diferencial que a Inteligência Emocional pode proporcionar à organização quando utilizada estrategicamente.

1. 5. Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo principal investigar a Inteligência Emocional analisando seus conceitos de forma a constatar sua imprescindibilidade quanto ao gerenciamento de pessoas dentro das organizações. Para tanto, faremos um levantamento bibliográfico em livros, revistas e documentários disponíveis na internet.

1.6. objetivos específicos

Para elaboração da pesquisa avançaremos na direção de cinco objetivos específicos que são:

1. Verificar bibliograficamente os diversos conceitos existentes sobre inteligência emocional.
2. Avaliar se o gestor deve se preocupar com a questão da inteligência emocional, mesmo a empresa estando em ascensão no mercado.

3. Efetuar um levantamento sobre como estimular o desenvolvimento da inteligência emocional nos colaboradores, de modo a maximizar a riqueza dos proprietários.
4. Analisar a inteligência emocional como incentivo à competitividade empresarial.
5. Identificar os reflexos sociais causados pelas empresas que gerenciam com excelência os conceitos de inteligência emocional.

Esta é uma pesquisa bibliográfica e como tal, a busca dos objetivos supra citados, se dará através do exame das teorias apresentadas na literatura que trata a inteligência emocional como fator diferencial e revolucionário no processo de gestão organizacional.

O campo de ação dessa pesquisa é gestão empresarial de pessoas, pois havendo melhorias gerenciais nas empresas principalmente no que se refere aos ativos intangíveis humanos, o desenvolvimento social fatalmente também ocorrerá. Avanços tecnológicos, globalização, são fatores que já tiveram sua ascensão, hoje o potencial humano é que está em evidência.

“Os fatores de sucesso de uma empresa e de seus membros não são os mesmos de dez anos atrás e nem serão os mesmos do próximo ano. Assim, precisamos estar em contínuo desenvolvimento e alimentando nosso espírito de flexibilidade para encontrar modelos novos e mais pertinentes”.

Moreira (2004, p. 2)

1.7. Justificativa

O cenário de aceleradas mudanças por que passa a crescente globalização da economia mundial e a concorrência dos mercados, abrangem combinações de diferentes inovações tecnológicas, exigindo conseqüentemente *know-how* mais complexo, novos sistemas de informações e serviços dependentes de computadores, robótica, engenharia genética e novos estilos de administração e gerenciamento de mudanças. Neste contexto, observa-se a mudança de paradigmas na Administração das Organizações com vistas a sua maior competitividade.

Cada vez mais as práticas administrativas estão voltadas aos efeitos de longo prazo dessas mudanças que determinam o ritmo da taxa de obsolescência dos produtos ou de seus métodos de fabricação, levando a valorização de duas variáveis: Tempo como recurso e Criação de equipes interdisciplinares para o desenvolvimento do produto.

As organizações precisam de capacidade de reação num mundo em que as condições mudam rapidamente, porque as mudanças podem ser ainda mais rápidas neste século XXI do que foram antes. A empresa tem que se reinventar e inovar para sobreviver e ser competitiva. Para atingir este objetivo precisa gerenciar ciclos curtos em todas as suas operações, desde o desenvolvimento e fabricação de um produto, até sua distribuição e marketing, como também, transformar as pessoas que atuam nestes processos com vistas ao seu comprometimento e sintonia com os objetivos organizacionais. Na atualidade, as empresas visam maior organização em torno de seus processos e buscam centrar seus esforços em seus clientes. Busca ser ágil e enxuta e seus gestores devem conhecer os negócios da empresa, ter autonomia, responsabilidade e habilidade no processo de tomada de decisão. Os modelos antigos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional, como da gestão das pessoas e do negócio não serão mais adequados devido às características mutantes do mundo globalizado. As emoções podem ser trunfos a mais para a excelência na gestão empresarial, adicionando a intuição, sensações e principalmente a inteligência emocional podemos nos capacitar e percorrer em instantes centenas de possíveis opções e cenários para chegar a melhor solução em questão de segundos em vez de horas. As mudanças do mercado estão obrigando as empresas a mudar seu atual sistema de tomada de decisões, para um novo sistema que seja mais rápido, com decisões tomadas por quem está mais perto do problema, e não através de uma complicada e burocrática linha hierárquica; Mais eficiente e eficaz, utilizando a inteligência de um número maior de pessoas, e não apenas dos gerentes. Muitas vezes o sucesso depende daquilo que não se vê, por isso, os gerentes hoje em dia estão sendo treinados em coisas que aparentemente não tem nada a ver. Por exemplo: A intuição. De onde vem a intuição?

Este é o paradigma holístico, “todos tem relação com tudo”, é um processo lento que pouco a pouco vai mudando a forma de pensar e de ver a vida das pessoas, inclusive nas organizações. O avanço frenético da complexidade do mundo, associado à escalada vertiginosa das necessidades humanas e das organizações, nos impede que fiquemos impassíveis aguardando o amanhã chegar. É preciso que todos compreendamos e acreditemos no “Futuro Ativo”. Um futuro sobre o qual cada pessoa deve AGIR, em vez de aguardar passivamente a sua chegada para reagir e adaptar-se a ele. Por isso, acredite: Com crise se Cresce. Saia da sua rotina, do seu conforto e trabalhe dando prioridade às coisas realmente importantes, deixando as urgentes num segundo plano.

Como conseguir isto? É o que nos motiva a investigar sobre o assunto anteriormente mencionado, tamanho a necessidade de desenvolver a capacidade de tomar decisões sábias e eficazes.

Observações de casos em que muitas empresas alcançaram êxito no mercado mesmo sendo geridas por gestores sem qualquer formação profissional ou acadêmica, destaca a relevância de uma reflexão sobre como esse sucesso pode ter acontecido e por que. Assim, o pressuposto que motiva e justifica a pesquisa que pretendemos realizar reside no diferencial que a inteligência emocional pode proporcionar à gestão organizacional, desde que saibamos utilizá-la no momento da decisão.

Cooper (1997, p. 14) diz que “em muitos locais de trabalho, atualmente, indivíduos talentosos e produtivos estão sendo frustrados ou sabotados por falta da inteligência emocional deles mesmos, de seus gerentes ou das pessoas que os cercam”.

Descobrir como podemos usufruir desta inteligência que não depende especificamente de qualquer formação profissional é realmente um desafio a ser pesquisado.

Mediante as necessidades emergenciais de se estudar a inteligência emocional de modo a fazer da mesma um fator diferencial de gestão, objetivando sempre o lucro social e econômico, motiva-nos veemente a efetuarmos tal investigação.

Para suprir as exigências dos objetivos desta pesquisa, dividiremos sua apresentação em seções denominadas: Introdução, Inteligência Emocional como Fator Diferencial de Gestão, Conceito de Inteligência, Inteligência Emocional dentro das Organizações, Primeira Base – Alfabetização Emocional, Segunda Base – Competência Emocional, Terceira Base – Profundidade Emocional, Quarta Base - Alquimia Emocional, Inteligência Emocional e as Empresas bem Sucedidas, Inteligência Emocional e os Colaboradores, inteligência Emocional - Competitividade e Cooperação, Os Reflexos sociais proporcionados pela Inteligência Emocional, Conclusão e Referência Bibliográfica.

2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM FATOR DIFERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO

Carvalho (2004, p.4) diz que:

De todos os modismos por que têm passado a Administração, e que fracassaram, estamos vivendo hoje a fase da chamada Inteligência Emocional, resultado de uma pesquisa de Daniel Goleman, psicólogo e PhD pela Universidade de Harvard, a qual, certamente se for entendida e praticada nas organizações, conseguirá a transformação desejada no comportamento das pessoas.

Hoje as pessoas estão em pleno destaque nas organizações uma vez que a tecnologia pode ser acessível a todas as empresas bem sucedidas no mercado, restando, portanto, o ser humano para fazer a diferença.

Cada vez mais percebemos que excelentes análises envolvendo valores concretos efetuados no mundo dos negócios, principalmente pela contabilidade, continuarão sendo, não desvalorizando estas análises, meros suportes para as tomadas de decisões.

Para que ocorra verdadeiramente o sucesso não basta as informações fornecidas por demonstrativos contábeis e excelentes relatórios gerenciais, a máquina humana é quem irá determinar o caminho correto a ser trilhado. Para isso um QI (coeficiente de inteligência) elevado já não é suficiente, o fator determinante no momento é o QE (coeficiente emocional) de cada indivíduo.

As empresas estão mergulhando aceleradamente para uma dependência gigantesca dos recursos humanos para sobreviverem e serem bem sucedidas no mercado.

