

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E RESILIÊNCIA

Paloma Almeida



INTRODUÇÃO

As competências comportamentais nunca foram tão requeridas neste mundo VUCA (acrônimo em inglês que significa volátil, incerto, complexo e ambíguo). Relatórios do Fórum Econômico Mundial e vários outros mostram isso. Já não basta mais ser apenas bom tecnicamente para se manter no emprego ou estabelecer relacionamentos confiáveis; o diferencial competitivo de qualquer profissional, independentemente do seu cargo ou da sua área de atuação, são as competências comportamentais, com especial destaque à inteligência emocional (IE) e resiliência. Essa questão torna-se ainda mais relevante para os gestores, profissionais que ocupam posição de liderança, pois são eles os grandes responsáveis pela condução das pessoas que obterão o alcance dos resultados empresariais. É requerido, então, um “novo” perfil para os profissionais do mundo atual: flexíveis, que saibam lidar com o incerto e que possuam alto controle emocional, entre outras competências.

Pensando nisso que esse curso foi criado: aprenderemos as principais teorias sobre a inteligência emocional, veremos como se dá a sua aplicabilidade no nosso dia a dia e refletiremos sobre como desenvolvê-la em nós mesmos. Da mesma forma, aprenderemos sobre a importância da resiliência para as nossas vidas pessoal e profissional e a sua aplicabilidade. A ideia é que este curso funcione para você como uma importante caixa repleta de ferramentas com o objetivo de desenvolver em você essas competências. Todo o conteúdo apresentado é baseado em conceitos com evidências empíricas. Diante de tantas informações equivocadas que circulam na internet a respeito dos temas, esse cuidado faz-se necessário para que possamos aprender com excelência.

Como objetivo geral, almejamos conhecer os conceitos e a aplicabilidade da inteligência emocional (IE) e da resiliência, explorando, mais especificamente, as principais teorias existentes e as principais competências que envolvem tanto a IE quanto a resiliência; aprenderemos também como aplicar técnicas para um melhor manejo dos principais componentes da IE e da resiliência, além de realizar exercícios que contribuam com o desenvolvimento dessas competências.

Esta apostila está organizada em quatro módulos, dos quais dois correspondem à inteligência emocional e dois à resiliência. De modo geral, os módulos contemplam duas visões: uma teórica e uma prática, para que você possa compreender as teorias que embasam essas duas competências bem como conseguir aplicá-las na sua rotina.

No módulo 1 – Introdução à inteligência emocional – IE –, aprenderemos as principais questões teóricas que envolvem a inteligência emocional. Iniciando com o seu histórico, apresentaremos a sua importância para a performance no trabalho e, mais especificamente, para a liderança, os principais mitos existentes sobre o tema e, por fim, as três teorias com maior relevância acadêmica.

O módulo 2 – Principais competências relacionadas à IE –, envolve as questões mais práticas, ligadas à inteligência emocional. Conheceremos as principais atitudes de alguém que é emocionalmente inteligente para que possamos desenvolvê-las em nós mesmos(as). Neste curso, consideramos que essas atitudes seriam aquelas que se repetem nas principais teorias, a saber: autoconhecimento, autocontrole, empatia, percepção das emoções em si e nos outros e otimismo e felicidade.

Focando na parte teórica da resiliência, aprenderemos, no módulo 3 – Introdução à resiliência –, sobre o seu conceito para o campo da Psicologia, trazendo perspectivas para a vida pessoal e profissional.

Focando nos aspectos práticos, no módulo 4 – Comportamentos/Atitudes resilientes –, conheceremos quais são os principais componentes da teoria do Quociente da Adversidade (QA) e do Instrumento de Resiliência para Adultos (RSA), de grande relevância no mundo acadêmico. De modo semelhante, aprenderemos sobre a importância da busca por sentido na vida e conheceremos a história do psiquiatra Viktor Frank, pois ele muito nos ensina sobre comportamentos resilientes em situações críticas. Tudo isso para que possamos refletir sobre os nossos próprios comportamentos e as nossas atitudes e, dessa forma, desenvolver em nós características consideradas mais resilientes.

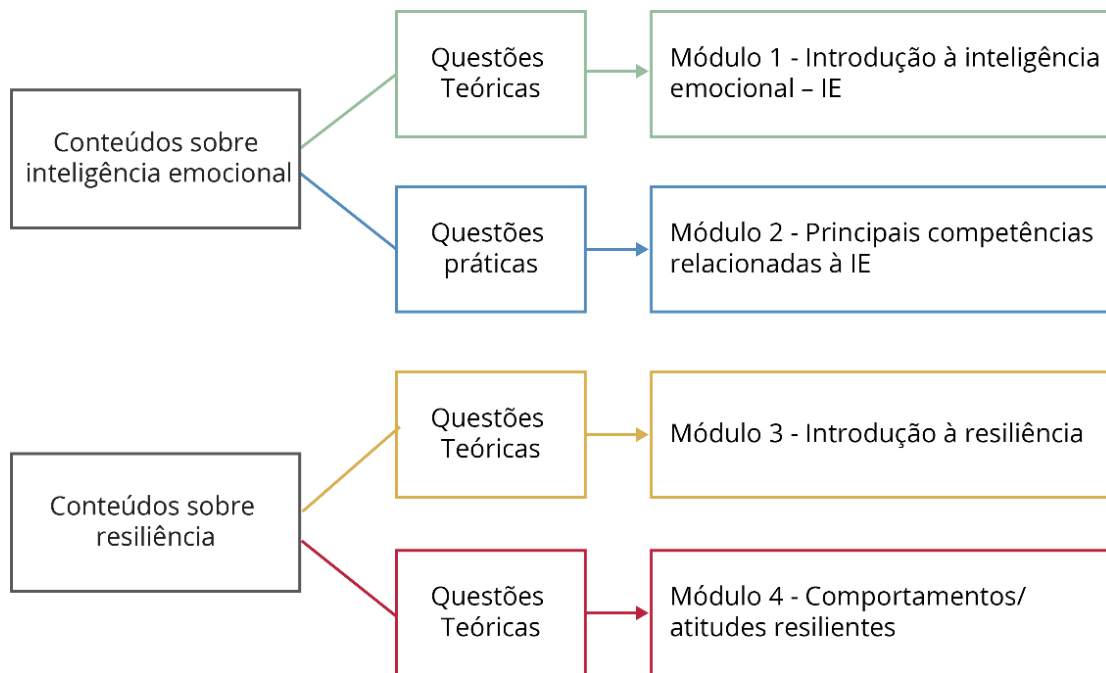
Em resumo, desejamos que este curso funcione para você como uma “caixa de ferramentas”, as quais você aprenderá a manusear da forma correta e no momento adequado. Se você estudar esta apostila e cumprir todos os exercícios propostos, as chances de você desenvolver a sua IE e sua resiliência a médio prazo são grandes! Conheça, a seguir, todas as ferramentas que aprenderemos nesta jornada:

- ferramentas para o desenvolvimento do autoconhecimento:
 - metodologia Disc.;
 - descoberta das suas principais forças de caráter;
 - *coaching*;
 - *feedbacks*;
 - psicoterapia e
 - conhecimento dos seus principais sabotadores.
- ferramentas para o desenvolvimento do autocontrole:
 - descoberta das suas principais “vozes” internas;

- gatilhos emocionais;
- meditação;
- vivência dos seus *hobbies*;
- exercícios físicos e
- técnica da pausa.
- ferramentas para o desenvolvimento da empatia:
 - comunicação não violenta – CNV e
 - descoberta dos seus principais vieses inconscientes.
- ferramentas para desenvolver a identificação e compreensão das emoções em nós e nos outros:
 - teste *on-line* “Capacidade de perceber as emoções que as outras pessoas expressam” e
 - observação de si mesmo.
- ferramentas para desenvolver o otimismo e a felicidade:
 - investimento na qualidade dos nossos relacionamentos;
 - Escala de Autoestima de Rosenberg;
 - Escala *Life Orientation Test Revised* – LOT-R;
 - exercícios da prática da gratidão e
 - Escala *Gratitude Questionnaire* – Brasil (GQ-6 – Brasil).
- ferramentas para desenvolver comportamentos resilientes:
 - Teste do Quociente de Adversidade;
 - Escala de Resiliência para Adultos (RSA);
 - reflexões da busca pelo sentido na vida e
 - versão brasileira da Escala de Florescimento PERMA-Profiler.

Quanta coisa, hein?! Esperamos que faça bom uso das teorias e ferramentas apresentadas para que você consiga elevar o seu nível de bem-estar físico e psicológico. Então, mãos à obra! Veja, na Figura 1, o mapa mental desta apostila.

Figura 1 –Visão geral do conteúdo da apostila



Então, seja muito bem-vindo(a)! Esperamos poder proporcionar a você um aprendizado interessante, atual e prazeroso!

SUMÁRIO

MÓDULO I – INTRODUÇÃO À INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – IE	9
BREVE HISTÓRICO DA IE	10
Introdução	10
Aspectos históricos e conceituais da inteligência emocional	11
Importância da IE para a liderança	14
MITOS E VERDADES	17
PRINCIPAIS TEORIAS.....	18
Perspectiva teórica de Mayer, Salovey e colaboradores	19
Perspectiva teórica de Bar-On e colaboradores	21
Perspectiva teórica de Petrides e colaboradores	23
RESUMO DO MÓDULO 1.....	27
MÓDULO II – PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS À IE	28
AUTOCONHECIMENTO	30
Teoria DISC.....	31
Conhecendo as suas forças de caráter.....	37
Outras formas de desenvolver o seu autoconhecimento	39
AUTOCONTROLE.....	40
Outras formas de desenvolver o seu autocontrole	43
UNIDADE 3. EMPATIA	44
Comunicação não violenta – CNV	45
Vieses inconscientes.....	46
PERCEPÇÃO/IDENTIFICAÇÃO E COMPREENSÃO DAS EMOÇÕES EM NÓS E NOS OUTROS	47
OTIMISMO E FELICIDADE	49
Felicidade	49
Autoestima	50
Otimismo.....	51
Gratidão	52
Esperança	53
RESUMO DO MÓDULO 2.....	55
MÓDULO III – INTRODUÇÃO À RESILIÊNCIA	57
O que é resiliência	58
Mitos e verdades sobre a resiliência	59
RESUMO DO MÓDULO 3.....	60
MÓDULO IV – COMPORTAMENTOS/ATITUDES RESILIENTES	61
Componentes do QA	62
Componentes da Escala de Resiliência para Adultos (RSA).....	65
Busca pelo sentido na vida	66

RESUMO DO MÓDULO 4.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	70
PROFESSORA-AUTORA	80

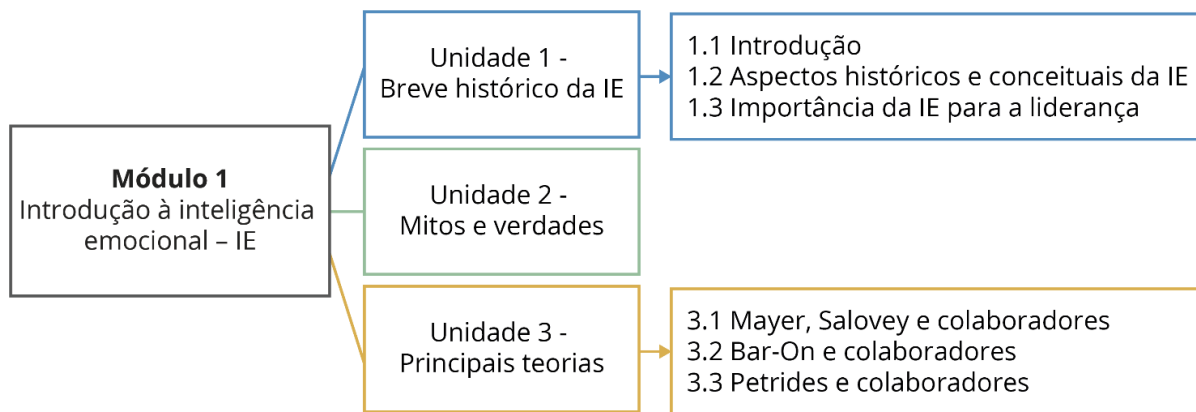


MÓDULO I – INTRODUÇÃO À INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – IE

Neste módulo, mergulharemos no mundo da inteligência emocional (IE) e aprenderemos, de forma mais profunda, as bases que fundamentam essa competência tão requerida no mundo empresarial e tão discutida e estudada no mundo acadêmico. Na primeira unidade, que traz um histórico da IE, veremos a longa jornada pela qual a IE passou para, então, ser nomeada como tal. Veremos também o porquê de algumas teorias ganharem mais destaque que outras e aprenderemos sobre as competências que antecederam a sua criação. Refletiremos, ainda, sobre a sua importância para os profissionais e, sobretudo, para a liderança.

