

DANIELLE PEREIRA FAUSTO

**DE QUE MANEIRA A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL INFLUENCIA NO
DESEMPENHO E NOS RESULTADOS DO INDIVÍDUO NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.
Orientador: Profº Drº Pedro José Steiner Neto.

**CURITIBA
2010**

Dedicatória

Dedico essa pesquisa à todas as organizações que valorizam as pessoas como um “recurso” indispensável para o sucesso. Às organizações que acreditam que por intermédio das pessoas é possível alcançar resultados mais eficazes e eficientes. Às organizações que reconhecem que o ser humano é dotado de inteligências múltiplas que precisam ser reconhecidas e valorizadas. E por que não àquelas que ainda desprezam ou desconhecem a importância do fator emocional na organização, para que possam reconhecer que seus resultados até então alcançados também são frutos dessa inteligência humana.

Agradecimentos

À Deus pela sua criação mais sublime e pelos diferentes tipos de inteligência que concedeu à humanidade.

“...Sobre tudo o que se deve guardar,
guarda o teu coração, porque dele
procedem as saídas da vida ...”

Provérbios de Salomão 4:23

Resumo

Abstratct

SUMÁRIO

1. Introdução	09
1.1. Apresentação Geral.....	09
1.2. Formulação do Problema	10
1.3. Definição dos Objetivos	10
1.4. Justificativa	11
1.5. Metodologia.....	12
1.6. Estrutura do Projeto	13
2. Fundamentação teórica empírica	13
2.1. Conceitos e tipos de Inteligência.....	13
2.2. Conceitos de Inteligência Emocional.....	17
2.3. Conceitos de Resultados e Desempenho	19
2.4. Impacto da Inteligência Emocional no alcance dos resultados e aumento de desempenho	21
2.5. Como desenvolver a Inteligência Emocional no indivíduo	28
2.6. Como as organizações podem implementar a Inteligência Emocional.....	40
3. Considerações Finais	49
4. Referencial Teórico	50

1. Introdução

1.1 Apresentação Geral

Não é novidade que as organizações buscam cada vez mais uma maior lucratividade e melhores resultados para manterem-se competitivas. Desde o advento da Administração Científica de Frederico Taylor a preocupação central que norteava seus estudos era o aumento da produtividade do indivíduo na organização.

O estudo dos tempos e movimentos, a racionalização das tarefas, a capacidade física do homem e o sistema de incentivos fizeram parte dos princípios da Administração Científica que acreditava que, oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade. Essa abordagem tratava o indivíduo somente como um ser racional e mecânico, sendo assim suas habilidades intelectuais e emocionais não eram nem sequer conhecidas.

Após a Segunda Guerra Mundial novas abordagens da administração surgiram principalmente com foco nas relações humanas. Nessa época surge um cientista social Elton Mayo que através da experiência de Hawthorne busca esclarecer a influência e os efeitos das condições físicas de trabalho sobre a produtividade. Novamente é notória a preocupação com a maximização da produtividade do indivíduo, neste caso sob a ótica psicológica e fisiológica do homem.

A partir de então, novas abordagens científicas de cunho comportamental surgiram, com a contribuição de outras ciências como a psicologia e a sociologia a fim de responder as questões de desempenho e produtividade do indivíduo no trabalho. O homem passa a ser visto de modo mais complexo dotado de necessidades, personalidade e conhecimentos.

Todas essas novas teorias culminaram em diversas práticas motivacionais de gestão que objetivavam desenvolver a capacidade humana aplicando-as nas organizações para o alcance dos seus objetivos.

Até o século passado milhares de organizações super valorizavam o coeficiente intelectual acreditando ser esse um fator determinante no

desempenho do indivíduo no trabalho. Infelizmente muitas organizações ainda gerem seus negócios com base nesses paradigmas.

Alguns estudiosos como Mayer e Salvoney (1990) preconizaram conceitos de um novo tipo de inteligência que transcende os estudos até então feitos. A inteligência emocional por eles descoberta vem para quebrar os paradigmas de que o intelecto e o conhecimento técnico são os únicos fatores determinantes na maximização dos resultados. Com isso as organizações estão cada vez mais preocupadas com seus integrantes, buscando maneiras de preservar seu conhecimento, desenvolver suas habilidades, competências, inteligências e emoções.

O tema central de estudo “Inteligência Emocional”, é um complemento de todas as teorias científicas já estudadas sobre fatores que contribuem para o aumento da produtividade e do desempenho do indivíduo no trabalho. Cabe às organizações estarem atentas aos novos modelos de gestão e aos novos estudos buscando implementá-los em suas organizações para seu crescimento e maximização de seus resultados.

1.2 Formulação do Problema

A problemática escolhida como objeto de estudo da presente pesquisa vêm de encontro com às necessidades das organizações desde os seus primórdios como visto no item 1.1 Apresentação Geral.

De que maneira a Inteligência Emocional influencia no desempenho e nos resultados do indivíduo no ambiente organizacional?, é uma maneira reflexiva de estudar sobre o tema. Podemos destacar suas variáveis conforme abaixo:

Causa: Inteligência Emocional

Conseqüência: Desempenho e Resultados

Objeto de estudo: Indivíduo nas organizações.

1.3 Definição dos Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral investigar de que maneira a Inteligência Emocional interfere no desempenho do indivíduo na organização

e desta forma auxiliar as organizações a serem mais produtivas aumentando assim seus resultados e sua competitividade.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer os diferentes conceitos existentes sobre inteligência e inteligência emocional;
- Conhecer os diferentes conceitos existentes sobre desempenho e resultados;
- Identificar o impacto da inteligência emocional do indivíduo em seus resultados na organização;
- Descrever de que forma o indivíduo pode aplicar e desenvolver esses conceitos;
- Descrever de que forma a organização pode aplicar esses conceitos para o aumento dos resultados;

1.4 Justificativa

Devido a acelerada mudança no ambiente externo e interno das organizações e a crescente evolução tecnológica, cada vez mais os gestores estão preocupados em manter suas organizações competitivas nesse acirrado ambiente. Não podemos afirmar que a tecnologia e o know how são os únicos fatores de diferenciação, até porque estes são facilmente copiados e superados pelas organizações. Inúmeras teorias, assim como as vantagens competitivas elaboradas por Michel Porter orientam como as organizações conseguem alcançar melhores resultados e com isso uma diferenciação no mercado.

As empresas hoje vivem incansavelmente inventando e reinventando processos, estratégias e tecnologias para então sobreviverem nesse mercado competitivo e muitas vezes têm esquecido de todos os recursos que possui para então realizar essas mudanças.

O ser humano é ainda um recurso fundamental para que as organizações funcionem, se não for o mais importante, pois é dele que vêm a idéia, a criatividade e a transformação destas em aplicação prática e decisões de como administrar os demais recursos.

A idéia não é fazer apologias às teorias humanas ou comportamentais esquecendo-se das demais que também são fundamentais para a sobrevivência e competitividade das organizações, mas sim trazer a lembrança de que o ser humano é sim um valioso e potente recurso das organizações e merece uma diferenciada atenção.

As organizações precisam capacitar-se para enfrentar essa competitividade e melhorar seus resultados e isso depende diretamente dos indivíduos que as compõe. Sabemos que o indivíduo para desempenhar eficazmente uma determinada função na organização, necessita ser dotado de um conhecimento intelectual e técnico. Até o século passado as organizações recrutavam, selecionavam e capacitavam seus indivíduos apenas com enfoque nessas habilidades intelectuais. Nesse novo século uma nova abordagem está sendo difundida nas organizações que pretendem tornar-se mais produtivas e competitivas. Segundo Cooper (1997- pág. 13) “ Se a força impulsionadora da inteligência do século XX foi o QI (coeficiente intelectual) , na aurora do século XXI será o QE (coeficiente emocional) e todas as formas de inteligência prática e criativa.” Cooper diz ainda que:

Naturalmente, há ainda àqueles que na área dos negócios desprezam inteiramente as emoções, ou as vêem como um campo minado que deve se evitar a todo custo. Contudo, em muitos casos, esses são exatamente os gerentes que, por toda 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 mercado global.

As organizações não podem neste século deixar de lado as emoções para continuarem competitivas e melhorar seus resultados produtivos e sua performance no mercado. Descobrir como podemos usar essa inteligência emocional em prol de uma maior produtividade do indivíduo no trabalho é realmente um desafio da presente pesquisa.

1.5 Metodologia

Para a elaboração dessa pesquisa foi realizado leituras de diferentes bibliografias, referentes ao assunto abordado.

1.6 Estrutura do Projeto

A presente pesquisa foi estruturada em tópicos de acordo com os objetivos específicos a serem estudados. O primeiro tópico será abordado os conceitos e tipos de inteligência, o segundo sobre os diferentes conceitos de inteligência emocional. O terceiro tópico será apresentado definições de resultados e desempenho.

Após essa abordagem de conceitos o quarto tópico tem por objetivo correlacionar o impacto da inteligência emocional no alcance de resultados e o aumento de desempenho do indivíduo nas organizações.

Por fim os dois últimos tópicos trazem conceitos e aplicações práticas de como desenvolver a inteligência emocional no indivíduo e nas organizações.

2. Fundamentação Teórica Empírica

2.1 Conceitos e tipos de Inteligência

O estudo da cognição humana tem sua origem na filosofia com Sócrates, em 400 a.C., quando procurou saber quem era a pessoa mais sábia do mundo e, passou a testar o conhecimento das pessoas para responder essa pergunta. Somente no final do século XIX os pesquisadores aprofundaram seus estudos, embasando-se na psicologia, na educação, na sociologia e na medicina.

Conceituar inteligência é uma tarefa peculiar devido a complexidade e intangibilidade do assunto, por isso existem diversas definições do conceito de inteligência. Cada autor faz sua alusão baseado em estudos científicos dos aspectos cognitivos do homem.