Matsushita Apud Cooper (1997, p.16) argumenta: “Os negócios agora são tão complexos e difíceis que a sobrevivência das firmas estão aleatórias em um ambiente cada vez mais imprevisível, competitivo e cheio de perigos, que sua existência depende da mobilização diária de cada grama de inteligência”.

2.1. Conceito de Inteligência

De acordo com Souza (2000, p.399) “Inteligência é a qualidade de inteligente; faculdade de compreender, intelecto, compreensão, intelecção.”

Gardner Apud Garcia et al (2004, p.4) amplia o conceito de inteligência dizendo: “Inteligência é a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos valorizados em um ambiente cultural ou comunitário”.

Desta forma, o mesmo divide a inteligência em sete competências diferentes que se relacionam, pois, para resolução de problemas, o indivíduo sempre utiliza mais de uma habilidade. São elas:

- ✓ **Inteligência Verbal ou Lingüística:** Habilidade para lidar criativamente com as palavras.
- ✓ **Inteligência Lógico-Matemática:** Capacidade para solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos, habilidades para raciocínio dedutivo.
- ✓ **Inteligência Sinestésica Corporal:** Capacidade de usar o próprio corpo de maneiras diferentes e hábeis.
- ✓ **Inteligência Espacial:** Noção de espaço e direção.
- ✓ **Inteligência Musical:** Capacidade de organizar sons de maneira criativa.
- ✓ **Inteligência Interpessoal:** Habilidade de compreender os outros, a maneira de como aceitar e conviver com o outro.
- ✓ **Inteligência Intrapessoal:** Capacidade e relacionamento consigo mesmo, auto conhecimento. Habilidade de administrar seus sentimentos e emoções a favor de seus projetos. É a inteligência da auto-estima.

Goleman (1995, p. 51) diz que Gardner reconhece que este é um número arbitrário para a variedade de inteligências; não há nenhum número mágico para a multiplicidade de talentos humanos.

Goleman Apud Garcia et al (2004, p.4) afirma que ninguém tem menos que 9 inteligências. Além das sete citadas por Gardner, Goleman acrescenta mais duas:

- ✓ **Inteligência Pictográfica:** Habilidade que a pessoa tem de transmitir uma mensagem pelo desenho que faz.
- ✓ **Inteligência Naturalista:** Capacidade de uma pessoa em sentir-se um componente natural.

Podemos resumir dizendo que inteligências são todas as habilidades desenvolvidas pelos humanos em função da sua sobrevivência na face da Terra.

Saber conciliar os diferentes tipos de inteligências para cada situação vivenciada de modo a resolver todos os problemas, isto é ser inteligente.

Portanto, a inteligência é uma dádiva humana, e até então se pensava que se o indivíduo nascesse com um baixo grau de inteligência, ou seja, um coeficiente de inteligência baixo (QI) nada que se fizesse poderia mudar isso, mas Goleman (1995, p12) disse que àqueles que entendem que o coeficiente de inteligência (QI) é um dado genético impossível de ser alterado pela experiência de vida, e que nosso destino é em grande parte determinado pela aptidão intelectual recebida geneticamente, são adeptos de uma visão estreita da inteligência.

Muitas vezes as pessoas que apresentaram um alto grau de coeficiente de inteligência (QI) não obtiveram sucesso profissional em suas vidas, já outras que sempre apresentaram um baixo, conseguiram alcançar êxito. Goleman (1995, p.12) atribui este desafio da lógica, à inteligência emocional, “as quais incluem autocontrole, zelo e persistência, e a capacidade de auto motivação”.

2.2. Conceito de Inteligência Emocional

Inteligência Emocional é sabermos controlar e utilizar nossas emoções em benefícios próprios e também sociais. Sermos capazes de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, e estimulá-los com perfeição.

Cooper (1997,p.XVIII) define que, “A Inteligência Emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influências humanas”.

Por isso é muito importante que saibamos exatamente o que é a inteligência emocional, para que possamos conseguir enxergar além da superfície que a razão nos permite.

“A Inteligência Emocional está relacionada a habilidades tais como motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações, controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas, praticar gratificação prorrogada, motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos e conseguir seu engajamento a objetivos de interesses comuns”.

Vitor Apud Garcia et al (2004, p.3).

Um exemplo de utilização da inteligência emocional é quando o gestor sente raiva do colaborador em virtude de algum erro que fora cometido durante a execução do trabalho, antes de ferir o ego da pessoa que cometeu o erro, o mesmo utiliza os sentimentos para guiar os pensamentos e a ação, e pergunta brandamente o porquê do acontecido e enaltece a pessoa dizendo saber de sua competência, diz o quanto a mesma é importante para a empresa e com muita cautela pede mais atenção no cumprimento das tarefas.

Este tipo de atitude pode levar o colaborador a sentir-se mais motivado, ao passo que uma bronca poderia levá-lo a se enfurecer e causar ainda mais transtorno a empresa do que o próprio erro cometido. Aristóteles Apud Goleman (1995, p. 12), completa dizendo “Qualquer um pode zangar-se isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil”.

Vinhosa (2002, p 6-7) diz que temos que ter cuidado para não cometermos erros de definição que são comuns, por exemplo:

- ✓ Inteligência Emocional não significa ser simplesmente simpático;
- ✓ A Inteligência Emocional não quer dizer liberar sentimentos, botar tudo para fora.
- ✓ As mulheres não são mais espertas que os homens, nem os homens superiores às mulheres. Cada um de nós possui um perfil próprio, com pontos fortes e fracos, assim, em termos de inteligência não há diferenças baseadas no sexo.
- ✓ Nosso nível de inteligência emocional não está fixado geneticamente nem se desenvolve no começo da infância. Tudo indica que a inteligência emocional pode ser aprendida e continuar a se desenvolver no transcorrer da vida com, as experiências acumuladas. Podemos chamar esse crescimento da nossa inteligência emocional de maturidade.

O autor ainda enfatiza que ser “analfabeto emocional” implica em:

- ✓ Sentir emoção e não percebê-la;
- ✓ Não reconhecê-la, nem ter idéia da sua intensidade;
- ✓ Desconhecer o que cada emoção causa em nós e nos outros;
- ✓ Não ser capaz de saber como, quando, onde e em que intensidade expressa-la;
- ✓ Deixar que as emoções domine a mente racional, em vez de dominá-las;
- ✓ Ter pouca ou nenhuma empatia para avaliar o efeito das nossas emoções sobre os outros, ou mesmo sintonizar com o que estão sentindo e agir de modo solidário e eficaz.

Mediante as definições citadas pelos autores mencionados, deduzimos que cada emoção que sentimos, emoções estas que podem ser: ira, tristeza, medo, prazer, amor, surpresa, nojo ou vergonha, se sentimos nos instantes em que estiver

acontecendo pararmos um pouco e refletirmos sobre qual a melhor atitude a ser tomada estaremos nos valendo da inteligência emocional.

2.3. Inteligência Emocional Dentro das Organizações

Utilizar os sentimentos emocionais que são exclusivamente humanos para resolver problemas da vida ou dos negócios é estar aplicando inteligência emocional. Controlar as emoções de modo a torná-las um perfeito leme na navegação em direção ao sucesso profissional é um desafio para as organizações.

Com Inteligência compreendemos, com inteligência emocional compreendemos e sentimos os efeitos sejam eles negativos ou positivos. Por isso, temos maior capacidade para as tomadas de decisões corretas e eficazes.

A inteligência emocional desempenhou um papel crescentemente importante nos níveis superiores da companhia, em que diferenças nas habilidades técnicas são de importância insignificante. Em outras palavras, quanto mais alta a posição hierárquica de uma pessoa considerada pelo potencial de desempenho extraordinário, mais as capacidades da inteligência emocional apareceram como razão da eficácia dessa pessoa.

Para chamar a atenção para o valor da inteligência emocional na liderança e nas organizações, Cooper afirma:

“Pesquisas afirmam que um executivo ou profissional tecnicamente capaz com alto QE é quem capta de forma mais total, hábil e rápida que os outros, os crescentes conflitos que exigem soluções, os pontos fracos da equipe e da empresa que precisam ser corrigidos, as lacunas a serem identificadas ou preenchidas, as conexões ocultas que dão acesso a oportunidades e as obscuras e misteriosas interações que parecem mais indicadas - e mais lucrativas”.

Cooper (1997, p.XV)

As organizações estão começando a enxergar a inteligência emocional como fator diferencial para o sucesso ou insucesso. Goleman Apud Ramalho (1999, p. 6 – 8) contribui dizendo: “Inteligência Organizacional, que e a inteligência emocional na empresa, poderá trazer tudo que uma organização sempre correu atrás: bons negócios, lucro, economia nos gastos e agilidade”.