A segunda unidade, que apresenta mitos e verdades sobre a IE, vai auxiliar você a se tornar mais crítico em relação aos materiais existentes na internet sobre o tema. Diante de tantas informações equivocadas, faz-se necessário termos o cuidado na escolha das fontes com as quais estudaremos. Considerando isso, apresentaremos informações relevantes, com base em produções científicas sérias que, muitas vezes, vão de encontro ao ensinado em diversos cursos e sites populares. Na terceira e última unidade, na qual apresentamos as principais teorias, você é convidado a conhecer os estudos mais relevantes e contemporâneos, obtendo, dessa maneira, uma visão geral de quais são as principais competências/habilidades que a IE engloba. Veja, a seguir, o mapa mental deste módulo, apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Visão geral do módulo 1



Breve histórico da IE

Introdução

Inteligência emocional (IE) é um tema bem presente no mundo corporativo, o que torna evidente o quanto profissionais e empresas prezam por essa competência e buscam desenvolvê-la. Acontece que esse interesse não é por acaso. O mundo empresarial se convenceu de que a IE agrega, significativamente, qualidade ao negócio, pois torna os seus colaboradores mais produtivos ao colaborar com o desenvolvimento de um ambiente com maior satisfação e bem-estar. Acredita-se que o motivo principal dessa crença se deu, em grande parte, devido às obras de Daniel Goleman (1995, 1998) que, apesar de não ter sido o seu criador, recebeu ampla visibilidade nesse meio, o que acabou transformando as suas obras em verdadeiros *best-sellers*. Por isso, muitos o consideram o “pai” da IE, embora isso não seja verdade.

No mundo acadêmico, o interesse pelo tema iniciou-se a partir da publicação do artigo *Emotional Intelligence*, dos autores Salovey e Mayer (1990), sendo, portanto, eles que devem ser considerados como os verdadeiros “pais” da IE. Nesse estudo, os autores conceituaram a IE como uma habilidade associada ao reconhecimento do significado das emoções e das suas inter-relações. Desta forma, a IE seria uma capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e, a partir disso, gerenciá-las melhor em si mesmo e nos outros.

Entre discordâncias e concordâncias, a IE tem passado por uma longa evolução conceitual entre pesquisadores do meio científico, porém, pode-se afirmar que, de modo geral, ela pode ser compreendida como uma *capacidade de gerenciar de forma eficaz as nossas emoções e as dos outros, e de utilizar esse conhecimento ou essa habilidade no gerenciamento dos nossos próprios relacionamentos*. Para compreender melhor essa evolução conceitual, são apresentados a seguir os seus principais aspectos históricos.

Aspectos históricos e conceituais da inteligência emocional

Em todo campo teórico, há uma evolução conceitual e, no caso da IE, não tem sido diferente. Porém, a evolução desse construto ganha algumas características peculiares, pois caminha em meio a discordâncias, aproximações e até a algumas polêmicas (BUENO; CASTRO; CORREIA, 2017; NETA; GARCÍA; GARGALLO, 2008; HEDLUND; STERNBERG, 2002). Diante desse contexto um tanto turbulento, torna-se relevante compreender como se deu essa evolução conceitual e levantar quais são as principais teorias que tentam explicá-la.

Pode-se afirmar que a jornada da IE começa por volta do ano 1920 quando Thorndike amplia o conceito de inteligência tradicional, aquela mais voltada ao QI, para além das capacidades cognitivas e relacionadas, geralmente, apenas ao desempenho acadêmico. Ele apresenta o conceito de inteligência social (IS), definindo-a como uma capacidade de perceber, adequadamente, os nossos próprios estados emocionais e os dos outros, além dos seus motivos e comportamentos, para que possamos agir, eficazmente, nos diversos contextos sociais com base nessas informações. Essa definição tem grande proximidade com o que hoje é a IE, e, por esse motivo, a IS é considerada, atualmente, como a sua antecessora. Além da IS, Thorndike também propôs outros tipos de inteligência: a abstrata e a mecânica (THORNDIKE, 1920).

Já em 1982, Campione e outros pesquisadores defendem que a inteligência acadêmica constituiria apenas uma das formas de inteligência, sugerindo a possibilidade da existência de outras (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009). Nessa perspectiva, Gardner publica, em 1983, o livro *Frames of Mind*, no qual formula a Teoria das Inteligências Múltiplas (IM) que defendia a existência de sete tipos de inteligência, auditiva-musical, cinestésica-corporal, visual-espacial, verbal-linguística, lógico-matemática, intrapessoal e interpessoal, sendo estas duas últimas muito próximas à inteligência social (IS) proposta por Thorndike. Gardner defendia que as inteligências seriam, relativamente, independentes umas das outras (GARDNER, 1983).

Com a ampliação do conceito da inteligência tradicional mais fortalecida, seis anos depois, em 1989, os autores Campos e Campos e Barret (*apud* GARBER; DODGE, 1991) sugerem que as emoções seriam as responsáveis pelas relações da pessoa com o ambiente externo. Nesta perspectiva, a emoção seria, em parte, biologicamente determinada e, em parte, o produto da experiência e do desenvolvimento humano no contexto sociocultural. Os autores defendiam que a emoção seria uma reação psicobiológica complexa, envolvendo a inteligência, a motivação (impulso para ação), os aspectos sociais e os de personalidade que, acompanhados de mudanças fisiológicas, expressavam um acontecimento significativo para o bem-estar subjetivo do sujeito no seu encontro com o ambiente.

Finalmente, nos anos 90, os professores Peter Salovey e John Mayer, das universidades de Yale e New Hampshire, respectivamente, trouxeram, pela primeira vez, o termo “inteligência emocional” para a comunidade científica. Considerada por

alguns como uma subforma da IS, eles a definiram como uma habilidade de monitoramento das emoções e dos sentimentos, em nós mesmos e nos outros, e de discriminação e utilização dessas informações para a orientação de pensamentos e ações. Os próprios autores afirmam que, na verdade, não “criaram” a IE, apenas sistematizaram conceitos psicológicos já existentes e encontraram evidências empíricas para considerá-los como um tipo independente de inteligência (SALOVEY; MAYER, 1990).

Em 1995, por meio da obra de Daniel Goleman, intitulada *Emotional Intelligence*, o conceito de IE torna-se bastante popular, sobretudo no mundo corporativo. Na sua teoria, Goleman se afasta da concepção original de 1990, reformulando-a, e inclui componentes mais ligados à personalidade. Além disso, ele dividiu a IE em cinco dimensões: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais, sendo as três primeiras relacionadas a competências para lidar consigo mesmo e as demais para lidar com os outros. O autor também afirmou que a IE seria a responsável, em grande parte, pelo sucesso ou fracasso da performance pessoal e profissional (GOLEMAN, 1995).

Dois anos após, surge mais uma concepção alternativa da IE, desta vez desenvolvida pelo autor Bar-On, que, assim como Goleman, também incluiu a motivação e outras dimensões da personalidade, compreendendo-a como uma competência emocional (BAR-ON, 1997). Nesse mesmo ano, Mayer e colaboradores revisam o seu conceito inicial da IE, organizando-o, agora, em quatro habilidades centrais: (1) percepção das emoções, (2) facilitação ao pensamento – integração, (3) compreensão do conteúdo emocional e (4) autorregulação emocional para promoção de crescimento pessoal (MAYER; SALOVEY, 1997). A partir dessa revisão teórica, os autores constroem a primeira escala de IE para medição do desempenho individual, com tarefas de situações emocionais, intitulando-a *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS) (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 1997). Essa escala já passou por um longo processo de melhoria até chegar na sua versão mais atual, intitulada *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT V2.0) (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2002), sendo considerada o instrumento de avaliação da IE mais utilizado em pesquisas ao redor do mundo, inclusive no Brasil. Diante de tantas definições e variações encontradas, os autores decidem estabelecer uma nomenclatura para diferenciá-las e, desse modo, organizá-las. A partir disso, foram estabelecidos dois grupos de compreensão da IE:

- 1) **modelos de aptidões ou habilidades** → englobam as teorias que compreendem a IE como um tipo de inteligência, ou seja, assim como existe a inteligência matemática, espacial, etc., existe a inteligência emocional. Portanto, as teorias desse grupo consideram a IE como uma habilidade cognitiva. A proposta dos autores Mayer e Salovey faz parte desse grupo.
- 2) **modelos mistos** → são as teorias que incluem, na sua conceituação, os traços de personalidade, os fatores motivacionais e outras competências. A proposta do autor Bar-On faz parte desse grupo.

O primeiro grupo, portanto, possui uma conceituação mais restrita, e o segundo, mais ampla. Ambas as posições existem, concomitantemente, no mundo acadêmico e estudam as interações entre inteligência e emoção, corroborando ainda mais com a complexidade conceitual e com as dificuldades metodológicas decorrentes.

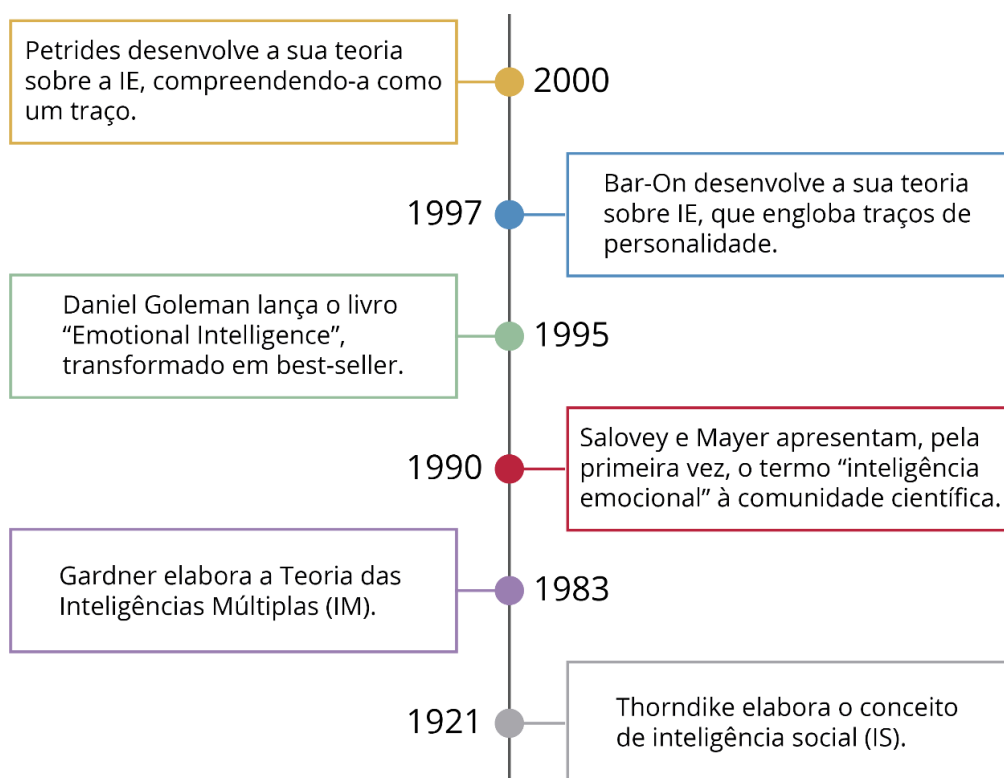
No ano 2000, Mayer, Caruso e Salovey reforçam a sua defesa de compreensão da IE como habilidade cognitiva, afirmando que esta cumpre os três critérios rigorosos para atingir o *status* de um tipo de inteligência: (1) conceitual – é uma performance mental, e não características não intelectivas, (2) correlacional – abrange habilidades similares, porém distintas das habilidades mentais já descritas por inteligências previamente existentes e (3) desenvolvimental – é passível de aprimoramento ao longo da vida, com a idade e experiência (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2000). Também nesse ano, Robert Sternberg defende a existência de um novo construto, a inteligência prática, que seria uma capacidade de saber o que, quando e como dizer com a máxima eficiência (STERNBERG, 2000).

Nesse mesmo período, os ingleses Petrides e Furnham apresentam a IE como um traço, definindo-a, de modo geral, como a forma com a qual o sujeito entende e gerencia as suas emoções e as dos outros e como utiliza esse conhecimento para gerenciar os seus relacionamentos (PETRIDES; FURNHAM, 2000). Desta forma, a sua teoria faz parte do grupo dos modelos mistos, pois, além das capacidades cognitivas, inclui outras competências e traços de personalidade.

O tema da IE estava levantando tanta discussão na academia, que, em setembro de 2007, ocorre o I Congresso Internacional de Inteligência Emocional, sediado pela Universidade de Málaga (Espanha). Nesse evento, participaram mais de duzentos pesquisadores de diferentes partes do mundo, com o objetivo de revisar os modelos teóricos existentes, analisar os avanços no que se refere à avaliação da IE e apresentar o impacto da IE no campo aplicado (NETA; GARCÍA; GARGALLO, 2008).

Muitas outras teorias sobre a IE foram desenvolvidas, mas optamos aqui por resumir esse histórico e trazer apenas aquelas consideradas as mais importantes no meio científico. Diante de tantas percepções e discussões, percebe-se que o construto IE já passou por algumas discordâncias entre autores e, até hoje, sabe-se que não se trata de uma conceituação tão clara e homogênea entre os pesquisadores científicos. No entanto, verifica-se que essa é uma característica típica dos construtos psicológicos. A inteligência, por exemplo, também passou por diversas conceituações até o momento presente e, ainda assim, no entanto, continua sendo um campo de investigação intrigante e não homogêneo. Verifica-se que a perspectiva de considerar duas grandes frentes para a compreensão da IE (modelos mistos e de habilidades) tende a permanecer e se solidificar com o tempo, podendo ser compreendidas como complementares devido às argumentações existentes a favor de ambas. A Figura 3 apresenta um resumo dessa evolução histórica.