O epistemólogo Jean Piaget (1956, pág. 23) tem sua definição apoiando-se na biologia e na lógica. Para ele os fenômenos mentais estão relacionados ao organismo bem como com as relações lógicas - matemáticas. Segundo Piaget a inteligência pode ser encontrada em qualquer procedimento de adaptação ou readaptação que acontece no indivíduo quando este experimenta uma necessidade, ou seja um desequilíbrio momentâneo. A

inteligência é portanto a ação que tende a restabelecer esse equilíbrio, passando pelo procedimento de readaptação.

De acordo com o dicionário enciclopédico de psicologia geral, inteligência é a faculdade de compreender; ou ainda a capacidade para enfrentar uma nova situação, improvisando uma reação de adaptação. Essa capacidade pode ser definida também como a aptidão para resolver situações complexas com rapidez e êxito.

Já Álvaro Cabral e Eva Nick (pág. 193) citam o conceito de inteligência em seu dicionário técnico de psicologia, sob a ótica de diferentes autores. “Para (1) Binet, a Inteligência é a tendência para adotar e manter uma direção definida; capacidade de fazer adaptações com o intuito de alcançar determinada meta; poder de autocrítica, para (2) Claparede é um nível mental, considerado globalmente, (3) Burt, define como um fator inato das atividades cognitivas, e (4) J. Chaplin, conceitua como a capacidade de resolver problemas frente e novas situações. Capacidade de utilizar efetivamente conceitos abstratos.

Para Celso Antunes (1999, pág. 16) a palavra inteligência tem sua origem da junção de outras duas palavras latinas, a palavra *inter* (entre) mais a palavra *legere* (elegere ou escolher). Sendo assim para o autor “a inteligência é a escolha (melhor) entre duas ou mais situações. Assim é inteligente quem escolhe a melhor saída ou a melhor resposta.”

Alguns estudiosos como Alfred Binet e Theodore Simon buscaram desenvolver alguns testes que pudessem quantificar a inteligência, essa descoberta criada em Paris no ano de 1900, foi muito utilizada nas escolas durante décadas para o recrutamento de soldados americanos nos Estados Unidos. Esses estudiosos estavam muito mais preocupados em inventar testes que pudessem diferenciar os estudantes embotados e rápidos para designá-los para um currículo escolar apropriado. O que quer que fosse medido nesses testes era definido como inteligência. Seria possível medir a capacidade

intelectual e o potencial humano? Segundo os testes de QI (coeficiente intelectual), isso é perfeitamente possível.

Mas voltemos aos conceitos e definições de inteligência. Segundo Howard Gardner (1995, pág. 14), a inteligência é a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários. Esse é um conceito mais aprofundado dos demais, pois reconhece essa capacidade cognitiva em diferentes ambientes culturais o permite ao autor criar sete capacidades cognitivas diferentes, definindo-as como inteligências múltiplas.

De acordo com Gardner (1995, pág. 21) :

“ A teoria das inteligências múltiplas, por outro lado, pluraliza o conceito tradicional. Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a rota adequada para esse objetivo. A criação de um produto cultura é crucial nessa função, na medida que captura e transmite o conhecimento ou expressa as opiniões ou os sentimentos da pessoa. Os problemas a serem resolvidos variam desde as teorias científicas até composições musicais para campanhas políticas de sucesso.”

As sete inteligências definidas por Gardner (1995, pág. 15) podem ser definidas conforme abaixo:

1. **Inteligência Lingüística:** Capacidade de lidar criativamente com as palavras.
2. **Inteligência Lógico - matemática:** Capacidade para solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos, habilidade para raciocínio dedutivo.
3. **Inteligência Espacial:** Capacidade de formar um modelo mental um mundo espacial e ser capaz de manobrar e operar utilizando-se desse modelo. Refere-se a noção de espaço e direção.

4. Inteligência Musical: Capacidade de organizar sons de maneira criativa.
5. Inteligência corporal- sinestésica: Capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos utilizando o corpo inteiro, ou partes do corpo.
6. Inteligência Intrapessoal: É a capacidade correlativa, voltada para dentro de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida.
7. Inteligência Interpessoal: Capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como elas trabalham e como trabalhar cooperativamente com elas.

Outra referência que não podemos deixar de citar é o incremento que Daniel Goleman faz sobre o estudo das inteligências. Goleman buscou cientificar um artigo publicado no The New York Times, pelos psicólogos Salovey e Mayer de 1990 sobre um novo tipo de inteligência, a emocional. Apenas em 1995 Goleman cientificamente quebrou paradigmas que acreditavam fortemente na importância de um único tipo de inteligência a intelectual. Em seu estudo Goleman conceituou cientificamente a inteligência emocional popularizando também essa nova descoberta.

Juntamente com os conceitos levantados por Gardner essas idéias inovadoras de Goleman transformaram paradigmas e referências do que entende-se por inteligência.

Para esta pesquisa utilizaremos a definição de inteligência estabelecida por Gardner que na sua complexidade exprime o melhor conceito do termo inteligência e é claro aprofundaremos na inteligência emocional identificada por Goleman (2007) como um fator de sucesso no mundo dos negócios.

2.2 Conceitos de Inteligência Emocional

Para compreendermos os estudos de Goleman sobre a inteligência emocional é necessário desmembrarmos o termo. Já é de nosso conhecimento o termo inteligência, porém o que vem a ser emoções?

Segundo o dicionário Oxford English Dictionary citado por Goleman (2007, pág. 303) emoção é “qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixão; qualquer outro estado mental veemente ou excitado.” Para Goleman a emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir. Segundo ele existe inúmeros tipos de emoções das quais algumas, assim como as cores, podem ser classificadas como primárias e a sua combinação pode gerar outras novas emoções. Podem ser consideradas algumas emoções primárias: a ira, a tristeza, o medo, o prazer, o amor, a surpresa, o nojo e a vergonha.

A questão é juntar esses dois conceitos, ou seja levar inteligência as emoções. E para chegar a esse conceito foi necessário o auxílio da neurociência para explorar cientificamente o termo.

Segundo estudos realizados por intermédio da neurociência descritos na obra de Goleman, existe uma dicotomia em nossa mente. Nosso cérebro é dividido em duas regiões, sendo que uma delas chamada “neocórtex” que opera racionalmente, e uma região que operam emocionalmente, chamada “amígdala”. Goleman explica que existe uma acentuada gradação na proporção entre o controle racional e emocional da mente, quanto mais intenso o sentimento, mais dominante é a mente emocional e mais inoperante a mente racional. Isso explica nossa reação imediata frente a situações principalmente de perigo, na qual guiamo-nos pela emoção, pois pensar pode custar a vida. Goleman (2007, pág. 35) diz:

“ Essas duas mentes, a emocional e a racional, na maior parte do tempo operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para que nos orientemos no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções.”

Essa dicotomia da mente nos fundamenta cientificamente sobre a importância das emoções validando assim a formação do conceito. Fazendo uma alusão à teoria das inteligências múltiplas de Gardner essa inteligência mesmo que de forma primitiva foi explorada pelo autor pois tratava da inteligência interpessoal e intrapessoal, porém não considerava claramente a emoção.

É por isso que Goleman fundamenta-se nos estudos apresentados por Salovey e Mayer que definem inteligência emocional pela primeira vez de uma forma concreta e elaborada, expandindo esse conceito em cinco domínios principais:

1. Conhecendo as próprias emoções: A autoconsciência que é fundamental para o discernimento emocional e para a auto-compreensão;
2. Lidar com emoções: Uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência e permite dominar certas emoções;
3. Motivar-se: Capacidade do autocontrole para pôr as emoções a serviço de uma meta, auto-motivação;
4. Reconhecer as emoções dos outros: A chamada empatia, que capacita as pessoas a compreender as emoções dos outros;
5. Lidar com relacionamentos: A arte de se relacionar e lidar com as emoções do outro.

O conceito é amplo mas pôde ser sintetizado por Goleman (2007, pág. 25) como: a capacidade de poder controlar o impulso emocional; interpretar os sentimentos mais íntimos de outrem ou ainda lidar tranquilamente com relacionamentos. O autor complementa:

“...Inteligência emocional: por exemplo, é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empírico e autoconfiante.”

A título de conhecimento outro autor que define o tema é Robert Cooper (1997, pág. 23), para ele 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 influência humana.

Ambos os conceitos são complexos, poderíamos escrever inúmeras páginas com citações de outros autores que estudaram a fundo esse mesmo conceito, mas encontraríamos a mesma base para a fundamentação do conceito: a mente. Por isso é importante deixar claro neste tópico a dicotomia da mesma como a principal formadora da inteligência emocional.

2.3 Conceitos de Resultados e Desempenho

Uma definição clara de resultados pode ser observada quando estudamos a abordagem sistêmica das organizações. A teoria sistêmica compara a organização como um sistema aberto que interage com o ambiente. Segundo Daft (2002, pág. 13) um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transformando-as, e emite saídas para o ambiente externo. Quando usamos essa analogia da teoria sistêmica estamos comparando uma organização com um sistema. Daft explica:

“As entradas do sistema de uma organização incluem os funcionários, matérias-primas e outros recursos físicos, informações e recursos financeiros. O processo de transformação modifica essas entradas em algo de valor que pode ser enviado de volta para o ambiente. As saídas incluem produtos e serviços específicos para clientes. Podem incluir também satisfação dos funcionários, poluição e outros subprodutos do processo de transformação.”

Quando analisamos a organização como um sistema e que este produz saídas, estamos nos referindo a resultados. Podemos chamar ainda as entradas desse sistema como inputs que após transformadas por um determinado processo produzem “saídas” ou resultados que chamamos de outputs. Em um nível simples de compreensão a abordagem sistêmica consiste em inputs, processos e outputs. Podemos ainda dizer que esses inputs dependendo do processo que participem podem gerar resultados positivos ou negativos.