3. AS QUATRO BASES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Cooper (1997, p. 13) demonstra um modelo de quatro bases que faz a inteligência emocional funcionar fora do domínio da análise psicológica e das teorias filosóficas, partindo, portanto, para uma aplicação mais prática, mais voltada ao mundo dos negócios.

Se a força impulsionadora da inteligência no século XX foi o QI, no século XXI será o QE e todas as formas de inteligência prática e criativa.

A chamada alfabetização emocional é a capacidade de entender o que está acontecendo conosco no nível emocional.

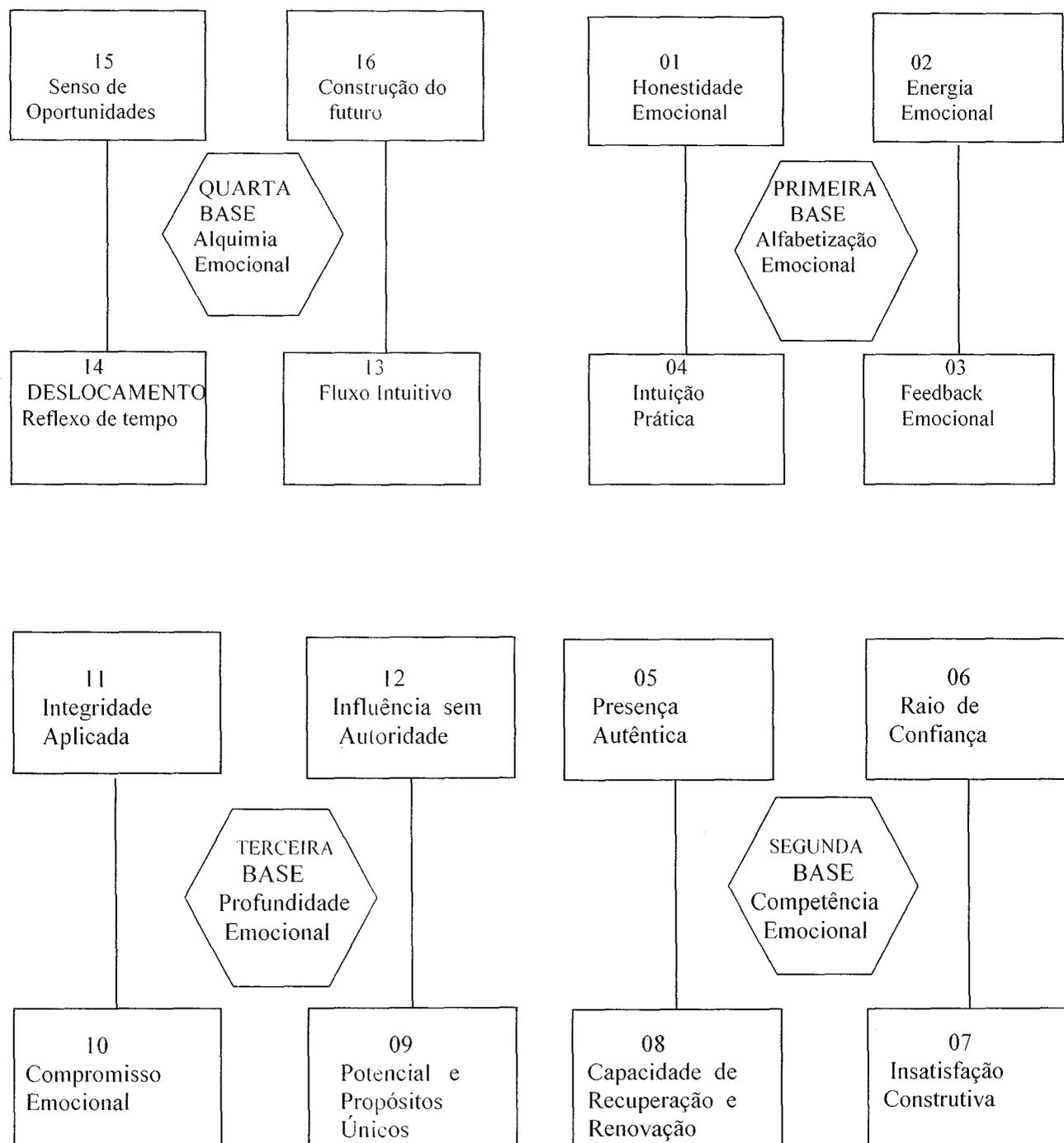
A base de alfabetização emocional, constrói um lócus de eficácia pessoal e confiança por meio de honestidade emocional, energia, conscientização, feedback, intuição, responsabilidade e conexão.

A competência emocional constrói autenticidade, credibilidade e capacidade de recuperação, expandindo seu círculo de confiança e sua capacidade de ouvir, administrar conflitos e tirar o máximo proveito da insatisfação construtiva.

A Profundidade emocional, meios de alinhar sua vida e seu trabalho ao seu potencial e propósito pessoal, e sustentar isso com integridade, empenho e responsabilidade. Na alquimia emocional, você amplia seus instintos criativos e sua capacidade de conviver com problemas e pressões e competir para o futuro, além de ajudá-lo a criar capacidades maiores de percepção e acesso, de soluções ocultas e oportunidades emergentes. A transformação da força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico a ser enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso no neste século. Para terem sucesso em suas novas responsabilidades, os empregados precisarão não só de novos conhecimentos e habilidades mas principalmente de novos comportamentos e a aprender a trabalhar em grupos, a se relacionarem e se comunicarem melhor.

Mas como obter esta transformação radical se o próprio executivo não foi preparado e não tem consciência dela? Essa falta de preparo está levando muitas empresas a eliminarem sua área de recursos humanos e algumas áreas de Organização e Métodos.

3.1. Quadro - As Quatros Bases da Inteligência Emocional



Fonte: Cooper (1997,p.15)

No Quadro 3.1 podemos verificar a existência de quatro Bases da Inteligência Emocional estudadas por Cooper. na Universidade.

3.2 Primeira Base - Alfabetização Emocional

Reconhecer os sentimentos e valorizá-los como uma fonte incontestável de sabedoria, assim como aprendemos a ler as letras do alfabeto, também podemos aprender a sentir e compreender a inteligência emocional. Cooper (1997, p. 23) nos afirma dizendo: “A alfabetização emocional focaliza o aprendizado do alfabeto, da gramática e do vocabulário do QE e o reconhecimento, o respeito e a valorização da inerente sabedoria dos sentimentos”.

Atualmente no mundo dos negócios as percepções interiores não são valorizadas, muitas vezes as decisões são tomadas somente com base em relatórios mecanizados elaborados por softwares, as emoções e os sentimentos devem ser considerados, pois, todo e qualquer produto ou serviço sempre existirá com propósitos de satisfazer um ser munido de emoções e sentimentos. Cooper (1997,p.24) relata que “Uma das atitudes mais prejudiciais que nossa moderna cultura profissional vem perguntando é a de que não podemos, sob quaisquer circunstâncias, confiar em nossa voz ou percepções interiores”.

3.2.1. Honestidade emocional

Deixar fluir o que sentimos sem se importar com a lógica do que deveria ser correto, expor nossa verdadeira opinião, por mais absurda que pareça ser. Não se preocupar com o aumento dos custos, e nem tão pouco com a situação financeira, estando à mesma operando positivamente ou negativamente.

Cooper (1997, p.32) Relata que, “Ser emocionalmente honesto é começar a ser mais verdadeiro e autêntico. Importa-se consigo mesmo e respeitar a si mesmo é pré-requisito ou pelo menos fundamental, para se importar com os outros e respeitá-los”.

Não há dúvida de que no ambiente empresarial agindo com honestidade emocional podemos sanar problemas que impedem direto ou indiretamente o desenvolvimento da empresa.

3.2.2. Energia emocional

A emoção é uma forma de energia que quando controlada adequadamente pode trazer ótimos resultados para a organização. Drucker Apud Cooper (1997, p.41) diz que “Sua primeira e principal função como líder é controlar sua própria energia e depois harmonizar a energia dos que o cercam”.

“Nossas emoções, tanto ou mais que nossos corpos e mentes, contêm nossas histórias, cada linha e verso de cada experiência, a compreensão profunda e os relacionamentos que tivemos. Elas abarcam o sentimento de quem somos e entram em nossos sistemas como energia. Energia, como aprende não se cria nem se destrói. Flui”.

Cooper (1997, p.14)

Thayer apud Cooper (1997, p.45) estabelece quatro estágios básicos da energia humana, energia-tensa, cansaço-tenso, energia-calma e cansaço-calmo, os dois últimos são extremamente benéficos e servem para clarificar e aumentar a inteligência emocional.