Figura 3 – Evolução histórica do conceito de IE



Importância da IE para a liderança

A partir das obras de Goleman (1995, 1998), que chegou a afirmar, entre outras questões, que as competências emocionais seriam responsáveis por mais de 70% do bom desempenho profissional, o mundo corporativo se convenceu do grande impacto que o desenvolvimento da IE poderia gerar nos seus colaboradores e, sobretudo na sua liderança (GLOBO, 2019; EXAME, 2020a; 2020b; 2020c; VEJA, 2015). Com isso, houve grande investimento em treinamentos, alterações das práticas de seleção de pessoas e mudanças de cargos com base na ideia de que pessoas com alta inteligência emocional apresentariam um desempenho mais eficaz no seu trabalho, assumindo-se a existência desse construto e da sua utilidade (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

Sabe-se que os líderes compõem um grupo muito importante para qualquer organização, pois eles são considerados a principal chave para a gestão eficaz das pessoas, visto que, ao contrário do que muitos pensam, a gestão de pessoas seria de responsabilidade direta desse grupo e não do setor de Recursos Humanos da empresa. Portanto, eles formam o grupo pelos quais as empresas mais se esforçam para desenvolver a capacidade de IE, pois entendem o impacto positivo que uma liderança emocionalmente inteligente pode gerar em toda a equipe (EXAME, 2015, 2020d; VOCÊ S/A, 2016). Porém, enquanto o mundo empresarial se satisfazia e se convenciam com tais obras e afirmações, mesmo sem as evidências empíricas necessárias (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006), o mundo acadêmico ainda não estava convencido

por completo e, portanto, várias pesquisas foram desenvolvidas para analisar a hipótese levantada.

Considerando isto, muitos pesquisadores afirmam que a teoria de Goleman não apresenta as necessárias evidências científicas (COBÊRO *et al.*, 2006; BUENO; CASTRO; & CORREIA, 2017), que falta clareza na apresentação do conceito (NETA; GARCÍA; GARGALLO, 2008) e que as suas conclusões são baseadas em “evidências anedóticas e extrapolações questionáveis de pesquisas passadas” (HEDLUND; STERNBERG, 2002, p. 118).

É verdade também que existem alguns pesquisadores que não concordam com a ideia de que a IE seja responsável por comportamentos positivos no trabalho e a melhoria da performance profissional (ANTONAKIS, 2003; LOCKE, 2005; ZEIDNER; MATTHEWS; ROBERTS, 2004). Porém, é fato que um número muito maior de pesquisadores têm encontrado resultados positivos para afirmar que a IE pode ser útil na previsão do desempenho profissional em pesquisas realizadas no Brasil e no mundo, tanto com profissionais diversos quanto com, especificamente, os líderes (WONG; LAW, 2002; FEYERHERM; RICE, 2002; MELITA PRATI; DOUGLAS; FERRIS; AMMETER; BUCKLEY, 2003; LOPES; SALOVEY; CÔTÉ; BEERS, 2005; ASHKANASY; DAUS, 2005; RUBIN; MUNZ; BOMMER, 2005; CÔTÉ; MINERS, 2006; JORDAN; ASHTON-JAMES; ASHKANASY, 2006; COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006; MUNIZ; PRIMI, 2007; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012; GIMÉNEZ-ESPERT; PRADO-GASCÓ, 2017; ALVES; SANTOS; PEDRINO; REIS, 2018; HBR, 2019).

Em resumo, tais pesquisas mostram evidências de que:

- o nível de IE dos liderados afeta, positivamente, o seu desempenho profissional e a sua satisfação com o trabalho, enquanto a IE dos líderes afeta, positivamente, não apenas a sua satisfação com o trabalho, mas também os seus comportamentos em relação à sua equipe, tornando-os mais eficazes (WONG; LAW, 2002);
- a IE é muito útil em atividades profissionais nas quais fortes habilidades interpessoais e de comunicação são necessárias ou em que as emoções atuam como um moderador do desempenho no trabalho, por exemplo, em trabalhos estressantes (JORDAN; ASHTON-JAMES; ASHKANASY, 2006);
- a IE se mostrou muito relevante em atividades profissionais que envolvem o serviço a clientes (FEYERHERM; RICE, 2002);
- há uma estreita relação entre a IE e a maneira com a qual os profissionais percebem, entendem e gerenciam as suas emoções no ambiente de trabalho (ASHKANASY; DAUS, 2005);
- há suporte empírico para a afirmação de que o reconhecimento de emoções, uma das dimensões da IE, e as características de personalidade de líderes influenciam, positivamente, o desempenho do comportamento de uma liderança transformacional (RUBIN; BOMMER, 2005);
- equipes de trabalho com membros emocionalmente inteligentes tendem a ser mais coesas, comunicativas e inovadoras, e os seus integrantes tendem a se

apoiarem mais uns nos outros (MELITA PRATI; DOUGLAS, FERRIS; AMMETER; BUCKLEY, 2003);

- a IE é essencial para a interação e produtividade eficaz das equipes de trabalho; além disso, as equipes com maior índice de IE se mostraram mais abertas aos *feedbacks* recebidos (MELITA PRATI; DOUGLAS; FERRIS; AMMETER; BUCKLEY, 2003);
- profissionais emocionalmente inteligentes regulam, efetivamente, a intensidade das suas exposições emocionais para garantir que elas não excedam os limites estabelecidos pelos padrões da sua equipe de trabalho (MELITA PRATI; DOUGLAS; FERRIS; AMMETER; BUCKLEY, 2003);
- a inteligência emocional do líder é importante para o funcionamento eficaz da equipe, pois ele serve como motivador para a ação coletiva e facilita as relações de apoio entre os membros do seu grupo de trabalho. Um líder de equipe emocionalmente inteligente também fornece uma influência transformacional sobre as pessoas com as quais trabalha, aderindo aos padrões da equipe, capacitando os seus membros e incentivando, carismaticamente, a sua identidade e o seu orgulho, sendo, desse modo, capaz de criar uma atmosfera de urgência para melhorar a si mesmo e os processos da equipe em prol do bem coletivo. (MELITA PRATI; DOUGLAS; FERRIS; AMMETER; BUCKLEY, 2003);
- os parâmetros de avaliação do mercado de trabalho devem considerar aspectos sobre como as pessoas lidam consigo mesmas e com os outros, além da inteligência tradicional e da formação acadêmica. Embora isso não signifique que a inteligência tradicional não seja importante, é correto afirmar que ambas são igualmente importantes na previsão do desempenho profissional (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006);
- o bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, consequências de um bom nível de IE, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012);
- o controle das emoções, uma das dimensões da IE, realmente, é uma capacidade importante para os policiais militares no desempenho das suas funções (MUNIZ; PRIMI, 2007);
- a IE se mostrou como um grande diferencial positivo para o profissional zootecnista (ALVES; SANTOS; PEDRINO; REIS, 2018);
- a IE é uma habilidade fundamental para o enfermeiro no atendimento ao paciente e tem consequências importantes tanto para a terapêutica dos pacientes como para os próprios enfermeiros. A IE permite que os enfermeiros reconheçam, compreendam e regulem as suas emoções e as dos outros, diferenciando-as e usando essas informações para orientar pensamentos e ações (GIMÉNEZ-ESPERT; PRADO-GASCÓ, 2017).

- empresas com profissionais emocionalmente inteligentes apresentam um nível maior de fidelidade e satisfação do cliente (HBR, 2019).

Diante de tais evidências, torna-se relevante que as empresas e o próprio profissional estejam atentos a essa competência, colaborando para o seu desenvolvimento e estimulando práticas que contribuam para a sua análise e mensuração no contexto organizacional.

Mitos e verdades

Como já dito, o interesse pela IE cresceu bastante nos últimos anos. Se, por um lado, esse interesse trouxe grande avanço para as pesquisas relacionadas ao tema, por outro, também trouxe várias informações equivocadas e profissionais ditos “experts” em inteligência emocional, ministrando diversos cursos com conteúdo que misturam vários assuntos, sem evidências empíricas e que são apresentados como IE. Desta forma, faz-se necessário conhecermos os principais mitos que envolvem esse tema:

- **Daniel Goleman não é o “pai” da IE** → embora o autor tenha ganhado bastante visibilidade no mundo corporativo a partir das suas obras sobre o tema, ele não é o criador desse construto. O autor quase não possui artigos científicos publicados sobre IE e, muito provavelmente, o seu nome se tornou conhecido, porque, diferente dos autores proponentes, ele escreveu livros em uma linguagem simples e acessível. Os verdadeiros “pais” da IE são os autores Peter Salovey e Jonh Mayer, mas as suas produções se limitam ao mundo acadêmico, publicadas no formato de artigos científicos com uma escrita específica.
- **Howard Gardner não é o “antecessor” do conceito de IE** → por causa do seu livro *Frames of Mind (Inteligências Múltiplas)*, muitos pensam que ele é o autor antecessor do conceito de IE, que seria o grande influenciador. Na verdade, muito antes dele, o autor Thorndike já havia desenvolvido o conceito de inteligência social (IS) que é o que mais se aproxima da IE. Neste sentido, os conceitos de inteligência inter e intrapessoal de Gardner são inspirados em Thorndike.
- **Não existe apenas um único modelo teórico que explica a IE** → como consequência da grande fama de Goleman, muitos pensam que existe apenas uma única teoria sobre IE, no caso, a desse autor. Mas, na verdade, existem inúmeras, e, a cada ano, esse número tende a aumentar. Neste curso, iremos aprender as três principais, ou seja, as teorias que mais possuem evidências empíricas e as pesquisas relacionadas. Tais teorias são apresentadas no próximo tópico.
- **Ser emocionalmente inteligente não é “não sentir”** → muitas pessoas acreditam que ter um bom nível de IE significa um autocontrole tão intenso que faz com que o sujeito não sinta emoções ou sentimentos, como raiva ou tristeza. Ao contrário, o sujeito com bom nível de IE entende que todas as

emoções são importantes e senti-las faz parte de uma boa saúde mental; entende que negá-las não é algo produtivo.

- **Não existem emoções/sentimentos “bons” e “ruins”** → nós crescemos ouvindo dos nossos pais/cuidadores algo do tipo “engula o choro” ou “não precisa ficar triste”. Embora sejam ditas com as melhores intenções, tais afirmações podem comprometer a nossa compreensão em relação às emoções, levando-nos a rotulá-las como boas ou ruins. Acontece que esse rótulo não deve existir. Todas as emoções são muito importantes para o bom funcionamento da nossa saúde mental, afinal, todas elas possuem um objetivo importante para o nosso corpo. O medo, por exemplo, nos protege; a raiva nos permite colocar para fora a energia dentro de nós... Deste modo, o que poderíamos classificar como “bom” ou “ruim” seria o comportamento ou a tomada de decisão que teremos a partir dessa emoção, mas não a emoção em si.
- **O fato de você possuir uma competência da IE bem desenvolvida, não significa que você tenha um bom nível de IE** → a IE é um *conjunto* de competências agindo de forma articulada entre si. Se você possui um excelente autocontrole não significa que, apenas por isso, você seja emocionalmente inteligente. É necessário ter bem desenvolvido o conjunto de competências para ser considerado um bom nível de IE.
- **Ser emocionalmente inteligente não é ser sempre bondoso, educado ou bobão** → muitas pessoas acham que desenvolver a IE significa tornar-se muito sensível, o que pode fazer com que o sujeito possa transformar-se em alguém “bobo”. Nada disso. Trata-se de aprender a desenvolver reações adequadas a cada contexto e de aproveitar a energia que a emoção sentida nos traz de uma forma produtiva. Não significa que você não sentirá mais raiva de alguém quando este merecer, mas, que você utilizará esse sentimento de uma forma mais adequada e, desse modo, tenderá a não perder a razão.

Principais teorias

A primeira teoria sobre a IE no mundo acadêmico é a de Mayer e dos seus colaboradores (MAYER; SALOVEY, 1990, 1997; MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2002). Esses autores sistematizaram e relacionaram alguns conceitos psicológicos preexistentes e os nomearam como IE. A partir disso, outros autores também começaram a pesquisar e a desenvolver as suas próprias teorias. Diante da criação de tantas teorias, os proponentes da IE decidiram organizá-las em dois grandes grupos: (1) modelos de aptidões ou habilidades e (2) modelos mistos, conforme já explicado no tópico 1.2, que trata sobre os aspectos históricos da IE.

Essa diferenciação se deu porque existiam diferenças significativas entre as teorias desenvolvidas. As teorias do modelo de habilidades defendem que a IE seria

uma habilidade cognitiva, ou seja, um tipo independente de inteligência. Assim como existe a inteligência espacial, a inteligência matemática, etc., existe também a inteligência emocional e, portanto, esta seria uma capacidade cognitiva, contemplando, dessa maneira, questões ligadas à racionalidade e cognição. O conceito defendido é que a IE seria a base de como utilizar o raciocínio para a interpretação de algum tipo de informação emocional, já que as experiências emocionais transmitem informações para nós sobre o que está acontecendo, sobre como estamos nos sentindo, entre outras questões. Dessa forma, essa informação seria trabalhada pelo nosso raciocínio para tomarmos alguma decisão da maneira mais eficaz possível, tanto para si mesmo como para os outros.