Em um sistema econômico capitalista podemos dizer que o resultado positivo mais palpável que uma organização pode produzir é o lucro. Para Connellan(1984, pág. 8) os lucros representam a diferença entre os outputs e inputs. Ou ainda, é o valor adicionado pelo processo no qual a organização está empenhada, o valor adicionado às matérias primas e ao tempo despendido no processo organizacional. Para Peter Druker (2002, pág. 119) “...o lucro não é uma causa e sim uma consequência – o resultado de uma empresa...”. Para Druker o lucro é antes de tudo, o grande teste do desempenho.

Até o presente momento falamos de resultados organizacionais, mais precisamente o lucro, não que este seja o único ou o mais importante resultado produzido pelas organizações, como vimos, porém o de maior facilidade de percepção. Quando Druker afirma que o lucro é um grande teste do desempenho ele traz a discussão o segundo conceito que nos propomos a definir “o desempenho” que também chamaremos de “produtividade”. Para o autor a produtividade ou o desempenho significa o equilíbrio entre todos os fatores de produção que proporcionará o maior output (resultado) com o menor esforço. Uma maior produtividade traduz-se em uma melhor utilização dos recursos. Ou seja uma maior produtividade representa uma melhor utilização dos recursos produzindo resultados mais satisfatórios.

Os primeiros conceitos de produtividade foram observados por Taylor na administração científica e no estudo de tempos e movimentos, onde constatou que o controle racional do trabalho, do tempo e dos movimentos contribuiriam para uma maior produtividade. Hoje cientificamente sabemos que a produtividade e o desempenho não dependem somente de fatores racionais, mas também dos recursos empregados, das condições do ambiente, das relações interpessoais, da motivação pessoal entre outros fatores.

É notório nas últimas décadas a falta de comprometimento e ética dos empregados principalmente pelo absentéismo. Esse é um fator que interfere negativamente na produtividade e no desempenho fazendo com que os resultados sejam também negativos. Tanto na organização quanto no indivíduo a queda do desempenho representa um decréscimo dos resultados e porque não dizer do lucro. O desempenho do indivíduo nada mais é do que a

performance com que este realiza seu trabalho e utiliza os recursos, um bom desempenho conseqüentemente produzirá um bom resultado.

2.4 Impacto da Inteligência Emocional no alcance dos resultados e aumento de desempenho;

Existem inúmeros fatores que interferem positivamente ou negativamente nos resultados e no desempenho do indivíduo no trabalho. A escolha do estudo de um desses fatores, a saber, a inteligência emocional, não deve ser interpretada por ser o fator mais importante ou o mais relevante e sim por ser um fator que durante décadas foi deixado de lado do ambiente de trabalho. Culturalmente somos orientados a não levar para o ambiente de trabalho nossas emoções, afinal durante muito tempo os indivíduos foram guiados unicamente pelo processo racional de tomada de decisão. Desde a contratação de um indivíduo, seu desenvolvimento, sua produtividade e resultados eram produtos da utilização dos recursos pelo seu intelecto.

Segundo Cooper (1997, pág. 14) nas últimas décadas a ênfase da vida organizacional e da liderança vinha recaindo unicamente em análises, no poder externo e na racionalidade técnica, o que serviu para obscurecer outras características humanas como o espírito a emoção e a experiência. Nossas emoções, tanto ou mais que nossos corpos e mentes, contêm nossas histórias, nossas experiências e compreensão dos relacionamentos que tivemos, segundo o autor elas entram em nossos sistemas como energia e fluem para a construção de resultados.

Em muitos locais de trabalho, atualmente, nos deparamos com indivíduos talentosos e produtivos que estão sendo frustrados e sabotados por falhas de inteligência emocional. Um estudo realizado no Bell Labs (laboratório do pensamento científico nos EUA) avaliou engenheiros e cientistas de ótimo desempenho e com excelentes resultados em testes de QI (coeficiente intelectual). O que diferenciou os participantes entre si não foi o nível de QI, mas sim aspectos relacionados ao QE (coeficiente emocional). Os de QE mais alto foram capazes de se motivar e tomar a iniciativa, assumindo responsabilidades acima e além do estabelecido, além disso estabeleceram relacionamentos de alta confiabilidade e foram capazes de tirar completa e

imediate vantagem de equipes e redes informais criando inovações revolucionárias. Diferentemente daqueles que tiveram baixo nível de inteligência emocional e resultados e desempenho inferiores.

No livro *Inteligência Emocional na Empresa*, Cooper (1997), em seu prefácio, cita um trecho de um comentário de um chefe de departamento de neurologia na Universidade de Medicina de Iowa, mostrando a interferência do QE no intelecto.

“...Na verdade raciocínio/tomada de decisão e emoção/sentimento se cruzam no cérebro...Há um conjunto de sistemas no cérebro dedicado ao processo de pensamento orientado para o objetivo que chamamos raciocínio e à seleção da resposta que chamamos de tomada de decisão. Esse mesmo conjunto de sistemas cerebrais está envolvido também com a emoção e o sentimento. Os sentimentos e emoções têm poder de influir no raciocínio. Ao meu ver os sentimentos têm um status realmente privilegiado. Eles retêm uma primazia que permeia nossa vida mental. Os sentimentos interferem no modo como o cérebro e a cognição desenvolvem suas atividades. Sua influência é imensa”.

Ao contrário do que se pensava a emoção interfere no processo de tomada de decisão e na cognição e por esse motivo não podemos ignorá-la dentro da organização. Anteriormente era requisitado que deixássemos as emoções de lado, hoje para a obtenção do sucesso é necessário manter as emoções na vida organizacional e mais do que isso saber controlá-las.

Cooper (1997, pág. 13) afirma: “Se a força impulsionadora da inteligência no século XX foi o QI, na aurora do século XXI será o QE e todas as formas de inteligência prática e criativa”.

Uma emoção mal compreendida pode ser crucial para a diminuição da motivação e conseqüentemente do desempenho do indivíduo.

Goleman (2007, pág. 102) comenta que quando a emoção domina a concentração, acontece um processo que inibe a capacidade mental cognitiva, o que os cientistas chamam de “memória funcional”, isto é, a capacidade de ter na mente toda a informação relevante para a execução de uma tarefa. Por outro lado Goleman afirma que a motivação, a autoconfiança e o entusiasmo contribuem para a conquista dos objetivos.

Uma emoção intensamente ligada com o desempenho é a ansiedade. Goleman em seus estudos identificou que a ansiedade solapa o intelecto. Em uma tarefa complexa, intelectualmente exigente e de grande pressão a alta ansiedade é um previsor de que a pessoa pode acabar falhando, assim como

os pensamentos negativos interferem diretamente no baixo desempenho. Já as pessoas capazes de canalizarem suas emoções, por outro lado, podem usar a ansiedade antecipatória para motivarem-se e preparam-se bem para uma determinada tarefa. Segundo Goleman:

“...A literatura clássica de psicologia descreve o relacionamento entre a ansiedade e desempenho, incluindo o desempenho mental, em termos de um U invertido. No pico do U invertido está a proporção ideal entre a ansiedade e o desempenho, com uns poucos nervos propulsionando o grande rendimento. Mas ansiedade de menos- o primeiro lado do U- traz apatia e pouquíssima motivação para o esforço necessário ao êxito; enquanto ansiedade demais – o outro lado do U sabota qualquer tentativa de êxito...”

Enquanto a alta ansiedade provoca uma queda no desempenho, os estados de espírito positivos aumentam a capacidade de pensar com flexibilidade e mais complexidade, tornando assim mais fácil encontrar soluções para os problemas, intelectuais ou interpessoais. Isso sugere que uma das maneiras de ajudar alguém a solucionar um problema é contar-lhe uma situação engraçada para descontraí-lo. O riso, como a euforia, parece ajudar as pessoas a pensar com mais largueza e fazer associações de forma mais livre, de forma mais criativa. Isso se deve, em parte, do fato de a memória ser específica de um estado de espírito, de modo que, quando estamos num bom estado de espírito, lembramos de coisas boas tendo mais engajamento e segurança com aquilo que estamos fazendo. Da mesma maneira que um estado de espírito negativo prejudica a memória, tornando mais provável que nos fixemos em uma decisão medrosa, excessivamente cautelosa.

Quando essas emoções são reconhecidas e orientadas construtivamente elas aumentam o desempenho intelectual e conseqüentemente o desempenho do indivíduo dentro das organizações. Um indivíduo pode minar a otimização dos resultados de uma equipe inteira, se este não tiver controle sobre suas emoções.

Um estudo realizado pelo professor Robert E. Thayer na Universidade Estadual da Califórnia, em Long Beach, identificou quatro estados básicos de energia humana que estão diretamente ligados com a inteligência emocional e o desempenho do indivíduo no trabalho. Dois desses estados são a energia – tensa e o cansaço- tenso que desviam as potencialidades da inteligência emocional. Por outro lado a energia- calma e o cansaço- calmo podem

clarificar e aumentar a inteligência emocional interferindo positivamente nos resultados. Resumidamente as energias podem ser explicadas abaixo:

Energia – Tensa: É uma disposição de ânimo impulsionada pelo estresse, caracterizada por uma quase agradável sensação de entusiasmo e poder. Sua energia física se mantém elevada, mesmo quando enfrenta um alto nível de estresse e tensão por longas horas de trabalho. Seus esforços são impregnados por um nível de tensão física de moderado a severo que, depois de algum tempo, podem se tornar imperceptíveis. Sem compreender o indivíduo permite que esse nível de tensão persista o que diminui a capacidade de dar atenção genuína a suas próprias necessidades, às outras pessoas ou a projetos, levando o indivíduo à beira do esgotamento.

Energia- Calma: É um estado que poucos indivíduos conseguem alcançar. A energia- calma torna o indivíduo sereno e controlado. Ela substitui a energia tensa por uma disposição mental mais otimista, sensações físicas agradáveis e tranquilizadoras, e uma profunda sensação de vigor e bem-estar. Suas reservas físicas e mentais estão elevadas e, quando de se encontra um estado de energia-calma, o indivíduo possui a melhor combinação de vitalidade saudável e alta inteligência criativa o que reflete positivamente na sua produtividade. Esse estado pode ser considerado como um estado contínuo de vivacidade relaxada, ou um aumento considerável de atividade mental e emocional, mecanismo extra que permite gerar mais produtividade com menos esforço e desgaste.