“Essa energia é a fonte primordial da influência e poder. Nem todas as suas formas são físicas. Um pensamento é uma forma de energia que continuamente flui através de você, movimentando uma confluência de profundos processos que afetam todos os aspectos de sua vida. Quando você desenvolve sua inteligência emocional, você muda a forma dessa energia, modificando, assim, sua maneira de trabalhar, viver e de se relacionar”.

Cooper (1997, p.14)

A energia-tensa compreende alta energia e alta tensão, trata-se de uma disposição de ânimo impulsionada pelo estresse, caracterizada por uma quase agradável sensação de entusiasmo e poder. A energia física se mantém elevada, mesmo depois de um alto nível de estresse e tensão causados por longas horas de um febril período de trabalho.

Mas com o tempo os esforços são impregnados por um nível de tensão física de moderado a severo, podendo se tornar imperceptíveis, caso a situação persista, há uma diminuição na capacidade de dar profunda e genuína atenção às próprias necessidades, as dos outros ou a projetos e subitamente levar a beira do esgotamento.

Cansaço-tenso compreende baixa energia e alta tensão, diz respeito a um estado de ânimo caracterizado por uma sensação de cansaço total. Conforme Thayer Apud Cooper (1997 p.46) Muitas evidências indicam que o cansaço tenso ajuda a provocar o mais indesejável dos estados de espírito e provavelmente está na base da depressão, baixa auto-estima, pensamentos negativos de todo e muitas espécies de comportamento disfuncional, inclusive o uso de drogas e álcool para mudar o humor.

Energia-calma caracteriza-se por alta energia e baixa tensão, poucas pessoas experimentam com bastante freqüência este estado, nos torna notavelmente serenos e controlados. Há uma disposição mental mais otimista, sensações físicas agradáveis e tranqüilizadoras, e uma profunda sensação de vigor e bem-estar.

Cansaço-calmo, neste estado há uma baixa energia e uma baixa tensão, caracteriza-se pela sensação de relaxamento e desligamento. Thayer apud Cooper (1997, p. 46) diz que “o cansaço-calmo é o estado saudável em que você fica quando se desliga de um prazo de finalização de um trabalho desafiante ou quando chega ao final do dia, mas para muitos de nós, a última vez em que sentimos um cansaço-calmo foi durante nossas férias favoritas anos atrás”.

Temos que saber identificar estes estados em nós e nas pessoas com quem convivemos diariamente em nossa empresa, para que assim possamos controlá-los, desta forma principalmente a inteligência emocional, irá prosperar continuamente em benefício da organização.

3.2.3. Feedback emocional

Temos que aprender a direcionar e administrar corretamente nossos sentimentos emocionais, a raiva é um dos sentimentos mais mal utilizados, pois segundo Cooper (1997, p. 57) “raiva é uma voz interior que grita, implora, constrange e pede. É um mapa que nos mostra nossos limites e aspirações. A raiva deve ser respeitada e levada em conta, e não disfarçada ou transformada em fúria e hostilidade”. As emoções podem se manifestar de diversas maneiras, não devemos ignorá-las, mas sim interpretá-las de forma correta, assim o retorno será sempre em

forma de benefícios. De acordo com Cooper (1997, p. 61) há uma estratégia de três passos para aprender a administrar a energia emocional.

- 1º. Reconhecer e sentir a emoção não negá-la ou minimiza-la;
- 2º. Escutar a informação ou feedback que a emoção está passando. Perguntar a si mesmo, por exemplo: quais dos princípios, valores e objetivos pessoais estão em jogo;
- 3º. Orientar ou canalizar a energia emocional para uma reação construtiva e apropriada.

Portanto, temos que aprender a lidar com as emoções transformando-as em ferramentas para a tomada de decisões acertadas.

3.2.4. Intuição prática

Um dos principais desafios que enfrentamos na vida profissional e nas organizações ao tentarmos utilizar nossa inteligência emocional é o de ouvir a voz da razão ou a voz interior. Prahalad apud Cooper (1997, p. 74) diz que “um dos maiores obstáculos para a tomada de decisão eficaz hoje é o fato de todos os livros sobre o assunto e todos os consultores recomendarem que a emoção e a paixão sejam excluídas da administração dos negócios. Eles acham que a estratégia é um exercício puramente analítico”.

Muitas empresas baseiam-se unicamente na racionalidade técnica para administrar seus negócios, mas existem fatores que estão muito além do que as análises técnicas podem demonstrar, a intuição pode nos levar a enxergar o que as análises não estão conseguindo revelar, por exemplo, sentimento de insatisfação por parte de clientes, falta de auto-estima em nossos funcionários, individualismo exacerbado por parte dos gestores, etc.

“Racionalizar e raciocinar faz sentido para executivos e gerentes, naturalmente. Mas e quando valorizar nossos pressentimentos e intuições? Pode também ser útil para os negócios? A resposta curta e certa, apoiada em estudos científicos e na evidência empírica, é sim. A intuição é a percepção ultra-sensorial que se destina a ajudá-lo”.

Cooper (1997, p. 70)

A melhor opção seria conciliar a racionalidade técnica com a intuição, a primeira há tempos já faz parte do mundo dos negócios, mas a segunda está alcançando alta significância atualmente, portanto, temos que aprender a senti-la para colocá-la em prática.

“A intuição favorece a criatividade, pois ela nos dá a sensação de que uma idéia nunca experimentada antes pode funcionar. Ela desvenda possibilidades ocultas. A intuição favorece também a inspiração, dando súbita resposta a uma questão. Ela nos aproxima mais dos outros e desfaz a confusão sobre o que importa para nós e em que devemos ainda mudar”.

Cooper (1997, p. 70)

3.3. Segunda Base - Competência Emocional

Esta fase permite colocar em prática as habilidades da alfabetização emocional, desenvolvendo maior autenticidade e credibilidade.

Nesta fase já reconhecemos nossas habilidades, a competência emocional nos permite usar com maestria nossa inteligência emocional.

3.3.1. Presença autêntica

Temos que ser sempre verdadeiros com nós mesmos e com os outros. Cooper (1997, p. 107) diz que “O desenvolvimento da presença autêntica começa onde quer que você esteja. Você pode fazer isso em casa, em cada interação de negócios, em todos os projetos ou reuniões de trabalhos”.

Para entendermos nossas próprias emoções e as dos outros, devemos interagir com autenticidade, Cooper (1997, p. 100) argumenta que uma das razões pelas quais ele acredita que a presença autêntica é tão vital para a inteligência emocional é que esta requer empenho e atenção sincera, consideração verdadeira e curiosidade criativa, e não atitudes políticas, evasivas, despeito, manipulação, superioridade ou exigência de direitos.

3.3.2. Raio de Confiança

Diz respeito à importância de se dar credibilidade as pessoas, principalmente aos seus sentimentos, ao modo como as mesmas se interagem.

"A confiança é a base a partir da qual começamos a valorizar mais completamente as possibilidades criativas da diversidade e do conflito humano. Quanto maior for o raio de confiança, maiores serão as chances de se ter sucesso em meio às exigências atuais da vida no trabalho".

Cooper (1997, p. 132)

3.3.3. Insatisfação construtiva

Temos que saber aproveitar as críticas, as discordâncias e assim adquirirmos a sensibilidade de ouvir as opiniões contrárias as nossas idéias e tirarmos proveito delas. William Wrigley apud Cooper (1997 p. 144) enfatiza que, "Quando duas pessoas de uma empresa sempre concordam, uma delas é desnecessária".

Para que um negócio seja constantemente inovado por idéias criativas e lucrativas, é preciso que haja pessoas insatisfeitas com o modelo atual de administração, mas que ao mesmo tempo tenham capacidade de apresentar idéias contrárias, porém construtivas, totalmente necessárias para o desenvolvimento da empresa.

3.3.4. Capacidade de recuperação e renovação

É quando nos recuperamos o mais rápido possível, quando tudo que fizemos resultar em erros. William Wrigley apud Cooper (1997 p. 144) afirma que "O sucesso é seguir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo".

Se nos entregarmos ao fracasso estaremos nos tornando incompetentes emocionalmente, precisamos nos recompor dos problemas ocorridos em nosso trabalho ou então acabaremos por afetar todo o meio externo à empresa, família, amigos, etc. Drucker apud Cooper (1997, p.162) nos afirma que "Ganhar a vida não é mais o suficiente. O trabalho tem de nos permitir viver a vida também".