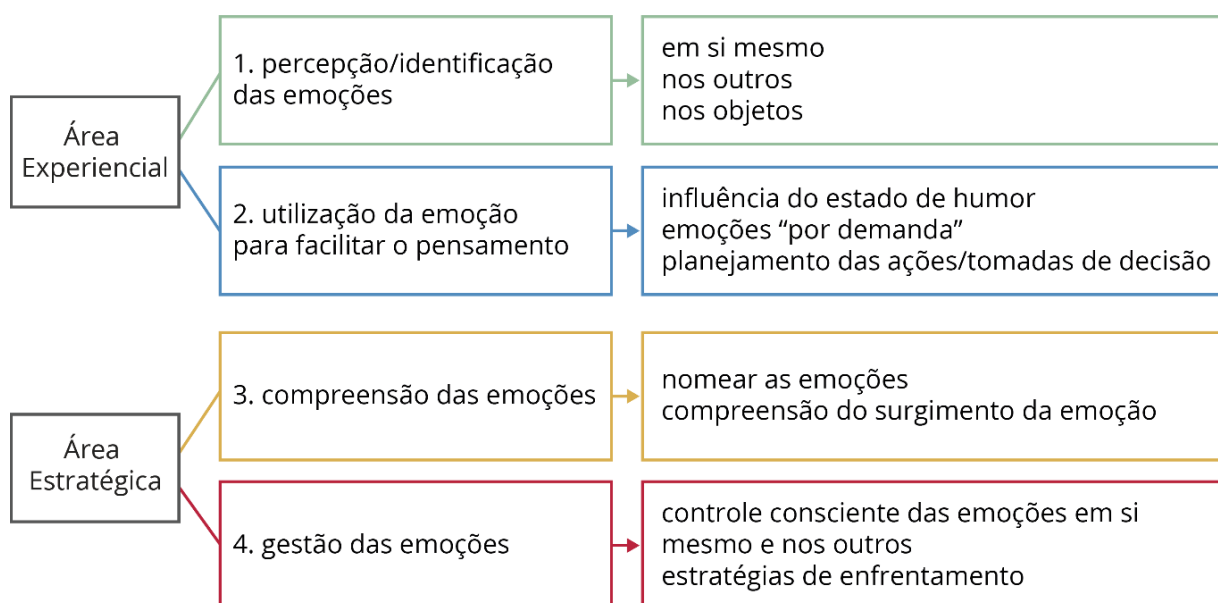
Já os modelos mistos entendem a IE como um conjunto de traços de personalidade, de fatores motivacionais, habilidades e competências, incluindo, pois, questões emocionais e outros fatores que vão para além da cognição. O primeiro grupo, portanto, possui uma conceituação mais restrita, e o segundo, mais ampla. Ambas as posições são consideradas válidas atualmente no mundo acadêmico e possuem importantes evidências empíricas. Nesta unidade, conheceremos as teorias mais estudadas dentre os pesquisadores da área, ou seja, aquelas que mais apresentam evidências empíricas.

Perspectiva teórica de Mayer, Salovey e colaboradores

A perspectiva teórica de Mayer, Salovey e dos seus colaboradores faz parte do grupo do modelo de aptidão ou habilidade, ou seja, considera a IE como um tipo independente de inteligência, e a conceitua como uma *capacidade de perceber as emoções, relacionar sentimentos semelhantes, compreender as informações transmitidas por essas emoções e gerenciá-las para obter o crescimento pessoal e social* (SALOVEY; MAYER, 1990). A partir desse conceito, percebemos que a IE não é “uma coisa só”, mas sim composta por várias capacidades.

Desta forma, a IE seria composta por duas grandes áreas: a área experiencial e a estratégica. A primeira engloba as habilidades primárias de percepção das emoções e de utilização da emoção para facilitação do pensamento. Já a área estratégica se refere às habilidades de compreender e de regular as emoções. Esse conceito pode ser mais bem visualizado na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Modelo teórico da IE de acordo com Mayer e colaboradores.



No primeiro nível, “a percepção das emoções” seria a capacidade de perceber o que eu mesmo e o que as outras pessoas estão sentindo. Ou seja, trata-se de uma capacidade básica, não envolvendo ainda o “porquê” de eu ou o outro estar sentido determinada emoção – foca apenas no “o quê”. Além disso, também engloba a percepção das emoções em outras coisas, por exemplo, em animais, por meio das suas expressões; em objetos, como quando julgamos uma obra de arte como triste, e, até mesmo, em algum local, quando o qualificamos como alegre.

O segundo nível, “utilização da emoção para facilitação do pensamento”, diz respeito ao reconhecimento de que o nosso estado de humor influencia a maneira como raciocinamos, tomamos decisão e lidamos com as situações do dia a dia. Isso fica claro quando pensamos em uma situação em que se tem de pedir um aumento ao nosso chefe em um dia no qual ele está muito mal-humorado. Será que você pediria ou esperaria o dia seguinte? Da mesma forma, quando alguém coloca alguma música para se concentrar mais no trabalho, está expressando a capacidade de utilizar a emoção que a música passa (estado de relaxamento ou alegria), de uma forma produtiva. Desta maneira, esse nível diz respeito somente ao reconhecimento da influência da emoção em nosso comportamento. Ainda não se trata de gerir essas emoções, apenas de reconhecer/perceber a influência. Um outro aspecto dessa área é a possibilidade que o sujeito tem de conseguir gerar determinadas emoções “por demanda”. Isso quer dizer que somos capazes de começar a sentir alguns estados emocionais mesmo sem estar passando por determinada situação naquele momento, seja por meio da memória ou da imaginação. Utilizamos essa capacidade quando elaboramos hipóteses e planejamos ações, ou quando, por exemplo, precisamos tomar alguma decisão entre duas coisas conflituosas. Para ilustrar, vamos considerar a seguinte hipótese: um profissional recebe o convite do seu superior para assumir o cargo de chefia tão desejado, mas, para isso, precisará demitir o seu grande amigo. Ao refletir sobre as duas situações, ao imaginar o seu amigo triste ou decepcionado com a demissão feita

por ele, o sujeito está vivenciando a capacidade das emoções por demanda, ou seja, enquanto o sujeito pesa a alegria do cargo de chefia e a tristeza da situação do seu amigo, tais informações emocionais estão sendo utilizadas para uma tomada de decisão importante e para planejar uma ação.

O “conhecimento emocional” constitui o terceiro nível da IE. Esse nível diz respeito à capacidade de atribuir um nome para as emoções que sentimos e que percebemos nas pessoas, ou seja, de nomear, corretamente, o que seria a raiva, o ciúme, a decepção, a alegria, etc. Além disso, envolve também a capacidade de compreender como os estados emocionais surgem, de entender por que o sentimento surgiu e o que causou o seu surgimento. Desta forma, essa área tem bastante aproximação com a empatia cognitiva. Também reconhece a complexidade dos estados emocionais, afinal, podemos ter uma “mistura” de emoções – como ocorre na frustração que é a surpresa somada à tristeza.

Por fim, o quarto nível, “gestão das emoções”, diz respeito a um raciocínio consciente sobre a informação emocional. É nessa área que as emoções são organizadas e gerenciadas, tanto para o sujeito gerenciar as suas próprias emoções (o que posso fazer para mudar essa situação, que tipo de decisão preciso tomar) e as emoções dos outros (ao ser grosseiro com alguém e perceber que o outro ficou chateado, ir até ele e corrigir a situação). Nesse nível, podemos dizer que existe uma certa “ligação” com a personalidade do sujeito. Tal ligação é expressa por meio das estratégias de enfrentamento que o sujeito irá adotar. Por exemplo, algumas pessoas podem sentir dificuldades em pedir desculpas e, dessa forma, irá demonstrar isso com outros comportamentos, etc. Ou seja, a forma (estratégia) com a qual o sujeito lidará com a situação vai depender de como ele percebe as suas capacidades e características pessoais. O aspecto mais importante aqui é que não existe uma estratégia emocional “correta”, vai depender de como o sujeito se conhece, dos recursos internos e externos que ele tem, da forma como lida com as situações, etc.

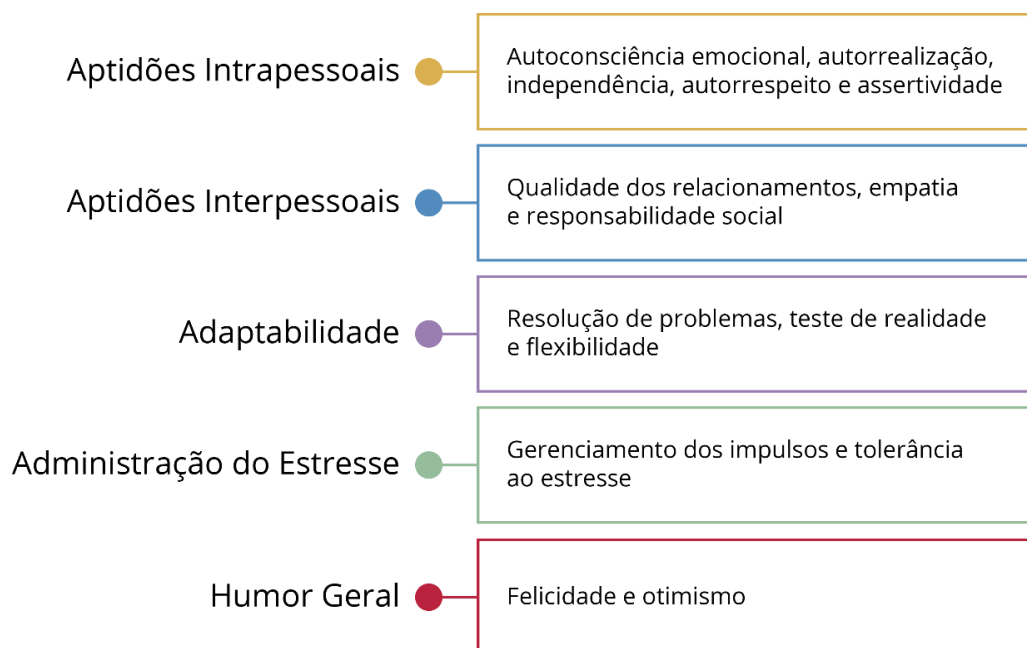
Perspectiva teórica de Bar-On e colaboradores

A teoria desenvolvida por Bar-On e os seus colaboradores faz parte do grupo dos modelos mistos e entende que a IE é composta por capacidades, competências e habilidades que influenciam fortemente as chances de alguém ser bem-sucedido ao lidar com as diversas situações do dia a dia (BAR-ON, 1997). Em última análise, ser emocional e socialmente inteligente, nessa perspectiva teórica, significa: ser capaz de gerenciar, efetivamente, as mudanças pessoais, sociais e ambientais; lidar, de forma realista e flexível, com a situação imediata; resolver problemas e tomar decisões. Para fazer isso, precisa-se gerenciar as emoções para que elas trabalhem ao nosso favor e não contra nós, e também ser suficientemente otimista, positivo e automotivado (BAR-ON, 2006).

Esse modelo teórico organiza a IE em cinco grandes áreas: habilidades ou aptidões intrapessoais, habilidades ou aptidões interpessoais, adaptabilidade, gestão do estresse e humor geral. Essas áreas, por sua vez, englobam 15 competências que,

juntas, são consideradas como a IE. A ilustração desse modelo pode ser visualizada na Figura 5 (BAR-ON, 2006).

Figura 5 – Modelo teórico da IE de acordo com Bar-On



Para compreender melhor a definição de cada competência desse modelo, analise a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Definição das competências emocionais segundo Bar-On

Área	Competências	Definição
Intrapessoal (autoconsciência e autoexpressão)	autoestima	Perceber, compreender e aceitar-se com precisão.
	autoconsciência emocional	Estar ciente e compreender as próprias emoções.
	assertividade	Expressar eficaz e construtivamente as próprias emoções e a si mesmo.
	independência	Ser autossuficiente e livre de dependência emocional de outras pessoas.
	autoatualização	Esforçar-se para alcançar objetivos pessoais e realizar o potencial de alguém.
Interpessoal (consciência social e relacionamento interpessoal)	empatia	Estar ciente e compreender como os outros se sentem.
	responsabilidade social	Identificar-se com o seu grupo social e cooperar com os outros.
	relacionamento interpessoal	Estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios e se relacionar bem com os outros.

Gestão do estresse (gestão e regulação emocional)	tolerância ao estresse	Gerenciar emoções de maneira eficaz e construtiva.
	controle da impulsividade	Controlar as emoções de forma eficaz e construtiva.
Adaptabilidade (gestão da mudança)	teste de realidade	Validar objetivamente os próprios sentimentos e pensamentos com a realidade externa.
	flexibilidade	Adaptar-se com destreza e ajustar os próprios sentimentos e pensamentos a novas situações.
	solução de problemas	Resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal com eficácia.
Humor geral (automotivação)	otimismo	Ser positivo e olhar para o lado mais brilhante da vida.
	felicidade	Sentir-se satisfeito consigo mesmo, com os outros e com a vida em geral.