Cansaço – Tenso: É um estado de ânimo caracterizado por uma sensação de cansaço total. Um exemplo típico é quando após um dia enfadonho o indivíduo cai na cadeira ou no sofá à noite depois do jantar em estado de extremo cansaço. A televisão pode piorar o atordoamento, ou a fadiga que se mistura com o nervosismo, produzindo tensão e ansiedade. Essa sensação não é agradável, e muitas vezes pode ocasionar um sentimento de baixa auto-estima e de que a vida é uma carga pesada, as vezes cheia de problemas que parecem insuperáveis. Um surto de cansaço-tenso durante a tarde pode ser admirável – com uma pausa no trabalho, um pequeno lanche, uma atividade física leve, ou uma ligeira interrupção. A depressão e outras doenças podem ser desencadeadas ou agravadas por esse estado de energia.

Cansaço- Calmo: É um estado geralmente agradável que se caracteriza pela sensação de relaxamento e desligamento. Um exemplo desse estado é a leitura de um livro confortavelmente, ou ainda ouvindo uma música suave e seus pensamentos estão livres dos maiores, e mesmo dos menores problemas da vida e do trabalho. Depois de algum tempo você pode se sentir sonolento, mas a calma permanece e você se sente bem. Segundo o professor Thayer, o estado de energia de cansaço- calmo é um estado saudável em que o indivíduo fica quando se desliga de um prazo de finalização de um trabalho desafiante ou quando chega ao final de um dia.

Cooper (1997, pag 47) nos diz que quando estamos em um estado prolongado de energia- tensa ou cansaço- tenso nossa inteligência emocional sofre e os obstáculos e dificuldades de nossas vidas e do trabalho parecem intransponíveis, enquanto os mesmos problemas parecem mais admiráveis quando você se sente calmo e alerta. Ele nos diz ainda que baixos níveis de energia aumentam a vulnerabilidade de uma pessoa para a tensão, dando vazão para a ansiedade e o temor. É inevitável que um indivíduo que esteja nesse estado de energia não tenha controle sobre suas emoções, o que reduz sua capacidade para obtenção de resultados e concentração no trabalho bem com em suas atividades seculares.

A inteligência emocional pode ser observada também nas organizações nos aspectos de liderança e equipes de trabalho e sua interferência pode ser vital para o alcance dos resultados. Segundo Goleman (2002, pag 176) é a inteligência emocional coletiva que distingue as equipes de excelente desempenho das medianas. A inteligência emocional coletiva, determina a capacidade da equipe de administrar suas emoções de modo a cultivar a “confiança, identidade e a eficácia coletiva” maximizando, assim a cooperação e eficiência.

O cientista Albert Einstein alertava que “...temos que tomar cuidado de não fazer do intelecto nosso deus. Ele tem sem dúvida, músculos fortes, mas nenhuma personalidade. Não sendo capaz de liderar, só de servir...”. Essa frase de Einstein nos mostra que para existir a liderança é importante a existência do conhecimento técnico e do intelecto para que o líder conheça as especificidades das tarefas e tomem suas decisões, mas que de nada valem se não houver inteligência emocional para direcioná-los. As emoções são

cruciais para a sobrevivência e o bom desempenho das tarefas e para a liderança. Domínios de inteligência emocional como a autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos contribuem para um conjunto de competências de liderança.

Muitas equipes de trabalho tem seus resultados comprometidos e baixo desempenho por falta de inteligência emocional do líder que não consegue harmonizar as diferenças do grupo, canalizando-as para um objetivo único. Independentemente da inteligência e capacidade dos indivíduos que compõem esse grupo, as energias podem ser perdidas e desperdiçadas se o líder não utilizar sua inteligência emocional para aumentar os resultados da equipe. A falta de empatia do líder por exemplo pode levá-lo a perder grandes talentos da equipe. Goleman (2002, pág. 50) diz:

“... Quando líderes são capazes de captar os sentimentos e perspectivas alheios, têm acesso a um poderoso sistema de orientação emocional, que mantém o que dizem e o que fazem no prumo. Assim, a empatia torna-se a condição *sine qua non* de toda a eficácia social na vida profissional.”

Além da empatia outras características como a integridade, confiabilidade e credibilidade são fundamentais para a sinergia da equipe. Cooper (1997, pág. 19) diz que: “...no centro dessas características está algo que todo líder deve possuir: a capacidade de provocar entusiasmo. Isso se assemelha ao que é geralmente chamado de habilidade para motivar a si mesmo a aos outros...”. Essa e outras capacidades de inteligência emocional como vimos são cruciais para que a liderança, a equipe e o indivíduo tenham um alto desempenho e desenvolvam suas atividades de forma estimulante e criativa.

Um quadro ilustrativo elaborado através de estudos e pesquisas por Josh Hammond presidente de uma empresa americana American Quality Foundation e complementado por Cooper (1997, pág 19) mostra de forma nítida como as emoções eram consideradas dentro de um modelo convencional de organização e de um modelo moderno de alto desempenho.

Emoções

Conceito Convencional versus conceito de Alto Desempenho

Convencional	Alto Desempenho
Sinal de fraqueza	Sinal de força
Sem função nos negócios	Essencial nos negócios
Evitar as emoções	Estimulam o aprendizado
Confundem	Explicam (esclarecem)
Isolá-las	Integrá-las
Evitar pessoas emotivas	Procurar pessoas emotivas
Dar atenção somente aos pensamentos	Prestar atenção nas emoções
Usar palavras não emotivas	Usar palavras emotivas

Cooper acrescenta:

Convencional	Alto Desempenho
Interferem no bom discernimento	Essenciais para o bom discernimento
Fonte de dispersão	Fonte de motivação
Sinal de vulnerabilidade	Tornam-nos vivos e verdadeiros
Atrapalham e tornam lento o raciocínio	Fortalecem e aceleram o raciocínio
Criam barreiras e controles	Geram confiança e união
Enfraquecem as atitudes firmes	Ativam os valores éticos
Inibem o fluxo de dados objetivos	Fornecem informações vitais e feedback
Complicam o planejamento gerencial	Estimulam a criatividade e inovação
Solapam a autoridade	Geram influência sem prepotência

Diante de todos os estudos e conceitos apresentados é possível identificar que a inteligência emocional é crucial para o desempenho do indivíduo na organização e o alcance dos resultados. É necessário compreender o mecanismo emocional para usá-lo de forma construtiva e eficaz para a produtividade. Como visto, é a emoção que impulsiona o capital

humano a produzir um trabalho excepcional e criativo, ignorar esse fator pode ser vital para as organizações e para o indivíduo.

2.5 Como desenvolver a Inteligência Emocional nos indivíduos

Através dessa pesquisa já vimos o que é inteligência emocional, sua importância e o impacto que esta pode causar nos resultados e desempenho do indivíduo. Por isso é extremamente importante estudar e aprender como ela pode ser desenvolvida. Essa etapa da pesquisa objetiva-se em conhecer os passos essenciais para a educação emocional e porque não usar o termo alfabetização como proposta por muitos autores.

De acordo com Claude Steiner (1998, pág. 23) , a educação emocional compõe-se de três aptidões: a capacidade de entender as emoções, ouvir as outras pessoas e empatizar com suas emoções, e expressar essas emoções produtivamente.

Para o autor ser emocionalmente educado é ser capaz de lidar com as emoções de modo a desenvolver seu poder pessoal e a qualidade de vida que o cerca.

Para Cooper a alfabetização emocional emerge não das cognições de um refinado intelecto, mas das ações do coração humano, do qual vem a energia que nos torna reais e que nos motiva a identificar e buscar nosso propósito e potencial únicos. O modelo de quatro bases elaborado por Cooper, mostra como funciona a inteligência emocional e como pode ser aplicada. A primeira base do modelo é a alfabetização emocional que constrói um *locus* de eficácia pessoal e confiança por intermédio da honestidade emocional , energia, conscientização, feedback, intuição, responsabilidade e conexão.

A segunda base do modelo, a competência emocional, constrói autenticidade, credibilidade e capacidade de recuperação, expandindo o círculo de confiança, a capacidade de ouvir, administrar conflitos e tirar o máximo de proveito da insatisfação construtiva. Na profundidade emocional, a terceira base, é explorado meios de alinhar a vida e o trabalho ao potencial de propósito pessoal, e sustentar isso com integridade , empenho e responsabilidade. A quarta base, a alquimia emocional, amplia os instintos

criativos e a capacidade de conviver com problemas e pressões, competindo para o futuro e capacitando para percepção de oportunidades emergentes.

Utilizaremos o modelo de Cooper para aplicar a inteligência emocional no processo de desenvolvimento e alfabetização.

- **Primeira Base: Alfabetização Emocional**

Segundo Cooper a alfabetização emocional emerge das ações do coração humano, e não do intelecto. Ela foca no reconhecimento e valorização dos sentimentos. Ela age por intermédio da honestidade emocional, energia emocional, feedback emocional e intuição prática que veremos mais detalhadamente.

1) Honestidade Emocional:

O primeiro passo para a alfabetização emocional é o reconhecimento de seus próprios sentimentos. Segundo Cooper ser emocionalmente honesto exige que você dê ouvidos aos fortes sentimentos da “ verdade interior” – que surge em grande parte do centro de sua inteligência emocional por estar diretamente ligada a sua intuição e consciência. É preciso coragem para reconhecer o que verdadeiramente se sente, especialmente quando esses sentimentos vão contra o que os pensamentos vêm tentando racionalizar. Na medida que passamos a ser emocionalmente honestos - usando o coração e não a mente, empregando palavras bem escolhidas para dizer o que realmente sentimos e em que de fato acreditamos – encontraremos nossa voz e nos tornaremos reais. A partir do momento que somos honestos com nossas emoções aprendemos a encará-las e não reprimi-las. A honestidade emocional pode ser um grande simplificador de energias esclarecendo a trajetória dos relacionamentos.