Devemos encarar os erros como trampolim para atingirmos o apogeu profissional, pois já dizia Honda apud Cooper (1997, p. 159) “O sucesso é constituído de 99 por cento de fracasso”.

3.4. Terceira Base - Profundidade Emocional

Nós podemos nos limitar a tão somente resolver os problemas que cabe à nossa função dentro de uma organização e depois ir para casa sem se preocupar com o restante do mecanismo que opera em função do bom funcionamento organizacional. Mas assim, sempre estaremos envolvidos superficialmente com os problemas da empresa, nunca conheceremos profundamente os trâmites do negócio, do qual tiramos nosso sustento e dedicamos maior disponibilidade de tempo de nossas vidas.

“Quando você vive de acordo com as profundezas do coração, você cumpre sua palavra, ouve sua consciência e não hesita em tomar uma posição. Sua voz soa verdadeira e é ouvida. É através da profundidade emocional que começamos, por exemplo, a descobrir o potencial único que desafia nosso destino e nos conduz à realização de nosso maior propósito na vida, e a nos comprometer com ele. Como Ralph Waldo Emerson observou, “O caráter está acima de tudo”.

Cooper (1997, p. 170)

A profundidade emocional nos permite a cumprir a frase que tanto os executivos quanto os colaboradores já conhecem bem: “Temos de vestir a camisa da empresa”.

3.4.1. Potencial e Propósito único

É administrar nossos pontos fracos de maneira que fiquemos livres para utilizarmos nossos pontos fortes, não devemos nos concentrar em curar nossos pontos fracos, mas sim nos concentrarmos em descobrir qual é na realidade nosso potencial e propósito. Cooper (1997, p.174) diz que para obtermos resposta sobre quais são especificamente, nossos maiores pontos fortes e habilidades, temos que levar em conta as seguintes características:

- 1) **Desejo ardente:** você o sente - Ele puxa ou atrai em direção a uma atividade, depois da outra, como se fosse um ímã interno, embora não esteja ligado ao glamour ou à arrogância.
- 2) **Satisfação Profunda:** Você sente um enorme prazer de realizá-lo. Esse tipo de satisfação raramente existe quando suas habilidades e pontos fortes estão ausentes.
- 3) **Aprendizagem com facilidade:** O aprendizado é rápido e empolgante.
- 4) **Momentos de plenitude:** Além de sentir-se à vontade, você percebe que terá um bom desempenho nessa área de sua habilidade.

Cooper (1997, p.175) menciona que todos nós temos nosso próprio potencial independente se nos fora passado conhecimentos ou não, em nosso interior existe muito mais inteligência do que a que adquirimos através dos ensinamentos de nossos pais e professores. Cublely apud Cooper (199,p.17) diz “Vivemos em uma época em que a maioria das pessoas acredita que não há muita coisa dentro delas, somente o que os professores, pais e outros puseram”.

3.4.2. Compromisso emocional

É ter coragem de seguir fielmente o que nossos propósitos ministrados pelas emoções nos convidam a fazer. Cooper (1997,p.198) relata que “O compromisso emocional não é apenas o barômetro da iniciativa pessoal, da responsabilidade e da contratação bem-sucedida, é também uma das forças subjacentes que nos ajuda a enxergar durante os tempos difíceis”.

3.4.3. Integridade aplicada

Carter apud Cooper (1997, p. 206) explica que somos levados a agir de acordo com nossa consciência, discernirmos o certo do errado agindo com base no que discernimos mesmo a um custo pessoal e dizemos abertamente que estamos agindo de acordo com uma compreensão pessoal de certo e errado. É estarmos tão profundamente envolvidos e movidos pelas nossas emoções a ponto de sermos capazes de assumir completamente a culpa caso algo possa dar errado.

3.4.4. Influência sem autoridade

Cooper (1997, p. 334) denota que “Em suas melhores condições, a inteligência emocional refere-se à influência sem manipulação nem autoridade. Diz respeito a perceber, aprender, relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneira que levam em consideração a valência emocional, em vez de depender somente de lógica do intelecto ou da análise técnica”.

Podemos exercer influências sobre as mais diversas situações sem que para isso tenhamos que dar qualquer tipo de ordem, nossas atitudes podem repercutir nas pessoas de modo a determinar seus comportamentos e opiniões.

Se conseguirmos controlar profundamente nossa energia emocional teremos influência maior e mais consistente sobre os outros, sem a necessidade de recorrer à autoridade, à posição hierárquica ou à coerção.

3.5. Quarta Base - Alquimia Emocional

Transformar a inteligência emocional já plenamente detectada e controlada em algo de muito valor para a vida organizacional e pessoal. Cooper (1997,p.250) relata que “Durante todo o tempo continuamos a juntar os fios de nossa inteligência emocional para aperfeiçoar nosso trabalho e nossas vidas, nosso propósito e relacionamentos, nosso aprendizado e nosso legado”.

Começamos a experimentar a junção de tudo, intuições e talentos, propósitos e competências, pessoas e possibilidades.

“É nesta última base do QE que, ao prosseguirmos em nossa exploração dos mapas da vida e do trabalho, apresentamos alguns modos úteis pelos quais a inteligência emocional nos permite fluir com os desafios de maneira mais eficaz, transformar situações difíceis, sentir as oportunidades, explorar territórios ainda não mapeados, mudar as regras e criar o futuro”.

3.5.1. Fluxo intuitivo

Ocorre quando estamos concentrados no problema a ser resolvido e não quando estamos relaxados e passivos. Esta é uma capacidade natural humana, portanto não precisa tentar forçar uma intuição, basta deixá-la fluir.

Agora apud Cooper (1997, p. 259) diz que, “Os gerentes intuitivos tem habilidades especiais que podem tornar-se mais valiosos no ambiente de rápida mudança de amanhã. São eles as pessoas que concebem os novos produtos... São eles as pessoas que sentem o que o consumidor deseja”.

Cooper (1997, p. 261) demonstra diversas formas documentadas de facilitar o acesso ao fluxo intuitivo:

- ✓ Mergulhe na experiência;
- ✓ Supere suas capacidades;
- ✓ Mantenha-se aberto a todas as possibilidades e transcenda o medo;
- ✓ Identifique e encontre maneiras de ultrapassar o que o estiver impedindo de alcançar o fluxo;
- ✓ Estenda seus sentidos para além do trabalho;
- ✓ Preste atenção redobrada às suas primeiras respostas às perguntas;
- ✓ Observe como sua intuição se comunica com você;
- ✓ Dedique vários minutos por dia às anotações do QE;
- ✓ Amplie o círculo de confiança.

3.5.2. Deslocamento reflexivo no tempo

Proporciona uma ampliação intuitiva e uma maior percepção das possibilidades. Lembrando como as estratégias de negócio foram realizadas no passado, tentamos responder o que faríamos se pudéssemos voltar a trás, e assim chegar à definição do que nossa intuição está dizendo para fazermos na atualidade, e o que está nos dizendo para fazermos com relação ao futuro.

“Consiste na capacidade de sentir em profundidade um momento específico do tempo e em perceber de maneira intuitiva as correlações e os sentimentos evocados durante esse tempo. Não é apenas a noção ou idéia de futuro e passado. É sentir-se assim imaginando, não importa se por muito pouco tempo, realmente lá, sentir a experiência na sua pele ou imaginar-se na pele da outra pessoa”.

Cooper (1997, p. 270)

3.5.3. Sentir as oportunidades

Elevar e expandir nossa capacidade intuitiva e emocional para sentir o mais amplo leque de possibilidades e oportunidades. Temos que enxergar o que todos vêem, mas de uma forma diferente, de modo a detectarem falhas, e consequentemente soluções jamais imaginadas.

Precisamos, além de sentir as oportunidades, termos coragem de testar nossas descobertas sem medo de possíveis frustrações e prejuízos. Não devemos acreditar que não exista mais nada de inovador a descobrir.

Boorstin apud Cooper (1997, p. 299) argumenta que, “O mundo continua a ser um palco sem limites para descobertas, ainda por vir... As palavras mais importantes já escritas nos mapas da experiência humana são Terras incógnitas, território desconhecido”.

3.5.4. Construção do futuro

O futuro depende do que é elaborado no presente, o futuro não ocorre simplesmente, nós o construímos. Durant apud Cooper (1997, p. 30) menciona que, “O futuro nunca acontece simplesmente, ele é construído”.

Shaar apud Cooper (1997, p. 300) afirma que “o futuro não é um lugar para onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando. O caminho para ele não é encontrado, mas construído, e o ato de fazê-lo mudar tanto o realizador quanto o destino”.

4. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AS EMPRESAS

Mesmo estando a empresa em excelente posição no mercado, a preocupação com a inteligência emocional deve existir, pois, nos últimos tempos a estrutura organizacional está se tornando cada vez menos importante, na verdade o fator diferencial tende a ser cada vez mais o contingente humano que compõem o ativo intangível da empresa.

Assim como se cuida para que os ativos tangíveis da empresa não percam seu valor e estejam sempre em desenvolvimento e proporcionem incessantemente altos retornos ao capital investido, as organizações com visão futurista estão cada dia mais interessadas em promoverem a satisfação e o crescimento intelectual do seu capital humano, composto pelos seus sócios, clientes, gerentes e colaboradores em geral.

A inteligência emocional relaciona-se exclusivamente com o capital humano da empresa. Esta, sem dúvida, após as revelações feitas por Goleman (1995) em função de suas aprofundadas pesquisas, tornou-se alvo de preocupações no meio empresarial, inclusive os mais bem sucedidos, no sentido de incentivar a elevação do seu desempenho nas pessoas, das quais a empresa depende, mesmo estando em plena ascensão no mercado.

Goleman (1995, p. 12) ao relatar que o QI, considerado até então uma aptidão intelectual recebida geneticamente, impossível de ser mudada, na realidade não é o principal responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas. O que faz a diferença são as aptidões chamadas de Inteligência Emocional, indo ainda mais além dizendo que a inteligência emocional pode ser ensinada.

Isso levou as empresas a despertar maiores interesses, pois, assim como se pode lapidar a inteligência emocional nas pessoas de modo a torná-las mais produtivas, deixando de observá-la, estaremos expondo nosso capital humano no fracasso.

Ao observarmos a história dos negócios, percebemos as mudanças ocorridas que vão desde os avanços tecnológicos até a valorização do ser humano nos dias atuais.

Moreira (2004, p. 2) menciona que, “Os fatores de sucesso de uma empresa e de seus membros não são os mesmos de dez anos atrás e nem serão os mesmos do próximo ano. Assim, precisamos estar em contínuo desenvolvimento e alimentando nosso espírito de flexibilidade para encontrar modelos novos e mais pertinentes”.

A empresa tem que se inovar, não se pode dar-se ao luxo de parar no tempo ainda que os negócios estejam proporcionando ótimos resultados. A inteligência emocional permite a aplicação eficaz das emoções, contribuindo assim para o aperfeiçoamento da sensibilidade em detectar quais as melhores decisões a serem tomadas.

Moreira (2004, p. 2) conclui que, “A inteligência emocional amplia as capacidades do ser humano, tornando-o pluridimensional, permitindo o entendimento e as aplicações eficaz de suas emoções, que acabam se transformando em fonte poderosa da energia, orientação e autenticidade”.

Goleman apud Ramalho (1999, p. 4) conta que depois de implementar o conceito de inteligência emocional, chamada também de organizacional em se tratando de empresa, no departamento da Ford americana voltado a reprojeter seus automóveis, a empresa teve uma economia de US\$ 93 milhões. Antes cada profissional de área cuidava do seu setor e os funcionários não se comunicavam.

Com a comunicação de pessoas que trabalhavam em áreas afins, que demanda a inteligência organizacional, a empresa gastou US\$ 7 milhões ao reprojeter o veículo em vez dos US\$ 100 milhões que havia estimado, e ainda com tempo menor que o habitual. E este carro também bateu recorde em vendas.

Todas as empresas almejam diminuir seus custos e ampliar sua lucratividade, por isso tende a valorizar muito seus recursos humano, por serem de importantíssimo valor sendo a empresa líder de mercado ou não.

4.1. A Inteligência Emocional e os Colaboradores

Felizmente a inteligência emocional pode ser estimulada, quando criança ou já na fase adulta. Podemos trabalhar o desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações e desta forma desfrutarmos dos possíveis resultados que poderão ser refletidos na sociedade e principalmente na lucratividade.

Para que a empresa possa desenvolver a inteligência emocional em seus colaboradores, primeiro a direção organizacional tem que reconhecer a importância do assunto e fazê-lo também em si própria.

A Inteligência Emocional pode trazer mudanças radicais no ambiente de trabalho. Goleman (1995, p. 164 -178) explica a importância que há na utilização de três tipos de aptidões da inteligência emocional: “Pode externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz.

Se o gestor conseguir colocar em prática estas maneiras de lidar com os colaboradores, o mesmo estará contribuindo para o desenvolvimento da inteligência emocional em seus subordinados. Por outro lado a não observância destas questões, pode resultar no retardamento ou até na falência dos negócios.

Com base nas explicações de Goleman (1995, p. 164-178) demonstraremos os três tipos de aptidões da inteligência emocional que podem ser decisivas para a estimulação da inteligência emocional dentro da empresa.

4.1.1. Crítica: tarefa número 1

O cuidado em dar o retorno merecido as pessoas que estão desenvolvendo o trabalho é fundamental para deixá-las cada vez mais motivadas a continuarem suas tarefas aprimorando-as dia após dia. As pessoas precisam trocar informações para sabermos sobre seus respectivos trabalhos, se estão sendo bem executados, se tem que melhorar ou reformular totalmente. Faz-se necessário observar o modo

como são passadas estas informações para que não ocasionem desânimo e depressão, comprometendo assim a prosperidade das boas idéias que podem contribuir para o sucesso e a lucratividade empresarial.

A pior maneira de motivar alguém é despejando as críticas todas de uma só vez dando a impressão de que todo o trabalho feito nunca tivera serventia nenhuma, isso é ruim para o gestor que deixa para fazer a crítica quando já não consegue mais se conter devido ao acúmulo de frustrações, e acaba por usar duras palavras, fazem-na num tom de sarcasmo mordaz, com um monte de reclamações que guardaram para si, ou fazem ameaças.

O colaborador as recebe como afrontas, e isso despertam no mesmo um sentimento de raiva, insatisfação total, se as críticas tivessem sido feitas com antecedência e de forma gradativa, imediatamente quando o gestor sentisse a presença de cada problema, o colaborador poderia ter corrigido os erros, evitando, portanto, que as pequenas divergências transformassem-se em incontroláveis desavenças que podem afetar o bom desempenho do negócio.

Harry Levinson apud Goleman (1995, p. 168-169) argumenta que para criticarmos com habilidade precisamos ser específicos, concentrando-se nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal, dando-lhe a oportunidade de mudar. O mesmo comenta que “A especificidade é tão importante no elogio quanto na crítica.”

Temos que oferecer uma solução, para deixar quem recebe a crítica frustrado, desmoralizado ou desmotivado, devemos fornecer sugestões para resolver o problema. Precisamos fazer a crítica pessoalmente, para que o receptor da mesma tenha a oportunidade de responder ou de prestar esclarecimentos.

Por fim temos que ser sensíveis, a ponto de sentir o mesmo que as pessoas que estão recebendo a crítica estão sentindo, temos que ter empatia para não darmos retornos com sarcasmo, pois desta forma, a crítica é destrutiva, em vez de abrir caminho para uma correção, cria um revide emocional de ressentimento, raiva, defensividade e distanciamento.

4.1.2. Convivendo com a diversidade

Os colaboradores devem ser treinados para que possam conviver harmoniosamente com qualquer tipo de cliente, independentemente de suas raças, cor, profissão, etc. principalmente no mundo dos negócios, o que não se pode haver é preconceito, pois, além da decência humana, a questão é que as empresas vêm se expandindo, atingindo mercados cada vez mais diversificados, com isto seus colaboradores deverão apreciar pessoas de várias culturas e ainda transformar essa apreciação em vantagem competitiva.

4.1.3. Sabedoria organizacional e coeficiente de inteligência de grupo

A inteligência emocional é mais importante do que o coeficiente de inteligência, também em grupo.

Para manter um alto nível de inteligência grupal é preciso que haja uma harmonia entre os membros que o compõem, para isso as pessoas que compõem o grupo devem somente fazer críticas construtivas e também saber conviver com a diversidade.

A eficácia de um grupo depende da harmonia interna, de forma que o talento de cada um seja aproveitado.

4.2. Inteligência Emocional: Competitividade e Cooperação

Goleman apud Trevisan (2004, p. 4) mapeia a inteligência emocional em cinco áreas de habilidades que são: Autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e socialização.

4.2.1. Autoconhecimento

Diz respeito a conhecermos nossos sentimentos no momento que eles ocorrem, este seria o ponto culminante da inteligência emocional. A falta desta habilidade deixa as pessoas à mercê dos próprios sentimentos.

“O autoconhecimento pode ser percebido sob três competências emocionais: 1) Percepção emocional: Reconhecer as próprias emoções; 2) Autoavaliação: Conhecer os próprios pontos fortes e limitações; 3) Autoconfiança: Certeza do próprio valor e capacidade”.