Fonte: Adaptado de Bar-On, 2006, p. 23.

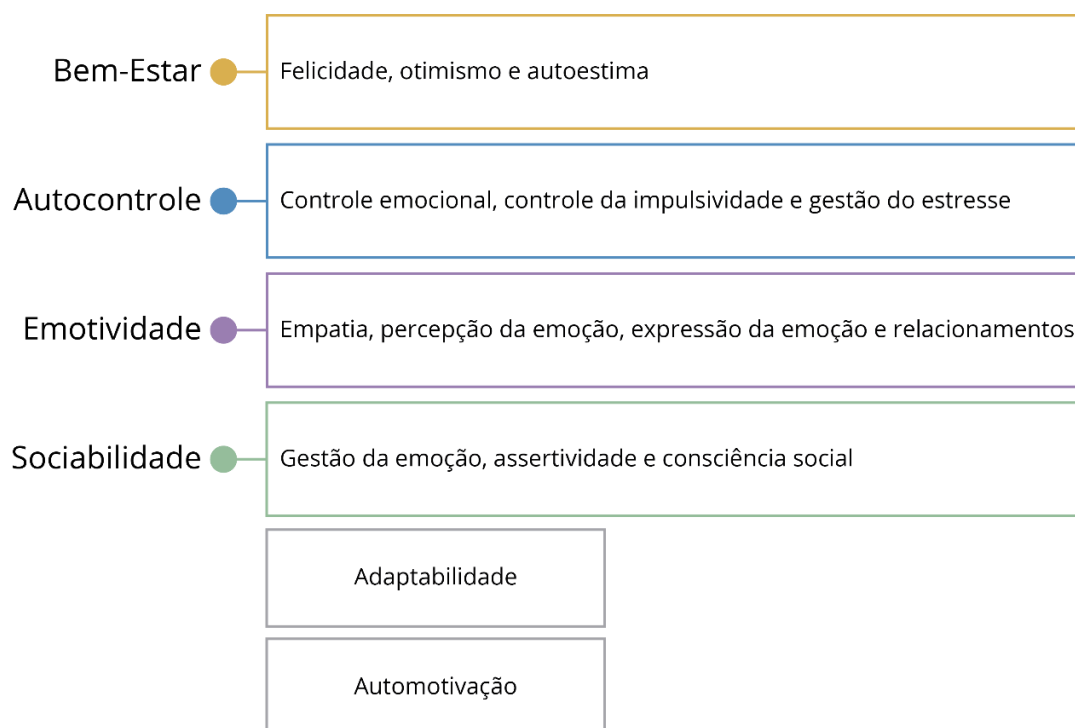
Perspectiva teórica de Petrides e colaboradores

A teoria de Petrides e dos seus colaboradores também faz parte do grupo dos modelos mistos e refere-se à IE como um traço (PETRIDES; FURNHAM, 2000, 2001, 2006; PETRIDES, 2009a, 2009b). Segundo essa perspectiva, a IE se expressa por meio da maneira pela qual o sujeito percebe quais são as suas habilidades/capacidades de lidar com as emoções. Dessa forma, coloca menos ênfase no raciocínio e mais ênfase na percepção que o sujeito tem das suas próprias capacidades de lidar com as emoções – o que, segundo alguns pesquisadores do meio acadêmico, a torna mais um modelo de crenças que de inteligência propriamente dita, pois não se fala de raciocínio e, sim, de uma percepção que o sujeito tem de si mesmo.

Dessa maneira, esse modelo está mais preocupado com as consistências transversais no comportamento (que se manifestam em traços ou comportamentos como empatia, assertividade, otimismo) em oposição à visão da IE como um processamento de informações, que diz respeito mais às habilidades (por exemplo, capacidade de identificar, expressar e rotular emoções) (PETRIDES; FURNHAM; MAVROVELI, 2007; FREUDENTHALER; NEUBAUER; GABLER; SCHERL, 2008; COOPER; PETRIDES, 2010).

Essa teoria organiza a IE em quatro grandes áreas: bem-estar, autocontrole, emotividade e sociabilidade, que possuem 13 competências. Ainda existem mais duas competências adicionais (adaptabilidade e automotivação) que, somadas às demais áreas, compõem o traço global da IE (PETRIDES, 2009a). Dessa forma, a IE pode ser definida, segundo essa perspectiva, como a forma com a qual o sujeito entende e gerencia as suas emoções e as dos outros, e como utiliza esse conhecimento para gerenciar os seus relacionamentos. Cada área com as suas respectivas competências pode ser visualizada na Figura 6.

Figura 6 – Modelo teórico de Petrides



A área do bem-estar descreve o quanto o sujeito sente-se bem agora e é composta pelas seguintes competências: felicidade, otimismo e autoestima. A área do autocontrole descreve o quão bem o sujeito administra a pressão externa, o estresse e os impulsos e é composta pelas competências controle emocional, controle da impulsividade e gestão do estresse. A emotividade descreve a capacidade de o sujeito perceber e expressar emoções e como as usa para desenvolver e manter relacionamentos. Engloba as competências empatia, percepção da emoção, expressão da emoção e relacionamentos. A área da sociabilidade descreve a capacidade de o sujeito socializar, gerenciar e comunicar-se; engloba as competências gestão da emoção, assertividade e consciência social. A competência adaptabilidade mede a flexibilidade com a qual o sujeito lida com a vida; reflete como a pessoa se adapta a novos ambientes, a novas condições e a outras pessoas, além de analisar como administra as mudanças. Indica se o sujeito acolhe bem novas experiências e, até mesmo, se as busca, ou se prefere um ambiente e um trabalho mais estáveis. Por fim, a competência automotivação mede até que ponto a pessoa é, intrinsecamente, motivada, ou seja, se ela possui os seus próprios padrões internos que se aplicam à realização de qualquer tarefa. As definições de cada competência podem ser visualizadas na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Definição das competências emocionais segundo Petrides

Área	Competências	Definição
bem-estar	autoestima	Ser bem-sucedido e autoconfiante.
	felicidade	Ser alegre e satisfeito com a sua vida.
	otimismo	Ser confiante e propenso a olhar para o lado bom da vida.
autocontrole	controle emocional	Capacidade de controlar as suas emoções.
	gestão do estresse	Capacidade de suportar a pressão e regular o estresse.
	impulsividade (baixa)	Ser reflexivo e menos propenso a ceder aos seus impulsos.
emotividade	percepção da emoção	Ter clareza sobre os seus próprios sentimentos e os de outras pessoas.
	empatia	Capacidade de assumir a perspectiva da outra pessoa.
	expressão da emoção	Capacidade de comunicar os seus sentimentos aos outros.
	relacionamentos	Capacidade de ter relacionamentos pessoais satisfatórios.
sociabilidade	assertividade	Ser direto, franco e disposto a defender os seus direitos.
	gestão da emoção	Capacidade de influenciar os sentimentos de outras pessoas.
	consciência social	Contatos e parcerias realizadas com excelentes habilidades sociais.
	adaptabilidade	Flexibilidade e disposição para se adaptar a novas condições.
	automotivação	Ser motivado e improvável de desistir diante de uma adversidade.

Fonte: Adaptado de Freudenthaler *et al.*, 2008, p. 674.

Acabamos de conhecer as principais teorias sobre a IE que são estudadas pelos principais pesquisadores da área. A importância deste módulo é deixar claro o que, de fato, vem a ser IE e desmistificar várias questões equivocadas que existem sobre esse tema. Agora que você adquiriu esse conhecimento, poderemos avançar para um olhar

mais específico e, então, conhecermos as principais competências que fazem parte da IE. Ou seja, iremos, no próximo módulo, estudar as competências que mais apareceram nas principais teorias. Afinal, entendemos que as competências que se repetem nas teorias mais estudadas e referenciadas no mundo seriam a base de uma IE sólida e bem desenvolvida. Ao invés de estudarmos apenas uma teoria, vamos explorar as características mais importantes de cada teoria existente para desenvolvermos um comportamento emocionalmente inteligente.

Resumo do Módulo 1

- O pai da inteligência emocional não é o Daniel Goleman. Os pais dessa competência são Peter Salovey e John Mayer, pois foram eles os primeiros a publicarem um estudo em 1990 utilizando, pela primeira vez, esse termo.
- Podemos considerar que o conceito que antecede ao da IE seria a inteligência social (IS) do autor Thorndike.
- Existem diversas teorias que tentam explicar a IE, entre elas, as que possuem mais relevância científica são as dos autores Mayer e Salovey, Bar-On e Petrides.
- Embora alguns poucos pesquisadores discordem, muitos estudos sugerem a IE como preditora de uma boa performance profissional.



MÓDULO II – PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS À IE

Agora que você adquiriu um olhar mais amplo e criterioso sobre a IE, partiremos para uma análise mais específica: conheceremos quais são as principais competências que envolvem um comportamento emocionalmente inteligente. A nossa premissa é a de que as competências que aparecem em todas ou quase todas as teorias mais estudadas no mundo e com maiores evidências empíricas, seriam as mais importantes para compreendermos como a IE se expressa por meio das nossas atitudes e dos nossos comportamentos.

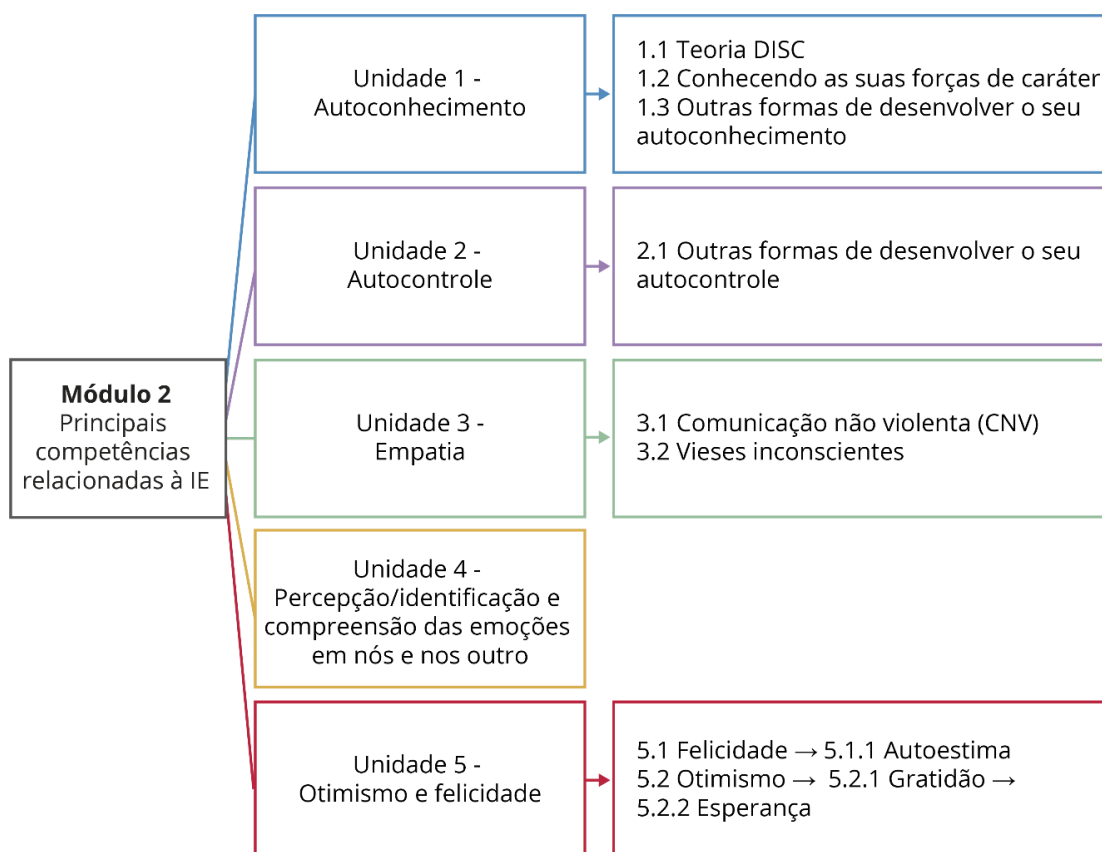
Para ampliar o seu conhecimento sobre o assunto, além do conteúdo apresentado neste módulo, sugerimos também que você acesse as duas páginas sugeridas a seguir, que trazem informações muito interessantes sobre a IE e que contêm estudos científicos de pesquisadores brasileiros:

- **Grupo de Pesquisa sobre Inteligência Emocional** → Esse grupo é coordenado pela Profa. Dra. Monalisa Muniz, especialista em IE, é certificado pelo CNPq e vinculado ao Laboratório de Desenvolvimento Humano e Cognição-Ladheco. Trata-se de pesquisadores interessados na inteligência emocional, no seu desenvolvimento, na sua avaliação, nas suas relações com outras variáveis, na sua aplicabilidade clínica e social, além da socialização e disseminação de todas essas informações baseadas na ciência psicológica. O link de acesso é: <<https://ie.ufscar.br/>>
- **Testes on-line que avaliam a IE** → Essa página surgiu de projetos acadêmicos em comum entre dois laboratórios, o Laboratório de Avaliação Psicológica e Educacional (LabAPE) e o Laboratório de Avaliação e Pesquisa Psicológica (LAPPsic). Ambos os laboratórios trabalham com a linha de pesquisa “Construção, validação e padronização de instrumentos de avaliação psicológica”. Os pesquisadores desenvolvem projetos destinados ao estudo de novas formas de avaliação para auxiliar o psicólogo na sua prática profissional. A pesquisa é financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico

e Tecnológico (CNPq) e pela Fundação Araucária para Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná (Araucária). O link de acesso é: <<http://www.psicologi.co/>>.