A abertura e a franqueza devem ser feitas com cuidado, a abertura total do que se sente pode cruzar a linha da insensatez. É necessário reconhecer as emoções mas expressar somente aquelas que são relevantes para o seu propósito e coerente com seus valores éticos.

2) Energia Emocional:

A tensão e o cansaço são energias que interferem significativamente em nossas emoções. Como visto anteriormente, um dia exaustivo de trabalho podem nos transformar em pessoas apáticas, ou grosseiras em nossas atitudes. Quando aprende-se a controlar essa energia diária e tensão a vivacidade e a nossa atenção não é perdida. As energias negativas podem sabotar a inteligência e a aprendizagem emocional e até o seu reconhecimento. Em estado de extrema tensão é difícil até mesmo reconhecer o real e verdadeiro sentimento, pois esta energia negativa pode influenciá-lo. Como visto anteriormente existem quatro tipos de energias que interferem na inteligência emocional: Energia – tensa, Energia- calma, Cansaço- tenso e o Cansaço- calmo.

Quando o indivíduo enfrenta um desafio ou crítica, por exemplo, seu sistema nervoso detecta isso- de modo tão rápido que dificilmente toma-se conhecimento desse processo- através do “filtro” sensorial de níveis de energia e tensão. Milhares de vezes ao dia somos defrontados com tarefas que requerem recursos físicos, mentais e emocionais para serem realizadas e quando somos influenciados por energias negativas somos incapazes de realizá-las de forma inteligente, a não ser que tenhamos controle sobre as emoções. Alguns exercícios práticos podem ser realizados ao detectar essa energia de tensão para que essa energia não roube a inteligência emocional, impedindo os bons resultados. A atividade física, o relaxamento do corpo, o humor, o descanso podem ser práticas que diminuem a tensão e aumentem a energia positiva para a realização das tarefas.

3) Feedback Emocional:

Todo sentimento age como um sinal. Toda emoção nos leva a esclarecer coisas, descobrir e ampliar habilidades, a agir e tomar uma posição, Quando somos invadidos por um sentimento de raiva, por exemplo, uma voz interior grita e implora e somos levados a fazer algo. Se damos vazão a essa emoção, somos levados a agir por impulso. É por esse motivo que o feedback emocional é importante. O Feedback emocional é a informação que a emoção passa. É importante estar atento a essa informação para que possamos assumir responsabilidades sobre elas. Assumindo responsabilidade sobre as

emoções somos capazes de: estar mais atento aos acontecimentos, colocar em prática seus valores, a agir cada vez menos pelo impulso e a ser mais honesto emocionalmente.

4) Intuição Prática:

Segundo Cooper a intuição é a percepção ultra- sensorial que se destina a nos ajudar. Ela favorece a criatividade e desvenda possibilidades ocultas. A intuição, impressão sentida, gerada pela emoção, aumenta a eficiência do processo de tomada de decisão. Com base em estudos realizados, neurocientistas identificaram um sistema nervoso entérico, uma rede de neurônios, neurotransmissores e proteínas nos intestinos humanos, e confirmaram que a inteligência humana não está alojada somente no cérebro. Esses neurotransmissores também chamados de peptídeos estão conectados com receptores cerebrais, que nos dizem o que esta acontecendo no cérebro. Isso mostra que a inteligência pode estar ligada a outros órgãos com por exemplo o coração.

A intuição é aquilo que se sente como pressentimentos e flashes gerados pela emoção, ela funciona como um sinal de alarme automático e sua formação se explica pois o cérebro armazena todas as experiências adquiridas na vida, sendo a soma dessas experiências apresentadas em determinadas situações.

O uso da intuição apoiada no processo lógico de decisão é extremamente eficaz pois reduz o tempo de tomada de decisão produzindo resultados mais produtivos.

Para que o individuo desenvolva essa intuição prática é necessário ouvir a voz interior, momentos de meditação e pausa podem ser cruciais para se ouvir o que a intuição tem a nos “dizer”. Segundo Cooper, durante os momentos de longas pausas em um diálogo, ou durante o percurso de uma estrada silenciosa, seus intestinos viscerais e sua intuição se aguçam e desenvolvem.

Deve-se estar atento a linguagem que a intuição se apresenta. Ela opõe-se a lógica, portanto raramente falará de modo claro. A intuição geralmente transmite a informação por meio de imagens, símbolos, impressões e

sensações. É necessário aprender a reconhecê-la e em conjunto com os fatos e análises utilizá-la como uma ferramenta nas tomadas de decisões.

- **Segunda Base: Competência Emocional**

A segunda base trata da competência emocional que permite ao indivíduo colocar em prática as habilidades da alfabetização emocional. É por meio da competência emocional que começamos a clarificar nosso caráter e valores fundamentais e os sentimentos que nos animam e orientam.

Como visto, ela se constitui por intermédio da presença autêntica, raio de confiança, insatisfação construtiva e a capacidade de recuperação e renovação, que será visto detalhadamente.

1) Presença Autêntica:

Refere-se a uma silenciosa esfera de energia que emana não somente da mente e da forma física mas também do coração.

A presença autêntica corresponde ao que realmente somos e sentimos. Quando um indivíduo exprime com clareza quem ele é as relações interpessoais ficam mais verdadeiras.

A presença autêntica faz com que reconheçamo-nos tal qual somos, nossos sentimentos são expressos sem receio independentemente da situação que nos encontramos. Nossos erros são reconhecidos e nossos sonhos e aspirações são claramente definidos.

Para desenvolver a presença autêntica é indispensável que o indivíduo entre em contato com a parte mais profunda de seu ser e então deixe que a voz interior o conduza. Esse desenvolvimento pode acontecer em qualquer lugar que o indivíduo esteja. Em pouco tempo percebe-se que não é possível mais fingir, em vez disso o indivíduo se vê procurando por propósitos e clareza, rejeitando encenações e tagarelices. Torna-se mais fácil ser claro e firme, o que poupa tempo a ajudá-lo a progredir.

2) Raio de confiança:

A confiança é uma força emocional que começa como um sentimento de auto estima e determinação que nos leva a estender aos outros, como os raios de um círculo, acabando por alcançar todos de uma equipe.

Quanto mais o indivíduo confiar em si mesmo, nos outros e no ambiente que está inserido, maiores serão as chances de ser bem sucedido. A hostilidade e desconfiança aumentam a vulnerabilidade dando margem para a ocorrência de situações mal entendidas e suposições incorretas.

A confiança se constrói e mantém sobre uma honesta e apropriada base de transparência, autenticidade e credibilidade. O raio de confiança permite ao indivíduo a libertar-se do controle excessivo permitindo com isso que uma nova atividade seja realizada. A partir da confiança em nós mesmos e nos outros o indivíduo começa a valorizar mais completamente as possibilidades criativas da diversidade e do conflito humano. Quanto maior o raio de confiança, maiores serão as chances de se ter sucesso em meio às exigências atuais da vida no trabalho.

3) Insatisfação Construtiva:

A insatisfação é de uma natureza desordenada, porém pode se revelar em um celeiro de idéias e oportunidades criativas para o estabelecimento de uma ligação e de uma confiança profunda. Ela é uma das mais seguras pontes de acesso para as frustrações humanas, que se ignoradas ou não resolvidas, quase sempre bloqueiam ou solapam o sucesso. Aprender a valorizar a insatisfação ao invés de temê-la ou criticá-la pode beneficiar de várias maneiras o sucesso dos indivíduos na vida pessoal, emocional e profissional.

A insatisfação aumenta a capacidade de reconhecer o que realmente importa para o indivíduo e para os outros, quando a pessoa conscientiza-se daquilo que lhe causa insatisfação é mais fácil dialogar sobre essas frustrações e identificar possíveis bloqueios nos relacionamentos, desperdício de tempo, má qualidade e realizações ineficientes. Essa é a chave da insatisfação construtiva, pois através desse reconhecimento a insatisfação pode ser transformada em oportunidades. Essa sensibilidade de transformação é uma competência emocional que pode ser trabalhada através da capacidade de ouvir. Quando a insatisfação surge ao invés de criar-se uma resistência é necessário escutar atentamente deixando de lado toda resistência e auto defesa.

A insatisfação construtiva permite reconhecer idéias e contribuições que poderiam ser desprezadas, permite poupar tempo gasto com argumentações

destrutivas, com suposições equivocadas ou mal entendidos. Além disso a insatisfação construtiva abre portas para o aprendizado e para o encontro de melhores soluções.

4) Capacidade de recuperação e renovação:

A história da humanidade nos mostra que ao longo da vida, homens e mulheres notáveis enfrentaram períodos de adversidade. Em algumas situações da vida tiveram que encarar obstáculos desanimadores e suportar falhas ou contratempos. O modo como lidaram com essas experiências negativas moldou-os nas pessoas que se tornaram. Seu triunfo final deveu-se muitas vezes, em grande parte, à sua recusa a sucumbir aos erros e derrotas. Todos os indivíduos passam por momentos difíceis o modo como se responde a esses desafios transforma uma parte de seu coração e molda seu futuro.

Muitos indivíduos temem antecipadamente essas situações de desafios apesar de a maioria das pessoas reconhecerem que nada de valor é feito sem erros e contratempos.

A capacidade de recuperação e renovação é portanto fruto desses desafios. É nessas situações que temos a oportunidade de refletir e aprender intensamente. Essa capacidade deve ser acompanhada da capacidade de adaptação que permite ao indivíduo após um momento difícil flexibilizar-se para enfrentar a nova situação. Ao invés de entrar em pânico diante de um desafio o indivíduo deve ser capaz de refletir o que pode ser feito diferente, aproveitando o desafio como oportunidade de recuperação.