Goleman apud Trevisan (2004, p. 4)

Podemos refletir sobre o autoconhecimento visto através de suas competências da seguinte forma:

Imaginamos que somos convidados a ocupar um cargo mais elevado na empresa na qual trabalhamos, qual a nossa reação no momento? Quais emoções estamos sentindo? Satisfação, surpresa, desespero ou revolta?

Precisamos analisar melhor a nós mesmos para que possamos identificar com maior clareza qual o sentimento que está se passando dentro de nós, para não nos precipitarmos em emitir respostas contrárias a nossa realidade interna.

Goleman (1995, p. 59) “A primeira vista, pode parecer que nossos sentimentos são óbvios, uma reflexão mais demorada nos lembra das vezes em que fomos muito indiferentes ao que de fato sentimos sobre uma coisa, ou quando tarde demais nos demos conta desses sentimentos”.

Posteriormente temos que conhecer os nossos pontos fortes e também as nossas limitações, para compararmos as exigências do cargo e assim sabermos quais as chances de alcançarmos o sucesso à frente do desafio proposto. Por último temos que acreditar em nós mesmos, que somos capazes de assumir o cargo, termos certeza de que conseguiremos resolver todos os problemas já existentes e também os que porventura surgirem no nosso caminho.

4.2.2. Autoconfiança

Segundo Goleman (1995, p. 69) “Quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza quando escapam ao nosso controle, extremadas e renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade que aniquila, na raiva demente e na agitação maníaca”.

O que se percebe é que tem que haver um equilíbrio emocional, pois cada sentimento tem seu valor e significado, temos que dosar cada um, com muita inteligência para colhermos bons resultados.

Hemstetter in Claret apud Trevisan (2004, p. 5) questiona: “Por que lutamos tanto para dizer a nós mesmos que estamos zangados, magoados ou infelizes, quando poderíamos dizer facilmente a nós mesmos que temos o controle da situação”?

Para o gestor, autocontrole é fundamental, pois as mais diversas situações que venham a ocorrer no dia a dia dos negócios requerem a manifestação de emoções que sejam harmoniosas, ou seja, sempre estejam de acordo com as necessidades de cada ocasião e que exija do gestor um posicionamento.

O que Goleman apud Trevisan (2004, p. 5) coloca a respeito do autocontrole nos leva a crer que um gestor eficiente sempre terá um autocontrole muito aguçado:

- ✓ **Autocontrole:** Lidar com emoções perturbadoras e impulsos;
- ✓ **Merecer confiança:** Manter padrões de honestidade e integridade;
- ✓ **Ser consciencioso:** Assumir a responsabilidade e integridade;
- ✓ **Adaptabilidade:** Flexibilidade para lidar com mudanças;
- ✓ **Inovação:** Sentir-se à vontade e aberto diante de novas idéias, enfoques e novas informações.

4.2.3. Motivação

Dirigirmos as emoções para um objetivo, para termos sempre o quê conquistar, e assim estarmos constantemente promovendo a auto-motivação mantendo a mente criativa na descoberta de soluções.

Para Goleman apud Trevisan (2004, p. 5) a motivação também pode ser vista através de algumas competências emocionais, tais como:

- ✓ **Vontade de realização:** Esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência;
- ✓ **Dedicação:** Alinhar-se com as metas do grupo ou organização;
- ✓ **Iniciativa:** Estar pronto para agir diante das oportunidades e otimismo, persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos.

4.2.4. Empatia

Temos que ser capazes de perceber e reconhecer as emoções dos outros, sentir as suas necessidades e desejos.

“As emoções das pessoas, raramente são faladas. Na maioria das vezes são expostas sob outras formas. O segredo, para se entender os sentimentos dos outros, consiste na capacidade de interpretar canais não-verbais como o tom da voz, os gestos, a expressão facial e corporal, entre outros que com o passar do tempo se vais descobrindo”.

Goleman apud Trevisan (2004, p.5)

O autor ainda argumenta que assim como as outras habilidades a empatia também possui algumas competências tais como:

- ✓ **Compreender os outros:** Presentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações;
- ✓ **Orientação para o serviço:** antever, reconhecer e satisfazer necessidades dos clientes;
- ✓ **Desenvolver os outros:** Presentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação;
- ✓ **Alavancagem da diversidade:** Cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas;
- ✓ **Percepção Política:** Ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.

4.2.5. Socialização

Trata-se de sentirmos as emoções nos outros e ainda gerenciá-las, quando interagirmos com as pessoas, sempre emitiremos sinais emocionais que de alguma forma irão afetá-las, por isso Goleman apud Trevisan (2004, p. 6) argumenta que é necessário ser hábil nas relações com os outros, procurar controlar os sinais enviados, pois se vive em uma sociedade que se comporta de maneira reservada, assim como pode prejudicar outras pessoas, pode também ser prejudicado. O gestor

deve ser eficiente neste aspecto, pois a socialização é o alicerce de sustentação da popularidade, da liderança e da eficiência interpessoal.

De acordo com Goleman apud Trevisan (2004, p.6) as competências emocionais ligadas diretamente à habilidade de socialização são:

- ✓ **Influência:** Programar táticas eficazes de persuasão;
- ✓ **Comunicação:** Emitir mensagens claras e convenientes;
- ✓ **Liderança:** Inspirar e guiar grupos e pessoas;
- ✓ **Catalisador de Mudanças:** Iniciar ou administrar as mudanças;
- ✓ **Gerenciamento de Conflitos:** Negociar e solucionar desacordos;
- ✓ **Formação de Vínculos:** Estimular os relacionamentos produtivos;
- ✓ **Colaboração e Cooperação:** Trabalhar com o outro rumo à compartilhiação;
- ✓ **Capacidade de equipe:** Criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas.

Um líder bem sucedido deve ter estas competências emocionais, para dominar a grande massa, de modo que esta complete as suas próprias falhas.

Com base neste mapeamento podemos deduzir que na verdade a inteligência emocional não é utilizada para estimular a competitividade dentro da empresa, devemos descartar a idéia de valer-se da inteligência emocional para aumentar a competição, pois a mesma é mais especificamente voltada para a estimulação do desenvolvimento da cooperação do que da competição na empresa.

“A vantagem competitiva é que as organizações emocionalmente inteligentes conseguem que seus grupos de trabalho ultrapassem o medo, as disputas de poder e a desconfiança. As equipes param de competir entre si e começam a trabalhar juntas. Compreendem que o trabalho de uma sempre faz parte do trabalho da outra. Isso faz gerar resultados de excelência”.

Vinhosa (2002, p. 25)

Uma empresa pode ter vantagem competitiva em relação às concorrentes que porventura não se aterem à importância da inteligência emocional. Pois, a inteligência emocional estimula a cooperação que por vez proporciona desenvolvimentos organizacionais nos mais diversos aspectos, produtividade, criatividade e agilidade, enfim, as pessoas trabalham mais felizes, “vestem realmente a camisa” e isso pode levar a empresa a ocupar uma ótima colocação no mercado.

5. OS REFLEXOS SOCIAIS PROPORCIONADOS PELA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Vivemos num mundo de competição acirrada em que os valores humanistas estão sendo desconsiderados, de modo que, o que importa são os lucros materialistas. Pesquisas como a de Goleman despertam para a importância das habilidades humanas. As empresas inteligentes valorizam cada dia mais o seu capital humano e o lucro social.

“Quando existe um hiato entre a visão declarada de uma organização e a efetiva realidade, as conseqüências emocionais podem ir do cinismo de autoproteção até a raiva e mesmo a desesperança. As companhias cuja lucratividade é conquistada à custa da violação dos seus valores implícitos compartilhados por seus funcionários pagam um preço emocional”.

Vinhosa (2002, p. 24)

Portanto, a organização inteligente é aquela que não se atém somente a relatórios financeiros, demonstrações contábeis, planilhas, gráficos etc.

“Uma organização inteligente precisa superar as disparidades entre os valores que proclama e aqueles que as respeitam. A clareza a respeito de valores, do espírito e da emissão de uma organização conduz a uma autoconfiança decisiva e tomada de decisões empresariais”.

Vinhosa (2002, p. 24)

Ao investir no desenvolvimento da inteligência emocional em seus colaboradores, a empresa estará influenciando todo o meio social ao seu redor. Pois o indivíduo ficará mais capacitado a resolver os problemas trabalhistas, ou seja, aqueles que envolvem somente os trâmites organizacionais e também aqueles relacionados a toda a comunidade na qual o mesmo está inserido.