Na primeira unidade deste módulo, refletiremos juntos sobre a importância do *autoconhecimento* para uma vida equilibrada e saudável. Essa competência não aparece exatamente com esse nome nas três teorias que aprendemos, mas percebe-se que é a base para desencadear todas as demais competências. Sem o autoconhecimento, não saberemos nos controlar, sentir empatia ou saber o que nos move. A segunda unidade trata do *autocontrole*, atitude fundamental para bons relacionamentos e para uma vida feliz e estável. Na terceira unidade aprenderemos sobre a *empatia*, competência tão falada nas organizações e que é o fundamento para estabelecer conversas difíceis e para uma boa liderança. E, por falar em liderança, na quarta unidade abordaremos a *sociabilidade*, fundamental para os líderes, grupo muito importante em qualquer organização. Por fim, na quinta unidade, discutiremos sobre a importância de sempre cultivarmos *otimismo e felicidade* para alcançar qualidade de vida e leveza. Veja, a seguir, o mapa mental deste módulo, apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Visão geral do módulo 2



Autoconhecimento

Embora o autoconhecimento não esteja diretamente citado nas teorias, entendemos que ele seja uma importante base para a vivência de todas as competências apresentadas. Sabemos que não existe uma única forma de nos autoconhecermos; por isso, o caminho adotado aqui tem como objetivo o de apresentar a você algumas “ferramentas” que podem te auxiliar no seu processo de autodescoberta. Mas não pare por aqui. Busque outras formas de autoconhecimento que façam sentido para você e não se limite ao conteúdo deste curso. Nesse caminho de descoberta, o mais importante é adotar o que mais faz sentido para você, em detrimento do que outras pessoas possam achar ou julgar.

Inicialmente, é importante clarificar que existe uma dualidade básica da nossa percepção do EU: existe o nosso conceito sobre nós mesmos, ou *autoconceito* e existe a consciência de si mesmo, ou *autoconsciência*, que é o ato de pensar sobre nós mesmos. Esses dois aspectos combinam-se para criar um sentido coerente de identidade em nós. O desenvolvimento do nosso autoconceito se dá, em média, por volta dos 18 e 24 meses de vida. Nesse início, ele é mais concreto, referindo-se a características mais facilmente observáveis, tais como, cor da pele, características das pessoas próximas, etc. À medida que envelhecemos, acrescentamos os estados psicológicos e os julgamentos de outras pessoas, por exemplo, “sou uma pessoa alegre”, “não tenho iniciativa”, etc. Outro ponto importante sobre esse tema, é saber que o nosso Eu possui algumas funções:

1. **Reguladora:** informa sobre a nossa relação com o mundo físico e social, organizando o nosso comportamento e planejamento do futuro. É com isso que somos capazes de imaginar eventos que ainda não aconteceram e realizar planejamentos a longo prazo.
2. **Organizadora:** atua como um esquema muito importante, que nos ajuda a interpretar e relembrar informações sobre nós mesmos e o mundo social.
3. **Emocional:** ajuda-nos a determinar quais serão as nossas reações emocionais.

Considerando isso, acreditamos que esse mergulho em si mesmo pode ter um bom início quando conhecemos alguma teoria comportamental, ou seja, alguma teoria que explique as principais tendências comportamentais do ser humano. Acreditamos, particularmente, que esse conhecimento é imprescindível para todos, mas sobretudo para os gestores/líderes, afinal, ele nos auxilia a conhecemos a nós mesmos e os comportamentos dos que nos cercam e, com isso, aprendemos a nos tornar um pouco mais tolerantes.

Existem várias teorias comportamentais atualmente, mas apresentamos aqui aquela que é utilizada como base para a grande maioria dos *assessments* (avaliações) utilizados no mundo corporativo. Muito provavelmente, você já deve ter passado por alguma avaliação no seu trabalho, do tipo que se responde *on-line* e que gera um

relatório com o seu mapeamento, e, muito provavelmente, a teoria que embasou esse relatório chama-se DISC.

Uma outra forma de prosseguirmos nesse caminho do autoconhecimento é buscar descobrir quais seriam as nossas principais forças de caráter, aquelas que regem os nossos comportamentos. Para isso, utilizaremos como base os estudos da Psicologia Positiva. Os seus pesquisadores encontraram seis valores presentes em escritos históricos de filosofia e religião do mundo todo, valorizadas em diferentes culturas e períodos históricos. Desses valores, posteriormente denominados virtudes, surgiram 24 principais forças de caráter, que estariam presentes em todo indivíduo, em maior ou menor grau; conhecer esses valores pode nos ajudar a compreendermos melhor as nossas atitudes naturais.

Como já dito, não pare por aqui. Entenda que as duas “ferramentas” apresentadas nesta unidade são apenas o “pontapé” inicial para que você siga trilhando esse caminho de descobertas tão significativas e profundas!

Teoria DISC

Existem diversas teorias que têm como objetivo a explicação do comportamento humano. Entre elas, a metodologia DISC tem-se mostrado uma teoria bastante confiável e a mais utilizada nas empresas para a realização de avaliações comportamentais. De fato, mesmo sem utilizar esse nome, a DISC tem sido a base conceitual para a grande maioria dos instrumentos de análise comportamental disponíveis, o que explica o porquê de optarmos por tal teoria para trabalhar o seu autoconhecimento neste curso.

DISC é uma teoria que apresenta quatro tendências comportamentais universais e nasceu em 1928, a partir do livro *As Emoções das Pessoas Normais*, do autor William Moulton Martson, doutor em Psicologia pela Harvard e famoso pela criação da personagem “mulher maravilha”.

No seu livro, que é a base conceitual de todos os instrumentos DISC no mundo, Martson apresenta o seu caminho para chegar aos quatro fatores DISC: pesquisa sobre saúde mental com crianças, pesquisa com prisioneiros, análises de pacientes clínicos de um consultório de psicologia, trabalho clínico com estudantes de uma universidade nos EUA e trabalhos de um curso de análise emocional das pessoas normais (RIBAS, 2018).

Não pretendemos utilizar este espaço aqui explicando a história em detalhes de como essa teoria foi desenvolvida nem comprovar a sua validade, visto que não é esse o foco deste curso. Preferimos focar na apresentação das principais características de cada perfil para que você compreenda melhor a diversidade de perfis comportamentais existentes e, dessa forma, possa fazer um mergulho em si mesmo, conhecendo o seu perfil e aumentando o seu autoconhecimento.

O nome “DISC” é um acrônimo, ou seja, cada letrinha significa uma palavra. Traduzido do inglês, temos: Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade. Cada letra dessas representa o que chamamos de tendência ou preferência

comportamental. Ou seja, são traços particulares do indivíduo que revelam a forma com a qual ele lida com as situações quando se encontra sob pressão, como se comunica, etc. Importante deixar claro que não se trata de uma teoria sobre a personalidade de um indivíduo, mas, sim, de uma análise da parte observável dessa personalidade. Desse modo, de acordo com o autor Alexandre Ribas (2018), podemos definir a teoria DISC como uma teoria que explica:

- os comportamentos e as emoções observáveis;
- a facilidade ou dificuldade de alguém realizar determinada tarefa e
- como o sujeito se comunica.

O principal objetivo do autor ao elaborar tal teoria foi a de promoção do autoconhecimento. Por isso, estamos trabalhando essa “ferramenta” com você neste curso. A ideia é que todos nós temos estas quatro “forças” atuando em nós ao mesmo tempo – Dominância (força D), Influência (força I), eStabilidade (força S) e Conformidade (força C). A diferença, porém, se dá nas forças que são mais atuantes em nós. É mais comum encontrarmos duas forças mais evidentes e as demais mais fracas, mas podemos encontrar também indivíduos com uma força em particular mais evidente ou até com três mais evidentes. Ou seja, somos uma combinação da “análise combinatória” dessas forças atuando em nós. Temos, cada um de nós, uma intensidade diferente em cada letrinha que nos confere o nosso jeito particular de ser e de atuar no mundo.

Isso explica quando, por exemplo, dizemos que algumas pessoas possuem mais facilidade para dar uma palestra diante de uma grande plateia e outras não. Provavelmente, a pessoa que tem essa facilidade deve ser alguém mais autoconfiante e desinibida. Mas isso não quer dizer que alguém introvertido nunca seja capaz de se tornar um bom orador. Significa apenas que o introvertido irá, provavelmente, demandar uma energia maior para desenvolver essa competência que o outro sujeito que é mais naturalmente extrovertido. Vamos conhecer, a seguir, um resumo de cada perfil para que você compreenda melhor essas tendências comportamentais.

O objetivo de estudarmos essa teoria é o seu autoconhecimento. Portanto, pense em você e nas suas principais tendências comportamentais ao ler este conteúdo e reflita sobre os principais pontos das suas características pessoais que estão ao seu favor e sobre os que possam estar comprometendo os seus relacionamentos. Isso já é uma forma de se autoconhecer. A seguir, apresentamos as quatro tendências com as suas principais características, de forma resumida, com base no autor Ribas (2018):

- **Dominância** → Querem vencer e superar obstáculos, gostam de desafios, podem parecer muitas vezes incansáveis.
 - **Atitude:** Ativos e decisivos; agem frequentemente de forma independente dos outros; são motivados a resolver problemas e a alcançar resultados rapidamente.
 - **Características:** Assertivos, iniciadores, competitivos, inquisitivos, diretos e objetivos.

- **Aspectos positivos:** não se intimidam com a concorrência, ao contrário, consideram que quanto mais difícil melhor, desde que acreditem que têm condições de vencer, pois não gostam de derrotas; grande facilidade para iniciar projetos; possuem um alto senso de urgência, tornando o seu ritmo de trabalho rápido; alto nível de exigência com prazos e resultados; a sua comunicação é marcada por serem objetivos e diretos ao ponto; perseguem as suas metas com muita determinação; corajosos o suficiente para desafiar o *status quo* do ambiente no qual se encontram.
- **Aspectos a desenvolver:** na maioria das vezes, as suas decisões e respostas são dadas sem pensar; por serem muito objetivos, podem-se tornar rudes na sua comunicação; têm dificuldades em ouvir as pessoas próximas, principalmente, quando se trata de críticas e, por isso, tornam-se insensíveis aos sentimentos dos outros; possuem bastante dificuldade em lidar com derrotas e fracassos; por gostarem de competir, colaboram muito pouco; tendem a criar medo nos outros, liderando de forma a mandar ao invés de persuadir.
- **Influência →** Sociáveis, facilidade para se relacionarem e se comunicarem, alegres, divertidos e otimistas.
 - **Atitude:** Abertos e comunicativos; são motivados a convencer e a influenciar os outros; geralmente, expressam as suas ideias e os seus sentimentos com otimismo.
 - **Características:** Empatia, confiança, charme, otimismo, persuasão, influência, participação e emoção.
 - **Aspectos positivos:** possuem muita facilidade em se aproximar das pessoas, mesmo quando elas não são conhecidas; habilidade natural de oratória para inspirar e emocionar as pessoas; leva alegria e diversão por onde passa; grande facilidade para motivar os outros; na sua liderança, buscam o consentimento dos outros; confiam nos outros rapidamente, ofertando um olhar positivo; grande habilidade no convencimento do outro, ou seja, a sua comunicação é a sua grande ferramenta; carismáticos e magnéticos com as pessoas; sentem-se confortáveis em gerenciar um grande número de pessoas.
 - **Aspectos a desenvolver:** o medo da rejeição pode fazê-los cederem muito facilmente; podem-se tornar irrealistas em situações de crise devido ao seu otimismo natural; tendem a apresentar dificuldades na sua gestão do tempo e na elaboração de um plano organizado e sistematizado; não dá a devida atenção aos detalhes; dificuldade em manter o foco; pela sua capacidade natural de persuasão, podem passar a ideia de ser alguém manipulador.