- **Terceira Base: Profundidade Emocional**

A terceira base da alfabetização emocional corresponde ao conhecimento profundo das emoções. É através da terceira base que começamos a descobrir o potencial único que nos desafia ao destino e conduz-nos à realização de nosso maior propósito de vida. A profundidade emocional corresponde àquilo que temos em nosso íntimo, muitas vezes desconhecido. A profundidade encontra-se abaixo da superfície emocional que vivemos, ela refere-se àquilo que somos e àquilo que poderemos ser. Ela é composta pelo aprendizado do potencial e propósitos únicos, pelo compromisso emocional,

pela influência sem autoridade e pela integridade aplicada, que serão vistos logo adiante.

1) Potencial e propósitos únicos:

Todo o indivíduo possui dentro de si o anelo de descobrir e investir em seu propósito de vida, nas coisas que realmente importam e que são profundas. Isso requer, antes de tudo, o conhecimento dos talentos e a disposição dos mesmos em serviço da vocação da vida. Esse propósito único atrai o indivíduo, como um ímã interno, para uma determinada direção, para uma atividade e outra que se assemelham. O indivíduo sente um enorme prazer em realizá-las, e seu aprendizado é rápido e empolgante e o resultado disso são momentos de plenitude e ótimo desempenho.

Um propósito é bem mais que uma idéia, é um caminho que proporciona orientação e direção. Segundo Cooper é um lócus interno de consciência e orientação que define o indivíduo com base no que ele é e com que se importa mais. É com base nesse propósito que começa a se compor a vida. O propósito não pode ser confundido com uma estratégia ou meta, mas sim deve-se ser entendido como um objetivo fundamental da existência.

Para se descobrir esses propósitos é necessário inicialmente considerar os pontos fortes e as habilidades pessoais existentes. Uma reflexão ajuda a elencar aquilo que é mais importante na vida de um indivíduo e onde se encontra sua motivação e seu prazer.

Quando o indivíduo reconhece com mais clareza esses propósitos passa a colocar em ação, alinhando seus esforços diários para esses propósitos.

2) Compromisso emocional:

A emoção desperta e motiva o comprometimento. Esse impulso interno é essencial para a implementação bem sucedida de qualquer tipo de inteligência e estratégia. Independentemente do propósito, da inteligência e do empenho, o indivíduo nunca irá muito longe se não tiver uma forte motivação intrínseca ou melhor um compromisso emocional para colocar em ação tudo isso. Esse compromisso emocional é essencial para a determinação na realização de uma tarefa e na coragem para superar situações adversas.

O compromisso emocional nos torna responsáveis pela nossa verdade interior, permitindo ao indivíduo compartilhar suas próprias experiências. Quando o indivíduo não se torna responsável pela sua vivência acaba transferindo essa responsabilidade para às outras pessoas, o que não é aconselhável pois o indivíduo deixa suas verdades e acaba vivenciando aquilo que o outro crê.

3) Integridade Aplicada:

A integridade é intrínseca a cada indivíduo, ela representa o caráter. A integridade está ligada ao discernimento do que é certo e errado, ao agir e a falar com base no que se discerniu. A idéia de integridade requer um grau de refletividade de moral e ética para distinguir aquilo que é certo ou errado. A integridade de uma pessoa diz respeito aos compromissos que ela assume e a capacidade e comprometimento em cumpri-los.

Não se pode ser íntegro sem ser honesto, embora seja possível ser honesto, mas pouco íntegro. Muitas pessoas confundem a integridade com a honestidade. Uma pessoa pode ser honesta sem se engajar na tarefa árdua de discernir entre o certo e o errado, ou sem considerar o contexto os sentimentos e as oportunidades envolvidas, isso diferencia a honestidade da integridade.

Ser íntegro portanto é discernir entre o certo e errado e de acordo com sua verdade pessoal e os princípios éticos e morais.

4) Influência sem autoridade:

Refere-se à capacidade de influência sem manipulação de autoridade. Diz respeito à percepção, aprendizado, inovação e ações que levam em consideração a valência emocional, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou da análise técnica. O indivíduo comum que se baseia apenas nos cinco sentidos, se preocupa em exercer influência por meio da busca externa de poder e controle, manobra e manipulação. Em contrapartida, com alta inteligência emocional, a nossa tendência é interiorizar-nos, o que nos permite acesso a um espectro maior de capacidades do que o poder cognitivo permite, e isso se expressa em forma de influência que pode ser melhor definida como ressonância em vez de autoridade.

O ser humano é transmissor e receptor de energia e valores. As emoções são correntes de energia que surgem dentro de nós, ativam nossos valores e moldam nossos comportamentos, que emanam para fora e influenciam os outros. É dessa maneira que atingimos os propósitos. Cada sentimento e pensamento influencia cada fibra de nosso ser, irradiando-se para fora em direção aos outros, produzindo a ressonância.

Por esse princípio da ressonância as emoções não são apenas sentidas pelas pessoas, mas também podem ser captadas. Um exemplo simples é a presença de uma pessoa melancólica que possivelmente irá contagiar as pessoas a sua volta com a mesma emoção.

Para esse processo de influência sem autoridade é necessário que o indivíduo reconheça e respeite a distância emocional, muitas vezes no intuito de ajudar uma pessoa nos envolvemos emocionalmente com a situação e nos prejudicamos juntos. Ao invés de influenciarmos somos contagiados negativamente. A distância emocional em determinadas circunstâncias nos permite dar espaço a outras pessoas que experimentam e compreendam maneiras construtivas de levar a vida.

Outro fator importante para desenvolver a influência sem autoridade é compartilhar suas próprias experiências e seus aprendizados ao invés de dar conselhos. Dificilmente as pessoas gostam de receber conselhos e apontamentos de que estão erradas. Uma maneira de influenciar positivamente é compartilhando uma experiência verdadeira vivida por você, ao invés de dizer as pessoas o que elas devem fazer.

Essa capacidade de influência esta diretamente ligada com os aspectos de liderança que precisa ser construído também através da confiança, honestidade, empatia e diálogo.

- **Quarta Base: Alquimia Emocional**

A última base da alfabetização emocional é a alquimia. A quarta base trata-se da capacidade de sentir as oportunidade e criar o futuro através da transformação das situações.

Segundo Cooper a alquimia é definida como qualquer poder ou processo de transmutar uma substancia comum, tida como de pouco valor, em

algo de maior valor. Ao elevarmos o nível de consciência e aplicarmos de modo intuitivo a inteligência emocional, tornamo-nos com efeito, alquimistas.

A última base permite prosseguirmos em nossa exploração de vida, permitindo-nos fluir com os desafios de maneira mais eficaz, transformando situações difíceis, sentindo as oportunidades, explorando o ambiente, mudando algumas regras e criando o futuro.

Os fatores que compõe a quarta base são: Fluxo intuitivo, deslocamento reflexivo no tempo, o senso de oportunidade e a construção do futuro.

1) Fluxo intuitivo:

Quando a intuição está muito desenvolvida ela acaba fluindo de acordo com as circunstâncias, ela se torna parte do modo como nosso coração e sentidos se relacionam com todas as experiências e acontecimentos.

Os sinais do fluxo intuitivo incluem um sentimento de desafio e exaltação e até, em alguns casos, êxtase. Seu desempenho se caracteriza por um nível muito alto de atividade e realizações. Como o fluxo faz-se sentir tão integrado e fluido, ele é intrinsecamente recompensador e aumenta nossa confiança criativa. Ele nos leva a assumir riscos criativos e alcançar realizações que se destacam. Transcendemos as rotinas e preocupações diárias, proporcionando um sentido mais elevado do próprio valor e maior satisfação.

O fluxo intuitivo é uma capacidade natural humana, não é necessário fazer força para que ele aconteça. Quando desenvolvemos uma atividade com concentração facilitamos a ação do fluxo intuitivo.

2) Deslocamento Reflexivo no tempo:

O deslocamento reflexivo no tempo 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 ou 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 de outra pessoa, refletir sobre ela e se posicionar para fazer no presente algo mais eficaz e talvez inovador, algo baseado nos valores pessoais e não em reações ou na conveniência.

O deslocamento reflexivo no tempo é uma dimensão da alquimia emocional porque lhe permite enfrentar as mesmas coisas que enfrentam os outros à sua volta, mas com instintos mais apurados ou maior comprometimento ou envolvimento criativo, e assim reagir de modo diferente, mais judicioso e inovador, porque seus sentimentos e pensamentos não estão paralisados no tempo. O indivíduo começa a desenvolver uma excepcional tolerância à ambigüidade e pode deixar as coisas “ em processo” ou “em jogo” para usar uma expressão criativa.

3) Senso de oportunidade:

O senso de oportunidade refere-se ao sentir as oportunidades estendendo a consciência o mais longe no futuro quanto puder mediante ao uso dos cinco sentidos tradicionais, com a incorporação do “sexto sentido” intuitivo e do instinto, juntamente como todas as outras dimensões da percepção e inteligência humana que se encontra ao nosso alcance. Desse modo o indivíduo permanece atento com relação ao presente, mas consegue também sentir além dele. O senso de oportunidade permite-nos aprender, crescer, inovar e obter novos êxitos, isso porque, temos uma visão mais completa e enxergamos as coisas sob mais de um ponto de vista.

Para elevar e expandir a capacidade intuitiva e emocional, para que o indivíduo possa sentir o mais amplo leque de possibilidades e oportunidades, deve-se buscar diariamente estar em movimentação. Conhecer lugares novos, conversar com pessoas de diferentes percepções. Ficar parado em um único lugar não permite-nos sentir a riqueza de possibilidades que nos cerca. É importante também avaliar o ambiente e as pessoas que o cerca, se estes permitem com que seus talentos e inteligências sejam usados ao máximo.

4) Construção do Futuro:

Diferentemente do que muitos pensam o futuro não é algo que o ser humano espera, mas sim algo que devemos ajudar a construir. É através de nossos hábitos e decisões nas pequenas circunstâncias que iremos gradativamente formar nosso futuro.

