

## **Inteligência Emocional**

**Denize Dutra**

A dicotomia razão-emoção é discutida desde os primórdios da Filosofia, e com o advento da psicologia estes estudos se intensificaram ainda mais. Gardner com sua teoria da Inteligências múltiplas, deu expressiva contribuição para a ampliação do conceito de Inteligência. Daniel Goleman em seu livro Inteligência Emocional, traz a luz a importância do desenvolvimento desta “outra inteligência”, que até então a cultura e a educação preteriram, supervalorizando o meramente intelectual, acadêmico e técnico.

Hoje diversos estudos e pesquisas nos mostram o quanto é imprescindível desenvolver os componentes da Inteligência Emocional para garantir o sucesso na carreira e na vida pessoal. Segundo Goleman, os componentes básicos são:

### **AUTOCONHECIMENTO**

Autoconhecimento, ou autopercepção, é o primeiro componente da inteligência emocional. Constitui-se de uma profunda percepção das próprias emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e impulsos.

As pessoas com alto nível de autoconhecimento não se mostram excessivamente críticas nem têm expectativas irreais. São, em vez disso, francas consigo mesmas e com os outros. Quem possui elevado nível de autoconhecimento sabe o efeito que seus sentimentos têm sobre si mesmo, sobre as outras pessoas e sobre seu desempenho no trabalho.

O autoconhecimento também amplia a compreensão das pessoas sobre seus valores e objetivos. Quem se conhece bem sabe aonde quer chegar e por quê. Assim, é capaz de recusar uma oferta de trabalho financeiramente tentadora, mas que vai contra seus princípios ou não se encaixa em seus objetivos de longo prazo. Quem não se conhece, por outro lado, pode tomar decisões que geram uma grande insatisfação interior por ferirem valores profundos.

Os profissionais que se conhecem bem sabem quais suas limitações e seus pontos fortes e não têm dificuldade de falar a respeito, mostrando-se em geral sedentos de crítica construtiva. Já aqueles com baixo grau de autoconhecimento interpretam a mensagem de que precisam melhorar como ameaça ou sinal de fracasso.

As pessoas com bom nível de autoconhecimento também demonstram autoconfiança. Têm boa compreensão de suas habilidades e são menos propensas ao fracasso por aceitar tarefas acima de sua capacidade. Além disso, sabem quando podem pedir ajuda. E o risco que assumem é calculado. Não se propõem a enfrentar sozinhas desafios de que não podem dar conta. Apostam em seus pontos fortes.

### **AUTOCONTROLE**

Nossas emoções são motivadas por impulsos biológicos. Não podemos eliminá-los, mas conseguimos “administrá-los”. O autocontrole, ou auto-regulamentação, é o componente da inteligência emocional que nos impede de ser prisioneiro dos sentimentos. É uma espécie de diálogo interno constante. As pessoas que se dedicam a esse diálogo interno têm momentos de

mau humor como todo mundo, mas encontram maneiras de controlá-los e até canalizá-los para algo útil .

Os sinais de autocontrole emocional não são, portanto, difíceis de detectar : propensão à reflexão e à análise cuidadosa ; estar à vontade com a ambigüidade e a mudança; e integridade – ou seja, capacidade de dizer não aos impulsos.

## **AUTOMOTIVAÇÃO**

Se há um traço comum a todos os líderes eficazes é a automotivação . Os líderes são impulsionados a ir além das expectativas – tanto as próprias como as dos outros . A palavra-chave é alcançar . Muitas pessoas são estimuladas por fatores externos como um grande salário , o *status* decorrente do cargo ou fazer parte de uma empresa de prestígio. As pessoas com potencial de liderança , em vez disso, são motivadas por desejos profundos de alcançar um objetivo pelo simples fato de alcançar um objetivo.

As pessoas motivadas a melhorar sempre também querem ter uma maneira de acompanhar o progresso – tanto o delas mesmas quanto o da equipe . Enquanto as pessoas com baixo nível de automotivação para conquistas costumam ser um pouco confusas no que diz respeito a resultados , as pessoas com alta motivação costumam manter as metas sobre controle rastreando mensurações difíceis , como lucratividade e participação de mercado.

## **EMPATIA**

De todas as dimensões da inteligência emocional , a empatia é a mais facilmente reconhecida . Todos nós já sentimos a capacidade de empatia de um professor sensível ou de um amigo; e todos já nos ressentimos da ausência de empatia em um treinador ou chefe. Porém, quando se fala de negócios, raramente se elogia – muito menos se recompensa- a empatia . A própria palavra parece fora do contexto no mundo dos negócios, em meio às duras realidades do mercado.

Empatia significa, na verdade, levar em consideração seriamente os sentimentos dos funcionários – junto com os fatores - no processo de tomada de decisões .

A empatia como componente da liderança é particularmente importante nos dias de hoje, por três razões: aumento de uso de equipes, ritmo rápido de globalização e necessidade cada vez maior de reter pessoas de talento .

## **SOCIABILIDADE**

Tal como a empatia , a sociabilidade (ou habilidades sociais) diz respeito à capacidade de uma pessoa administrar seu relacionamento com outras pessoas . Como componente da inteligência emocional , não é tão simples quanto pode parecer. Não se trata apenas de um comportamento amigável , embora as pessoas com boa dose de sociabilidade sejam amigáveis.

A sociabilidade é, na verdade , um comportamento amigável com um objetivo: impulsionar as pessoas na direção desejada , seja para que concordem com uma nova estratégia de mercado , seja para que se entusiasmem com relação a um novo produto.

As pessoas sociáveis costumam ter um grande círculo de conhecidos e uma capacidade inata para descobrir pontos em comum com todos os tipos de pessoa. Isso não quer dizer que essas pessoas

estejam fazendo contatos sociais o tempo todo. Significa que trabalham de acordo com o princípio de que nada de importante é feito por uma pessoa só. Quando chega o momento de agir, essas pessoas têm uma rede implantada.

A sociabilidade é o ápice de outros aspectos da inteligência emocional . As pessoas costumam ser muito eficientes ao lidar com relacionamentos quando podem controlar as próprias emoções e têm empatia pelos sentimentos dos outros . Mesmo a motivação contribui para a sociabilidade . Afinal, quem é voltado para alcançar metas tende a ser otimista e seu “brilho” se destaca nas conversas.

A sociabilidade pode ser reconhecida de várias formas . As pessoas sociáveis são , por exemplo, hábeis gerentes de equipes – é a sua empatia trabalhando. Da mesma maneira, são persuasivas – uma manifestação das características de autoconhecimento , autocontrole empatia, combinadas . E a motivação , quando visível, faz desses profissionais excelentes colaboradores, e sua paixão pelo trabalho se espalha para outras pessoas .

Seria tolice afirmar que o QI e a capacidade técnica não são importantes para a construção de uma liderança forte. Mas a receita não estaria completa sem a inteligência emocional. Antes diziam: “Seria interessante que os líderes contassem com os componentes da inteligência emocional”. Hoje sabemos que, para o bom desempenho, é “imprescindível” que os líderes tenham esses ingredientes.

Texto adaptado da publicação da revista HSM MANEAGEMENT  
Nº 14- ANO 3 – Maio/Junho de 1999