“Uma declaração de propósitos da organização tem uma função emocional. Articulará a sensação compartilhada de algo bom, que permite às pessoas sentirem que o que fazem juntas vale a pena. Trabalhar para uma companhia que mede seu êxito de maneira mais significativa, não apenas pela rentabilidade. É assim um fator que eleva moralmente a energia”.

Vinhosa (2002, p. 24)

A pessoa com uma inteligência emocional avançada possui aptidões que podem servir para beneficiar a ele mesmo, a empresa onde ele trabalha, sua família e a sociedade como um todo.

Segundo Vinhosa (2002, p. 26) essas aptidões são as seguintes:

- ✓ Capacidade para promover o desenvolvimento de outras pessoas;
- ✓ Iniciativa;
- ✓ Vontade de realizar;
- ✓ Adaptabilidade;
- ✓ Influência;
- ✓ Liderança de equipe;
- ✓ Percepção Política;
- ✓ Empatia;
- ✓ Autoconfiança.

Podemos estimular estas aptidões nas pessoas controlando inclusive o desenvolvimento de seu caráter, tornando a empresa uma comunidade.

Gardner apud Cooper (1997, p. 24) apregoa que “As comunidades são os fatores básicos de geração do caráter. O caráter se desenvolve, sobretudo em cenários onde as pessoas lidam umas com as outras de maneira direta. Entre esses cenários, o local de trabalho é um dos mais importantes”.

O local de trabalho deve ser transformado numa comunidade.

“Corporação traz à tona sentimentos e imagens de autoridade, burocracia, competição, poder, regras rígidas, máquinas e cadeia de comando do tipo militar. Comunidade evoca sentimentos e visões de voluntários a se ajudarem uns aos outros, mutirões para a construção de celeiros, cooperação, reuniões municipais, democracia e responsabilidade pessoal, compromisso e trabalho em equipe”.

Cooper (1997, p. 242)

Se as empresas comportarem-se como uma comunidade, as pessoas que fazem parte do seu capital humano terão sempre a oportunidade de deixar fluir sua inteligência emocional, tanto dentro quanto fora da organização.

Portanto com base no que Gilberto apud Garcia (2004, p. 3) disse sobre inteligência emocional, podemos deduzir que as empresas que conseguirem gerenciar adequadamente o conceito de inteligência emocional, terão no seu quadro

funcional as pessoas com habilidades de motivar a si mesmas e ainda persistir mediante frustrações, controlar impulsos, canalizar emoções para situações apropriadas, praticar gratificação prorrogada, motivar pessoas ajudando-as a liberarem seus melhores talentos e conseguir seu engajamento a objetivos de interesses comuns.

As pessoas com tais habilidades se portarão mediante a sociedade em geral de forma influenciadora, serão um exemplo a ser seguido.

Em sua obra “Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente”, no prefácio para a edição brasileira, Goleman alerta quanto a importância de se promover com urgência a inteligência emocional, para que não se comprometa de uma vez por todas os valores sociais.

Goleman diz: “Escrevi Inteligência Emocional em meio a uma sensação de crise civil nos Estados Unidos onde há um aumento crescente dos índices de criminalidades, suicídios, abuso de drogas e outro indicador de mal-estar social, sobretudo entre jovens, acredita que o único remédio capaz de debelar esses sintomas de doença social seja uma nova forma de interagirmos no mundo com a inteligência emocional, este é um tipo de competência que pressupõe o cultivo, em nós mesmos e em nossos filhos, de aptidões que são próprias do coração humano”.

Pelo caos que ocorre constantemente nos presídios brasileiros, já se pode ter uma idéia de que pela força não se domina ninguém, os gestores que tentam dominar o ser humano com forças semelhantes aos impostos pelos regimes carcerários, através de gritos, reclamações inflamadas, ordens que ressaltam a todo o momento a subordinação em que os colaboradores estão submetidos, não conseguem atingir uma harmonização social dentro ou fora da empresa.

6. CONCLUSÃO

A Inteligência Emocional está muito além de nossas habilidades técnicas. Se fossemos dotados somente de conhecimentos técnicos, seríamos como máquinas programadas para executar sempre as mesmas tarefas.

Felizmente temos o que máquina nenhuma possui. Temos variados tipos de emoções que podem ser geridas para promoverem de forma constante a prosperidade social e organizacional. Inteligência Emocional é sabermos minuciosamente identificar e administrar estas emoções em nós mesmos e nos outros.

As organizações vêem a Inteligência Emocional como um fator que poderá trazer além da satisfação pessoal para os seus colaboradores tudo o que eles sempre correram atrás em seus negócios, como: maximização da riqueza, controle de qualidade, redução nos gastos, agilidade e ampliação nos negócios. Por isso almejam implantar o quanto antes os conceitos de Inteligência Emocional em seus planejamentos.

Ainda que a empresa esteja em ascensão no mercado, o gestor deve preocupar-se com a questão da Inteligência Emocional, pois fatores emocionais tais como: a perda de confiança, indecisão, distância entre os dirigentes e seus subordinados, repreensão da criatividade, ceticismo pernicioso, insatisfação e falta de compromisso, podem estar transformando as pessoas da empresa em barris de pólvora prestes a explodirem, e se isso acontecer poderá comprometer todo o sucesso já alcançado pela empresa.

O gestor pode estimular o desenvolvimento da Inteligência Emocional promovendo cursos e treinamentos para que haja um avanço na capacidade de se externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, para que se possa haver mais habilidade para trabalhar em ambientes diversificados de forma que esta diversificação não seja uma fonte de discórdia e para que o trabalho em equipe seja de suma importância e também bastante eficaz.

A Inteligência Emocional pode estimular a competitividade entre as empresas, mas dentro da empresa a mesma provoca a cooperação, a empresa passa a operar

como se fosse uma comunidade, as pessoas passam a trabalhar em harmonia umas com as outras.

Ao observar os conceitos de Inteligência Emocional, a empresa estará proporcionando à sociedade através dos seus colaboradores mais compreensão, motivação, empatia e autocontrole. Enfim, a organização como um todo terá mais sabedoria para controlar suas emoções.

Passamos a maior parte de nossas vidas trabalhando, dedicando-se a uma organização, por isso cada vez mais, pesquisas demonstram que a fonte de nosso sustento deve nos proporcionar prazer. Por isso, é importante que a empresa esteja proporcionando a satisfação pessoal e profissional de seus colaboradores, mesmo que por um certo momento a mesma tenha que lucrar menos, pois as aptidões emocionais, quando bem trabalhadas, podem levar a empresa ao crescimento e quando desconsideradas, aos poucos, todo um patrimônio empresarial pode correr o risco de se desintegrar.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOTELHO, Eduardo. **A empresa inteligente: a criatividade sinérgica**. São Paulo: Atlas, 1994.

CARVALHO, Irene Carmen de Almeida. **Novas Competências de O&M no manejo de mudanças organizacionais com a aplicação da inteligência emocional**. Disponível em <http://www.angelfire.com/DeLeon/compet.html>. Acesso em 01 de Abril de 2006

COOPER, Robert K. **Inteligência emocional na empresa**. Trad. Ricardo Inojosa e Sônia T. Mendes Costa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GARCIA, Marcio Santos et al. **Inteligência emocional**. Disponível em <http://www.din.uem.br/ia/emocional/>. Acesso em 01 de Abril de 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: OBJETIVA, 1995.

LIMA, Teófilo Lourenço de. **Manual básico para elaboração de monografia**. 3ªed. Canoas: Ulbra, 2001.

MOREIRA, Sandra Gouveia. **Inteligência Emocional ultrapassa fronteiras**. Disponível em: <http://www.geocities.com/Eureka/2471/ieultra.html>. Acesso em 01 DE Abril de 2006.

OLIVERES, Inês Cozzo. **A queda do mito da genialidade intelectual ou a nova regra: É permitido sentir!** Disponível em <http://www.guiarh.com.br/pagina21f.htm>. Acesso em 01 de Abril de 2006.

QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes**. Trad. Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1996.

RAMALHO, Sandra Esteves de. **Pequeno dicionário estudantil língua portuguesa**. São Paulo: Fênix, 2000.

TREVISAN, Sofia; TREVISAN, Marcelo. **As contribuições das habilidades emocionais para o sucesso profissional**. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH06-As contribui%20es das habilidades](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH06-As%20contribui%20es%20das%20habilidades). Acesso em 01 de Abril de 2006

VINHOSA, Eduardo Augusto Jalles. **Treinamento e motivação – uma visão holística**. Disponível em <http://www.soniapucci.hpg.ig.com.br/treina.pdf>. Acesso em 01 de Abril de 2006.