A construção do futuro deve ser feita por cada indivíduo com base nas competências emocionais aprendidas. Como visto um obstáculo pode ser visto

como oportunidade de transformação criativa para o futuro. Cada um dos indivíduos deve procurar em seu próprio caminho a centelha interior que faz com que se esforcem, movam-se, adaptem-se, cresçam e enfrentem desafios. É através do bom humor e do entusiasmo, bem como das dificuldades e das dúvidas, e da coragem de mudar, que temos chances de aprender com as experiências da vida e interagir com elas de modo que possamos crescer e aprender, ouvir e viver com um espírito criativo na construção do futuro.

Embora não possamos prever com detalhes o futuro nem controlá-lo, podemos interferir na moldagem do coração do futuro, incluindo seu contexto de significação e nosso empenho e coragem em avançar rumo ao desconhecido. A inteligência emocional como visto, é a fonte primária dessas chamas centrais de nossas vidas e do impulso que desperta e inspira as pessoas avançar rumo ao futuro desconhecido.

2.6 Como as organizações podem implementar a Inteligência Emocional

A inteligência emocional nas empresas pode ser implementada através do modelo de quatro bases de Cooper. Esse modelo adaptado às necessidades organizacionais é extremamente eficaz para tornar uma organização emocionalmente inteligente, contribuindo assim para um ótimo desempenho e melhora nos resultados.

Esse tópico da presente pesquisa tem por objetivo mostrar algumas ferramentas de como desenvolver a inteligência emocional nas organizações através de exercícios práticos elaborados por Cooper dentro do modelo de quatro Bases.

1) Primeira Base Alfabetização Emocional na empresa:

1.1. Desenvolvendo a Honestidade Emocional :

QE em ação: Anotações matinais de QE

Orientar aos funcionários a criação de um diário emocional. Pedir para que durante um período de três semanas anotem o que realmente sentem em relação ao seu dia de trabalho. Quais as emoções que o invadem e seus pensamentos mais profundos. Orientá-los que reflitam ao final do dia sobre

essas emoções identificando quais os pontos fracos e negativos dessas emoções, explorando e buscando maneiras de aumentar sua inteligência.

1.2. Desenvolvendo a Energia Emocional:

QE em ação: Como administrar a QE energia com o uso de interruptores cerebrais

Pesquisas indicam que um forte senso de envolvimento criativo com o trabalho, um projeto, um debate e uma nova oportunidade aumenta o estado de alerta e impulsiona a energia emocional e o desempenho. Em contraposição tarefas rotineiras e entediantes reduzem o estado de alerta, aumentando as chances de se cometer erros, reduzindo assim a criatividade e o desempenho.

Algumas estratégias podem ser usadas para esses casos de perda de energia a fim de não comprometer os resultados e o desempenho na organização.

Institua pausas de dez a sessenta segundos: Uma pausa estratégica promove um desligamento do trabalho para uma oportunidade de mudar a atenção mental, desviar o olhar e soltar o corpo. Quando não se faz isso de forma programada o corpo automaticamente o faz por pura fadiga e aí perdemos a atenção na tarefa e cometemos erros prejudicando a realização da tarefa.

Atividade física ao longo do dia: Uma quantidade leve de atividade física é uma das melhores maneiras de aumentar a energia e diminuir a tensão, estimulando a criatividade. O bem estar mental e emocional baseia-se também no físico. A ginástica laboral é uma ferramenta muito utilizada que produz ótimos resultados com relação ao aumento de produtividade.

Refeições e lanches ricos em nutrientes: Refeições moderadas e lanches nos intervalos das refeições são altamente recomendados tanto para a saúde quanto para a eficiência no trabalho. As organizações que possuem refeitórios disponibilizando ao funcionário podem organizar um programa de refeições diárias rica em nutrientes indispensáveis para a reposição de energias. Além

disso esse espaço pode ser usado para as relações informais no trabalho o que contribui positivamente para o aumento produtivo.

Válvulas de escape para aumentar a produtividade: Outra questão importante trata-se do ambiente de trabalho. O aumento das luzes pode elevar a atenção e vivacidade como descoberto em algumas experiências. A postura ergonômica, a escolha de uma boa música, os cheiros, as cores positivas interferem na sensação de bem estar e segurança promovendo um ambiente de trabalho mais relaxante ao mesmo tempo que energizante.

1.3. Desenvolvendo o Feedback Emocional:

QE em ação: “ Se eu assumir a responsabilidade por...”

Orientar aos funcionários que diante de uma súbita e forte onda de emoção que nos compele a agir de um certo modo, é conveniente fazer uma pausa explícita. Não trata de uma fuga do conflito mas sim a oportunidade de captar o contexto e as possibilidades mentais e emocionais. Pedir para cada funcionário fazer uma lista de reações a indagação interior: Se eu assumir a responsabilidade de cada sentimento que eu experimentar e de cada palavra que eu pronunciar, qual será minha resposta?

Certamente as pessoas através desse exercício terão mais responsabilidade pessoal sobre suas emoções e refletirão a respeito de suas ações e forma como esta impacta nos indivíduos e nas suas atividades.

2) Segunda Base Competência Emocional na empresa:

2.1. Desenvolvendo a Presença autêntica:

QE em ação :Vá ao âmago da questão

Levar aos participantes e funcionários a escrever uma carta de seu eu privado para seu ser público. É um ótimo exercício que consiste em estabelecer um diálogo entre o seu ser interior e o seu ser exterior. Orientar que durante o processo eles deixem o seu eu interior conduzi-los. Após o termino induzir aos funcionários que releiam cuidadosamente refletindo sobre os insights que merecem maior reflexão buscando alinhar seu exterior com a verdade interior. Uma ótima maneira de iniciar essa carta é lembrar de

situações e acontecimentos importantes e refletir sobre nossa reação, se aquilo que foi exteriorizado refere-se ao nosso verdadeiro eu.

2.2. Desenvolvendo o raio de confiança:

QE em ação: Amplie seu círculo de confiança

Essa atividade deve ser feita de forma simples. Em uma folha de papel os participantes desenham um círculo e dentro dele coloca-se o nome das pessoas da empresa em quem confiam de todo o coração. Após essa etapa deve ser feita uma auto - avaliação se realmente essas pessoas fazem parte do seu círculo de confiança e por que. Elencar os benefícios que essas pessoas lhe trazem devido à confiança que nelas lhe foi depositado e verificar as pessoas que não estão nesse círculo buscando os benefícios de incluí-las em seu raio de confiança. O inverso também deve ser realizado. Caso você encontre alguém do grupo em quem não confia, deve elencar os motivos. Essas descobertas devem ser trabalhadas a fim de ampliar o círculo de confiança.

Orientar aos participantes que para adquirir a confiança e ampliar seu círculo é necessário praticar o hábito de ouvir e prestar atenção nas informações que os outros nos enviam. Qualquer movimento que indique pressa ou falta de interesse são cruciais para a perda de confiança.

O aumento da confiança em si mesmo e nos outros é um fator chave para o alcance dos resultados com menos desgaste e esforço.

2.3. Desenvolvendo a insatisfação construtiva:

QE em ação: Um ponto de partida das aplicações

Para tirar proveito da insatisfação construtiva é preciso prática. A insatisfação construtiva é uma dimensão da competência emocional que se torna mais forte e valiosa à medida que é regularmente usada. Alguns passos podem ajudar:

Use o poder do arrastamento: Quando em uma reunião ou discussão a conversa se torna acalorada, o ideal é mudar o ritmo falando mais calmamente e lentamente, isso levará todos a uma grande consciência do processo do diálogo.

Permaneça aberto quando as coisas esquentarem: Quando as críticas e as insatisfações vierem a tona ao invés de atacá-las ou reprová-las aproveite a oportunidade para aprender com elas. As pessoas dizem a verdade do modo como elas vêem ou sentem. Não que necessariamente estejam corretas. Porém se você reprová-las deixará essas pessoas inseguras de falar honesta e abertamente com você e poderá perder oportunidades futuras.

Capte o QE de todo o grupo: Tomar conhecimento do que todos pensam ou sentem não quer dizer concordar com todos eles. Significa que quaisquer que sejam esses pontos de vista e sentimentos, eles são reais, e pelo menos tem sentido a pessoa que o sente.

Saiba ouvir atentamente: Aguce a sensibilidade durante um diálogo. Lembre-se que quando uma pessoa contesta algo é porque se importa com isso, caso contrário não contestariam simplesmente iriam embora. Não se apresse a responder, ouça atentamente, um comentário tranquilo pode ajudar a diluir reações emocionais exageradas e promover a busca por uma solução criativa.

Compreenda o valor das queixas contínuas: Um dos aspectos da insatisfação construtiva é permitir que as reclamações contínuas de todos venham a tona. A baixa produtividade pode estar relacionada a situações de queixas que não foram resolvidas. Uma reação muito comum de falta de iniciativa pode ser resultado de reclamações que foram ignoradas. A reação geralmente é a retirada das energias pessoais, sentimentos e criatividade dentro da empresa. Quando as pessoas sentem que suas queixas e preocupações estão sendo acolhidas, a energia reprimida na insatisfação é liberada para ser utilizada em propósitos construtivos.

2.4. Desenvolvendo a capacidade de recuperação e renovação:

QE em ação: Desenvolva sua capacidade de recuperação por meio da pausa para respirar e da renovação

Esse momento de reflexão deverá permitir ao indivíduo descobrir qual a maneira mais apropriada pra si mesmo aliviar a carga do cansaço e desânimo e renovar as energias.

Uma caminhada ao ar livre, alguns minutos de ar fresco e luz do sol, um lanche saudável, ouvir a música favorita, um abraço caloroso entre outras atividades são fundamentais para invertermos um ciclo negativo. Diante de um problema ou situação difícil essas medidas podem lhe fazer refletir e encontrar soluções que diante do cansaço seriam impossíveis de serem observadas. Para que o indivíduo descubra sua maneira de recuperação é ideal iniciar com uma lista de atividades que lhe dão prazer e serenidade.