- **Estabilidade** → Calmos, valorizam relacionamentos de longa data, buscam terminar o que começam com planejamento e método.
 - **Atitude:** Leais e cooperativos; são motivados a criar um ambiente previsível; executam planos, são pacientes e bons ouvintes.
 - **Características:** Confiáveis, deliberados, amáveis persistentes, bons ouvintes, gentis.
 - **Aspectos positivos:** por serem metódicos, apresentam grande facilidade na elaboração de tarefas com alta qualidade; contribuem com a criação de ambientes harmônicos e pacíficos; quando iniciam uma atividade ou um projeto, têm a necessidade de finalizá-lo; grande facilidade com trabalhos rotineiros e repetitivos; não são impulsivos ao tomar decisões, sempre buscam pensar e pesar os prós e contras; boa facilidade para trabalhar em equipe; tendem a ser emocionalmente estáveis e controlados em momentos difíceis.
 - **Aspectos a desenvolver:** tendem a ser levados a concordar sem oferecer resistências, mesmo quando não estão de acordo; muitas vezes, esperam por uma ordem para poderem agir; não transparecem claramente as suas emoções e, com isso, os outros tendem a não perceber o que está se passando; demonstram pouco senso de urgência e pouca habilidade para trabalhos sob pressão; sentem-se desconfortáveis ao fazerem mais de uma coisa ao mesmo tempo; dificuldade em apresentar as suas opiniões em momentos tensos; não lidam bem com cenários de mudança.

- **Conformidade** → Exigentes com qualidade, perfeccionistas, detalhistas, orientados para normas e procedimentos.
 - **Atitude:** Analíticos e disciplinados; querem atingir altos padrões; dão importância à precisão e exatidão.
 - **Características:** Conformes, cuidadosos, sistemáticos, precisos, acurados, perfeccionistas e lógicos.
 - **Aspectos positivos:** ao conseguirem notar que o seu trabalho atingiu uma alta qualidade, já sentem-se recompensados; quando falam, é provável que estejam muito bem embasados; correm os riscos de forma calculada; normalmente, são reconhecidos como especialistas na sua área; bastante exigentes com o cumprimento das normas e regras existentes; ao envolverem-se em determinado assunto, vão investigá-lo profundamente; antes de tomarem uma decisão, coletam as informações necessárias e refletem sobre elas.
 - **Aspectos a desenvolver:** ao necessitar de tantas informações para decidir ou agir, correm o risco de se perderem e atrasarem o trabalho; tendem a serem muito sensíveis a críticas; normalmente, apresentam dificuldades para expressarem os seus sentimentos; deixam a desejar na sua sociabilidade: podem preferir, exageradamente, fatos e números em lugar

de pessoas; o excesso de detalhismo e meticulosidade pode comprometer o andamento do trabalho; podem ser, excessivamente exigentes consigo mesmos e com os que estão próximos.

É importante esclarecer que as características apresentadas possuem alguns pontos de encontro, como no caso das forças D e I que possuem um ritmo natural de trabalho mais rápido e tendem a ser mais impulsivos nas suas decisões; ou um D e C que apresentam em comum o comportamento lógico e cético. Essa análise combinada traz um maior aprofundamento no seu autoconhecimento, já que, como dito anteriormente, ninguém é 100% uma força só, somos uma combinação das quatro. Para uma melhor visualização, tais pontos em comum apresentados de forma resumida podem ser encontrados na Figura 8 a seguir.

Figura 8 – Visão geral da teoria DISC



Para te auxiliar a descobrir o seu perfil DISC, realizaremos neste curso um teste rápido que vai revelar para você as suas tendências comportamentais mais naturais. Mas lembre-se: trata-se apenas de *uma* ferramenta. E apenas uma ferramenta nunca é suficiente para a realização de uma análise profunda e fidedigna; não significa o seu todo e, tampouco, é uma avaliação 100% correta. O DISC não é um fim, mas, sim, um meio que pode te auxiliar no desenvolvimento dessa primeira dimensão da IE, o autoconhecimento.

Conhecendo as suas forças de caráter

O conceito de forças de caráter é um dos pilares do campo da Psicologia Positiva. É resultado do trabalho de três anos de 55 pesquisadores do Instituto VIA (Values in Action), que envolveu uma ampla revisão histórica na filosofia, ética, educação, moral, psicologia e teologia dos últimos 2.500 anos. São pesquisas com resultados baseados em conhecimentos empíricos, que sugerem a identificação e o desenvolvimento das potencialidades humanas.

A partir de todo esse conhecimento, os estudiosos identificaram seis valores presentes em escritos históricos de filosofia e religião, valorizadas em diferentes culturas e períodos históricos, a saber: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Desses valores, posteriormente denominados como virtudes, surgiram 24 principais forças de caráter, que estariam presentes em todo indivíduo, em maior ou menor grau. De acordo com os propositores, essas virtudes seriam características centrais e universais do ser humano.

As 24 forças de caráter encontradas são a expressão das seis virtudes, ou seja, elas são a forma com a qual as virtudes se manifestam em nós. Também podemos conceituá-las como características individuais que se manifestam por meio dos nossos pensamentos, sentimentos e comportamentos (PARK; PETERSON, 2006). Os estudiosos concluíram que uma forma de se levar uma vida feliz é exercitando as nossas cinco virtudes mais fortes ou naturais, por meio das forças de caráter. Importante salientar que todos nós temos todas as forças, porém algumas delas nos são mais naturais que outras.

Mas por que seria importante conhecer quais são as nossas principais forças? Os pesquisadores acreditam que essas características psicológicas positivas exercem papel fundamental na vivência de outros aspectos positivos na vida (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). De acordo com essa perspectiva, o indivíduo que conhece as suas forças e virtudes pode impulsionar o seu próprio “florescimento”, ou seja, é uma condição que pode permitir o seu desenvolvimento pleno e saudável em todos os níveis – psicológico, biológico e social (KEYES; HAIDT, 2003). “Acreditamos que as forças de caráter são a base da condição humana e que as atividades congruentes com as forças representam um caminho importante para a boa vida psicológica” (SELIGMAN; PETERSON, 2004, p. 25). Em outras palavras, quando temos consciência das nossas forças de caráter mais naturais, somos capazes de utilizá-las como importantes ferramentas para lidar com as diversas situações da vida. Por exemplo, ao passarmos por algum período difícil, podemos lançar mão delas e, desse modo, colocá-las em prática para conseguir passar pela adversidade de uma forma mais leve, menos difícil.

Na tabela 3, é possível conhecer cada uma das seis virtudes e as 24 forças de caráter de forma mais detalhada. Não pretendemos esgotar esse conhecimento aqui, visto que, cada força é um “mundo”, trazendo inúmeras informações e conhecimentos importantes. O objetivo de apresentá-las nesse formato é o de proporcionar a você uma visão mais geral para uma melhor compreensão da teoria.

Está curioso(a) para conhecer quais são as suas principais forças de caráter? No nosso curso, teremos a oportunidade de conhecê-las por meio de um teste *on-line* do instituto VIA. As cinco primeiras forças que aparecerem como resultado, são as chamadas “forças de assinatura”, que seriam as mais fortes em você. São aquelas que lhe garantem o seu senso de autenticidade.

Tabela 3 – Visão geral das seis virtudes

Virtudes					
sabedoria	coragem	humanidade	justiça	temperança	transcendência
criatividade <i>(Faço as coisas de jeitos diferentes? Tenho ideias originais?)</i>	autenticidade <i>(Ajo de acordo com os meus sentimentos? Não minto para agradar as pessoas?)</i>	bondade <i>(Acho que é importante ajudar os outros?)</i>	cidadania <i>(Faço coisas concretas para tornar o mundo um lugar melhor para se viver?)</i>	modéstia <i>(Reconheço os meus defeitos? Sou uma pessoa que tem humildade?)</i>	gratidão <i>(Consigo encontrar na minha vida motivos para ser grato(a)?)</i>
curiosidade <i>(Sinto uma forte atração por novidades? Gosto de descobrir coisas novas?)</i>	vitalidade <i>(Eu acho que viver é empolgante? Eu me sinto cheio de vida?)</i>	amor <i>(Sou uma pessoa amorosa?)</i>	imparcialidade <i>(Trato as pessoas com igualdade? Acredito que as regras devem ser cumpridas por todos?)</i>	prudência <i>(Costumo tomar decisões quando estou ciente das consequências dos meus atos?)</i>	espiritualidade <i>(Sinto que a minha vida tem um sentido maior? Acredito em uma força sagrada que nos liga um ao outro?)</i>
pensamento crítico <i>(Sou competente para analisar problemas por diferentes ângulos?)</i>	perseverança <i>(Eu me esforço em tudo o que faço? Persisto para conquistar o que desejo?)</i>	inteligência social <i>(Expresso os meus afetos com clareza?)</i>	liderança <i>(Tenho facilidade para organizar trabalhos em grupo?)</i>	autorregulação <i>(Mantenho a calma mesmo em situações difíceis?)</i>	Humor <i>(Eu tenho facilidade para fazer uma situação chata se tornar divertida?)</i>
sensatez <i>(Faço bons julgamentos, mesmo em situações difíceis?)</i>	bravura <i>(Corro riscos para fazer o que tem de ser feito?)</i>	xx	xx	perdão <i>(Perdo as pessoas facilmente?)</i>	apreciação do belo <i>(Admiro a beleza que existe no mundo?)</i>
amor pelo aprendizado <i>(Não perco as oportunidades que tenho de aprender coisas novas?)</i>	xx	xx	xx	xx	esperança <i>(Eu acredito que coisas boas me aguardam no futuro?)</i>

Fonte: Adaptado de Seligman e Peterson, 2004.

Outras formas de desenvolver o seu autoconhecimento

Como já informado aqui, não pretendemos abordar todas as formas de autoconhecimento existentes, até porque são muitas e muito pessoais. Não existe um jeito “certo” de nos conhecermos, o que precisamos é descobrir uma forma que faça sentido para nós. Desse modo, apresentamos a você mais algumas ferramentas que podem te auxiliar nessa descoberta de si:

- **Coaching** → quando conduzido por alguém com a formação e experiência adequadas, é uma ótima estratégia para o autoconhecimento. Trata-se de uma metodologia que estimula o olhar para os seus próprios recursos internos e externos a fim de tornar o sujeito mais apto para resolver as questões, dificuldades ou decisões importantes que surgirem no seu caminho.
- **Feedbacks** → Caso você queira uma forma rápida e gratuita, pode solicitar *feedbacks* sobre você para pessoas do seu trabalho e da sua vida pessoal. No contexto profissional, sugiro que você solicite essa avaliação a alguém superior hierarquicamente a você, aos seus colegas que estão no mesmo nível e, caso tenha, às pessoas que compõem a sua equipe. No âmbito pessoal, solicite para pessoas que realmente o conhecem e que você sabe que serão sinceras. Mas, em ambos os casos, lembre-se: uma vez que você solicitou o *feedback*, esteja preparado(a) para recebê-lo!
- **Psicoterapia** → De todas as formas já sugeridas aqui, a psicoterapia, sem dúvidas, é uma das mais eficazes, se não a mais eficaz. Existem diversas abordagens, então, é importante que você consiga sentir-se à vontade com a linha terapêutica e com o profissional psicólogo. Essa ferramenta vai auxiliar você a olhar profundamente para dentro de si e possibilitará o esclarecimento de várias questões, abrindo um caminho genuíno e profundo para o seu autoconhecimento. Importante deixar claro que a psicoterapia só pode ser conduzida, exclusivamente, por um profissional com formação em Psicologia. Fique atento(a).
- **Descobrir sobre os seus pontos fortes** → Trata-se de um exercício de reflexão a respeito das características que lhe são, naturalmente, mais fortes, dos seus talentos naturais. Não é uma tarefa fácil, uma vez que fomos educados a concentrar os nossos esforços com muito mais afinco nos nossos pontos falhos. Pensando nisso, o pesquisador Don Clifton juntamente com a sua equipe, realizou mais de 100 mil entrevistas ao longo de 40 anos de pesquisas e, como resultado, identificou 34 talentos mais comuns nas pessoas, nomeando-os do seguinte modo: adaptabilidade, analítico, ativação, autoafirmação, carisma, comando, competição, comunicação, conexão, contexto, crença, desenvolvimento, disciplina, empatia, estudioso, excelência, foco, futurista, harmonia, ideativo, imparcialidade, inclusão, individualização, *INPUT*, inteligência, organização, pensamento estratégico, positivo, prudência, realização, relacionamento, responsabilidade, restauração e significância. Para

um maior aprofundamento nesse tema, sugerimos a leitura do livro *Descubra seus pontos fortes 2.0*.

- **Descobrir os seus principais sabotadores** → O autor Shirzad Chamine trabalha com os conceitos de inteligência positiva (IP) e sabotadores. Segundo ele, a IP seria uma “indicação do controle que você tem sobre sua própria mente e o quão bem sua mente age no seu próprio benefício” (CHAMINE, 2013, p. 14). Já os sabotadores seriam “um conjunto de padrões mentais automáticos e habituais, cada um com sua própria voz, crença e suposições que trabalham contra o que é melhor para você” (CHAMINE, 2013, p. 22). Dessa maneira, conhecer quais seriam os nossos principais sabotadores pode ser uma excelente forma de nos autoconhecermos, na medida em que traz informações muito relevantes sobre as nossas principais dificuldades. Para conhecer o seu índice de inteligência positiva e os seus sabotadores, realize os testes que estão disponíveis no [link <https://www.companhiadasletras.com.br/testeinteligenciapositiva/>](https://www.companhiadasletras.com.br/testeinteligenciapositiva/). Para se aprofundar mais nesses assuntos, sugerimos a leitura do livro *Inteligência Positiva*, do autor Shirzad Chamine.