3) Terceira Base Profundidade Emocional na empresa:

3.1. Desenvolvendo propósitos únicos:

QE em ação: A bússola interior

Esta é uma ferramenta simples e portátil do QE que proporciona uma variedade de recursos criativos e poupadores de tempo. Peça a cada um que elabore uma lista com os principais projetos e metas específicas do trabalho bem como atividades que sentem ser importante para os resultados da organização.

A partir da lista sugira que os participantes circulem aquelas que de acordo com sua intuição, têm o potencial de gerar maior valor para você, para a empresa e os clientes. Em seguida deve-se elencar sete itens que dependem de sua própria iniciativa ou que possam ser melhorados para que essas metas e projetos possam ser realizados. Esses sete itens devem corresponder as sete áreas prioritárias desses projetos e atividades. Quando uma idéia nova, ou uma preocupação vier a tona anote-as na área prioritária adequada. Esse método te ajudará a identificar os principais propósitos fazendo com que você não fuja deles mas sim lute para alcançá-los.

3.2. Desenvolvendo o compromisso emocional:

QE em ação: Mantenha-se responsável pelo melhor de você

Um dos modos mais simples e eficazes de educar ou fortalecer nossa responsabilidade é fazer e manter promessas. Descobrir o que somos capazes de fazer com nosso potencial único e o que os outros são capazes de fazer com o deles, e então dizer abertamente com o que iremos nos comprometer e nos comprometermos com o que estamos dizendo. Ao longo do caminho,

deve-se permanecer consciente da profundidade do compromisso emocional, nosso e dos outros. Caso durante esse percurso se descubra que estamos apenas fingindo que estamos nos esforçando deve-se parar para avaliar novamente onde estamos e quais são nossos compromissos.

3.3. Desenvolvendo a integridade aplicada:

QE em ação: Acordo de tempo de integridade

É uma ferramenta utilizada individualmente para cada indivíduo pois diz respeito a sua própria integridade. É um texto escrito individualmente para si mesmo se comprometendo com o compromisso de integridade.

Propósito: Usarei o tempo de integridade para sentar-me tranqüilo e prestar detida atenção a minha vida interior à medida que ela me faz avançar em direção ao futuro. Eu me abrirei para toda a extensão e profundidade de meus sentimentos claros e escuros e procurarei saber mais sobre a consciência interior que dá forma ao que sinto, penso e digo.

Compromisso: Comprometo-me que destinarei pelo menos x minutos (não menos que cinco e dez) todas as manhãs nas próximas x semanas (pelo menos três) antes de iniciar minha rotina diária , para auto reflexão e para explorar minha inteligência emocional.

Esse exercício reflexivo firmará um compromisso diário entre o indivíduo e sua integridade permitindo com que esse ao longo das semanas não desperdice mais energias para encobrir falhas e escorregões.

3.4. Desenvolvendo a influência sem autoridade:

QE em ação: Sentimentos de justiça- influência e “fator de equidade”

Em uma folha de papel peça que o funcionário divida-a em dois lados. No lado esquerdo deverá escrever aquilo que ele dá para a empresa e do lado direito aquilo que ele recebe da empresa. Isso pode ser feito também em uma relação de um subordinado e seu chefe.

A percepção do que se dá e recebe é muito pessoal. Quando as pessoas começam a se sentir pouco recompensadas dia após dia, elas podem experimentar sentimentos de autocomiseração, se sentem vítimas e pouco apreciadas e cada vez mais sobrecarregadas por causa das expectativas não alcançadas. Tentar um confronto com essa percepção ou ainda negar pode

provocar um sentimento ainda pior, podendo deflagrar raiva e ressentimentos. Quando isso acontece algumas dessas reações podem acontecer: As pessoas reduzem suas contribuições, chegam atrasadas, perdem reuniões, trabalham menos, sabotam seu próprio trabalho, aumentam suas exigências, pleiteiam aumento de salário, melhores condições, mais benefícios ou ainda terminam a relação.

Um dos modos de restaurar esse equilíbrio trazendo a influência sem o autoritarismo é buscar conhecer mais sobre a outra pessoa e sobre o que ela necessita. Essa é a fórmula da influência, obtendo aquilo que você quer e dando às pessoas aquilo que elas valorizam e necessitam.

4) Quarta Base Alquimia Emocional:

4.1. Desenvolvendo o fluxo intuitivo:

QE em ação: Exercite o seu fluxo intuitivo

Uma das principais coisas a serem lembradas é que, na maioria dos casos, você não necessita apenas de mais intuição, você precisa de uma intuição melhor- uma voz interior mais clara e confiável.

Algumas dicas que vale a pena serem repassadas para facilitar o acesso ao fluxo intuitivo.

- Viver mergulhado nas experiências, concentrando toda a atenção na tarefa e no desafio em vista;
- Superando as capacidades, as pessoas parecem mais aptas a entrar no fluxo quando se exige delas pouco mais que o habitual;
- Mantendo-se aberto as possibilidades e transcendendo o medo;
- Observar como a intuição se comunica com você, pode ser através de palavras, imagens e sentidos emocionais do corpo. A auto observação nos ajuda a notar melhor quando seu senso de intuição esta lhe trazendo uma mensagem;

4.2. Desenvolvendo o deslocamento reflexivo no tempo:

QE em ação: Iluminar o futuro e refleti-lo no presente

Um exercício que pode ser aplicado é o questionário de perguntas, que devem ser respondidas com relação a hoje, e também com relação ao futuro.

Os dois quadros devem ser comparados verificando os contrastes e os detalhes das respostas. As respostas do futuro foram substancialmente diferentes das de hoje? Em caso negativo, há fortes motivos para se acreditar que você não realizará seu potencial único, nem sua empresa será capaz de alcançar ou de manter a liderança do mercado. Veja abaixo algumas perguntas interessantes para se fazer:

Perguntas de deslocamento no tempo	Hoje	Futuro – daqui a dez anos
Quais são as quatro competências ou capacidades de QE que me tornam mais valioso como profissional?		
Quem são meus clientes e colegas de trabalho mais importantes?		
De que maneira específica eu os ajudo a alcançarem melhor suas metas e propósitos?		
Ate que ponto eu os conheço bem enquanto indivíduos dotados de talento, potencial, paixão e propósitos únicos?		

4.3. Desenvolvendo o senso de oportunidade:

QE em ação: Catalisadores do senso de oportunidade

Para desenvolver o senso de oportunidade é necessário alguns esforços diferentes da sua rotina. A interação entre funcionários de diferentes setores pode contribuir para a abertura de novas oportunidades e interações. Manter um caderno diário de acontecimentos e reações também ajuda a refletir diariamente sobre as oportunidades que a correria do dia a dia não nos permite enxergar. Seja criativo diante das situações, explore as diversidades ao seu redor e envolva-se com situações, ambientes e pessoas criativas.

3. Considerações Finais

A administração tradicional concentrou-se basicamente na análise, no poder externo e na racionalidade técnica, que em grande parte obscureceu outras características reconhecidamente humanas, como o espírito a emoção, a intuição e a experiência. Os estudos sobre a inteligência emocional indicavam que as pessoas mais brilhantes intelectualmente nem sempre eram bem sucedidas em suas vidas pessoais e profissionais. Essa constatação levou o que hoje consideramos a revolução nos negócios, a quebra de paradigmas e a evolução dos conceitos do que é ser inteligente.

Apesar de muitos críticos considerarem uma espécie de modismo, sem nenhuma importância pudemos através dessa pesquisa descobrir que muitos estudos científicos foram realizados para assegurar a poderosa influência que as emoções têm sobre nossas decisões, comportamentos, comprometimentos, aspirações, relacionamentos e porque não sobre nosso desempenho.

As grandes empresas hoje, estão atentas à seus funcionários não somente ao seu talento, conhecimento ou inteligência intelectual mas também às suas emoções e capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir nos seus objetivos. Além disso valorizam os funcionários que são capazes de se relacionarem de forma eficaz e que possuem domínio sobre suas emoções.

Rotineiramente as organizações estão olhando seus funcionários sob a ótica do QE, seja para contratar, promover, desenvolver ou demitir. Não é difícil encontrar hoje pessoas que são demitidas, mesmo tendo um amplo conhecimento intelectual e técnico sobre uma determinada atividade, mas que não possuem capacidade relacional e emocional.

Levar a inteligência emocional para dentro das organizações é inevitável para a obtenção do sucesso. Como visto o QE interfere diretamente no desempenho dos indivíduos comprometendo assim os resultados da organização.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

ANTUNES, Celso. **A inteligência Emocional na construção do novo Eu.** Petrópolis: Vozes, 7º Ed. 1999.

CABRAL, Álvaro e NICK, Eva. **Dicionário técnico de Psicologia.** São Paulo. Cultrix.

CALDERELLI, Paulo. **Dicionário enciclopédico psicologia geral.** São Paulo. Forman LTDA, vol. 02.

CLAUDE, Steiner M e PERRY, Paul. **Educação Emocional: Um programa personalizado para desenvolver a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial.** São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1984.

COOPER, Robert K. e SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAFT, Richard L. **Organizações Teoria e Projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DANN, Jill. **Aprenda as chaves da Inteligência Emocional.** São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia.** São Paulo: Markon Books, 1983.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: Por que ela pode ser mais importante que o QI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel e outros. **O poder da Inteligência Emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HILL, Norman C. **Como melhorar o desempenho dos empregados.** São Paulo: E.P.U, 1986.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 3ª Ed, 1981.

PIAGET, Jean. **Psicologia da Inteligência.** São Paulo. Editora Fundo de Cultura Brasil;Portugal, 4ª Ed. 1956.

SENGE, Peter. **Fator Humano e Desempenho: O melhor de Peter Drucker sobre Administração.** São Paulo: Pioneira, 2002.

MONOGRAFIA:

GONÇALVES, Marcia Maria. **Inteligência emocional: um fator diferencial no processo de gestão.**