Aplicabilidade da unidade

- conhecer o seu perfil DISC, por meio do questionário que lhe será apresentado na nossa aula;
- utilizar os pontos fortes do seu perfil DISC para melhorar a qualidade dos seus relacionamentos;
- buscar mapear as características que necessitam de desenvolvimento e trabalhar nelas;
- conhecer as suas principais forças de caráter, por meio do questionário disponível no [link <https://www.viacharacter.org/survey/pro/canaldafelicidade/account/register>](https://www.viacharacter.org/survey/pro/canaldafelicidade/account/register);
- utilizar as suas forças de caráter de modo a melhorar a sua qualidade de vida e os seus relacionamentos;
- realizar os testes *on-line* de inteligência positiva e sabotadores, disponíveis no [link <https://www.companhiadasletras.com.br/testeinteligenciapositiva/>](https://www.companhiadasletras.com.br/testeinteligenciapositiva/).

Autocontrole

É verdade que boa parte do nosso humor e da origem das nossas emoções têm fundamento a partir de toda química cerebral e corporal que possuímos, porém, também é verdade que não podemos nos tornar escravos dessa “desculpa” sempre que tivermos algum momento de explosão emocional e, colocar a culpa na adrenalina.

Não existem fórmulas exatas para desenvolvermos o nosso autocontrole, porém, algo que pode nos ajudar é refletirmos sobre os nossos *gatilhos emocionais*. Como o próprio nome já diz, gatilho é aquilo que vai disparar algo e, nesse caso, seria o disparo de algo emocional. São eventos, palavras, frases, situações ou uma combinação de coisas que criam, em nós, uma reação emocional muito intensa. Acontece que, se pensarmos sobre os nossos gatilhos e, de alguma forma, mapeá-los, existe uma probabilidade maior de nos anteciparmos a alguma situação que nos é sensível e, desse modo, evitar a explosão emocional.

Todos nós temos vários gatilhos emocionais e, geralmente, alguns nos são mais sensíveis que outros. O fato de nós já os conhecê-los antecipadamente, pode fazer com que, sabiamente, decidamos sair de determinado local ou encerrar determinada conversa com alguém por saber que a continuidade daquela ação poderá disparar algum gatilho nosso e, dessa forma, evitarmos de sofrer um *sequestro emocional*, que seria aquela situação na qual perdemos o controle das nossas ações e que nos dá aquela sensação de “agir sem pensar”. Basicamente, para conseguirmos isso, precisamos:

1. **Descobrir quais são as nossas vozes internas mais frequentes** – o que chamamos de “voz interna” nada mais é do que os nossos pensamentos mais frequentes. A importância de conhecê-los é alta, porque os nossos pensamentos influenciam diretamente no nosso comportamento. Dessa maneira, quando alguma voz negativa aparecer, você terá maior clareza sobre ela e terá mais recursos para enfraquecê-la. Do mesmo modo, quando uma voz positiva aparecer, você terá mais recursos para alimentá-la. Na tabela 4 estão apresentadas as características das principais vozes negativas e positivas.
2. **Descobrir quais são os nossos principais gatilhos emocionais** – ao mapeá-los, teremos mais condições de conseguir evitar o “disparo” desses gatilhos. Por exemplo, se eu sei que ser interrompido no trabalho é um gatilho sensível para mim, ao estar no telefone em uma conversa importante eu posso escolher, conscientemente, ir para alguma sala isolada e colocar um aviso na porta para ninguém interromper.

No nosso curso, faremos alguns exercícios para descobrirmos os nossos principais gatilhos e as nossas vozes internas.

Tabela 4 – Principais vozes internas

Vozes Positivas	Vozes Negativas
<p>Honra</p> <p>A voz da honra te lembra de admirar os outros, te pede para ver a bondade nos outros, mas também para que eles saibam que você a vê. A honra te ajuda a demonstrar respeito.</p>	<p>Perfeccionista</p> <p>A voz perfeccionista garante que você está absolutamente perfeito. Ela gosta das coisas bem-feitas e permite que você saiba quando as coisas não atendem às suas normas, o que geralmente é o tempo todo.</p>
<p>Criativa</p> <p>“Imaginar” e “inovar” são as duas palavras que impulsionam essa voz. A sua mente está sempre girando com novas formas de abordar a vida. Essa imaginação e esse impulso permeiam trabalho, casa e vida comunitária.</p>	<p>Vingança</p> <p>Bem abaixo da superfície, a voz da vingança murmura “basta esperar”. Está empenhada na vingança e coletando exemplos até que esteja pronta para atacar.</p>

Vozes Positivas	Vozes Negativas
<p>Otimista</p> <p>A voz otimista lembra que isso pode ser realizado. Ela diz "é claro que isso vai funcionar e as coisas estarão bem amanhã." O otimismo é um companheiro da esperança e da abundância. Juntos, otimismo, esperança e abundância fazem um grande trio para silenciar a dúvida e o medo.</p>	<p>Oculista</p> <p>Constantemente, diz para ficar na sua – "apenas evite a situação e ela vai passar". A depender dessa voz, não se toma qualquer ação, na verdade, evita-se a situação. Essa voz te lembra de que você terá problemas apenas se tentar agir.</p>
<p>Perspectiva</p> <p>A perspectiva fala sobre a realidade e te pede para tomar conta da situação. Lembra-o dos fatos. Mantém registro do histórico para que você possa relembrar os eventos que foram piores.</p>	<p>Dúvida interna</p> <p>O trabalho dessa voz é plantar as sementes da dúvida e fertilizá-las diariamente. É ótima ao planejar o futuro e garantir que nenhuma das sementes da confiança se estabeleçam. É útil com um regador para nutrir adequadamente as flores da dúvida. É uma pessimista focada no futuro, esperando para matar o seu amanhã.</p>
	<p>Bajuladora</p> <p>A sua voz bajuladora quer todos felizes. Está, constantemente, trabalhando para que você agrade os outros. Na verdade, fica acordada até tarde e teme que alguém em algum lugar possa ter sido negligenciado. Lembra-o de agradar a todos ou, então, vai te impor culpa se não tiver tomado medidas gigantescas para tanto.</p>
	<p>Vítima</p> <p>A voz da vítima te lembra que nunca é sua a culpa. Garante que você não assuma a responsabilidade pela sua vida; afinal, você é apenas uma pobre vítima. A sua desesperança e o seu desespero são ofuscados apenas pela sua criatividade em encontrar coisas para você culpar pelo seu fracasso.</p>
	<p>Restauradora</p> <p>A voz restauradora afirma que é a sua a responsabilidade consertar tudo. De alguma forma, essa voz pensa que você deve tomar um papel ativo em todos os problemas da vida; incentiva-o a se meter e consertar as coisas. Está ocupada não só com a sua vida, mas também com a vida de todos os outros.</p>

Vozes Positivas	Vozes Negativas
	<p>Pânico/drama</p> <p>Essa voz contribui para uma crise, porque é sempre em um estado de pânico. Você não precisará saber como entrar em pânico, porque ela fará isso por você. Entretanto, o problema é que ela entra em pânico por tudo, incluindo o menor dos “desastres”.</p>

FONTE: Adaptado de CHAMINE (2013).

Outras formas de desenvolver o seu autocontrole

Veremos mais algumas formas para nos auxiliar a fortificar o nosso autocontrole. Lembrando que elas não são as únicas existentes e que o mais importante é você encontrar as ações que mais façam sentido para você. Afinal, trata-se de algo muito particular.

- **Meditação** → Existem diversos estudos acadêmicos sérios sobre esse tema com evidências do bem-estar que essa prática proporciona ao sujeito (MENEZES *et al.*, 2009; SHAPIRO *et al.*, 2005). Muitas pessoas acreditam que não conseguirão meditar por serem, naturalmente, mais “agitadas”, mas essa é uma crença falsa. Mesmo pessoas agitadas podem e conseguem meditar. É um processo de aprendizado, necessita de persistência e vontade. Busque algum profissional na área para auxiliar você com essa prática e, em pouco tempo, você já sentirá a diferença no seu bem-estar e humor!
- **Vivenciar os seus hobbies** → Sabe aquela atividade que você ama fazer, mas que, por uma questão de falta de tempo ou de qualquer outra coisa, você não a vivencia a anos? Pois é... Estar em dia com os seus hobbies pode te ajudar a colocar todo o estresse e tensão para fora. Então, não perca tempo: ajuste a sua agenda e busque retomar aquela(s) sua(s) atividade(s) preferida(s). Acredite: o efeito é terapêutico. Você passará a sentir-se melhor e mais “leve”.
- **Exercícios físicos** → A prática de exercícios físicos também é muito importante para o controle do nosso estresse. Já é sabido que esses exercícios liberam, no corpo, a endorfina, hormônio responsável pela sensação de prazer e bem-estar. Além disso, pode ser uma ótima saída para os momentos de fortes emoções, pois também serve como uma forma de descarregar toda a adrenalina do corpo. Não faça exercícios físicos com o “peso” de alcançar determinado corpo ou de perder aqueles quilos a mais. Faça por prazer. Fazendo isso, provavelmente, você se sentirá melhor e com a capacidade de maior autocontrole.
- **Técnica da pausa** → Quando você perceber que o contexto no qual você se encontra o está levando para uma situação de disparo do seu gatilho, você pode aplicar essa técnica, que é simples, gratuita, mas poderosa! Envolve três ações:

respirar devagar, mudar a posição do corpo e mudar o foco do pensamento. Em um momento de tensão, realizar apenas uma dessas ações já pode auxiliar você a tirar o foco do negativo e, com isso, baixar a adrenalina no seu corpo. Se você conseguir realizar as três ao mesmo tempo, a probabilidade de conseguir enfraquecer aquela emoção que está querendo dominá-lo é bem alta.

Aplicabilidade da unidade

- identificar os nossos principais gatilhos emocionais e as nossas vozes internas por meio dos exercícios que conheceremos nas nossas aulas e
- praticar a meditação, vivenciar os seus *hobbies*, praticar exercícios físicos e aplicar a técnica da pausa quando necessário.

UNIDADE 3. Empatia

No campo da Psicologia, a empatia é definida como a “capacidade de compreender os estados emocionais das outras pessoas e de vivenciar suas mesmas emoções, manifestando essa capacidade de forma que as outras pessoas se sintam compreendidas” (MIGUEL *et al.*, 2018, p. 2204), por isso, ela é considerada um importante recurso para que as nossas relações sociais sejam mais bem sucedidas.

Cabe esclarecer aqui a diferença existente entre empatia e simpatia, pois algumas pessoas, frequentemente, fazem confusão. O fato de alguém ser muito simpático, não torna essa pessoa, necessariamente, empática. A empatia é mais que ser respeitoso ou agradável no dia a dia com alguém, requer um nível de atenção e interesse muito mais profundos do que simples palavras de educação, tais como, “bom dia” ou “como vai?”.

De acordo com a literatura, pode-se afirmar que a empatia se divide em dois aspectos: *empatia cognitiva e afetiva*. A empatia cognitiva envolve a compreensão racional sobre o que as outras pessoas estão sentindo, os seus motivos e propósitos, sem, necessariamente, a experiência de sentir os seus sentimentos de fato. Já a empatia afetiva, também chamada de contágio emocional, trata-se de experimentar emoções semelhantes às que o outro está vivenciando (MIGUEL *et al.*, 2018).

No fundo, a vivência 100% legítima da empatia é praticamente impossível, visto que, por mais que sintamos sentimentos semelhantes aos do outro, nunca o faremos exatamente da mesma forma, afinal, somos pessoas diferentes, e isso traz interpretações de mundo e reações muito particulares. Mas, afinal, por que a empatia é tão importante e requerida hoje no mercado de trabalho? Um profissional empático, dentre outras questões, será alguém que tende a colaborar mais com outros colegas e outros setores, fazendo com que o trabalho ganhe agilidade e qualidade. Além disso, um líder empático, com certeza, será alguém que conseguirá muito mais resultados da sua equipe, na medida em que é capaz de estabelecer um clima de confiança e suporte psicológico muito maior.

E como demonstrar empatia? Basicamente, é **abrir um espaço de escuta ao outro sem que este se sinta julgado**. É simples quando lemos! Mas, na prática,

não é tão simples. Por isso, para te auxiliar a colocar essa competência em prática, apresentamos a você duas ferramentas. Uma irá te auxiliar a vivenciar a empatia na prática, a aplicar a empatia nos seus diálogos, que é a comunicação não violenta – CNV; e a outra vai te ajudar a diminuir as suas barreiras que bloqueiam a vivência da empatia, o nosso preconceito e julgamento (sim, todos nós somos preconceituosos e julgamos as pessoas o tempo todo), que são os vieses inconscientes.

Comunicação não violenta – CNV

A CNV é um processo/método de comunicação interpessoal utilizado para expressar melhor as nossas necessidades individuais e para escutar e compreender melhor as necessidades do outro (ROSENBERG, 2006). O criador desse método, Marshall B. Rosenberg, sistematizou alguns conhecimentos sobre como nos relacionar uns com os outros e o nomeou como tal.

Possui duas premissas básicas: *Por trás de todo o comportamento há uma necessidade e toda agressão é uma expressão trágica de uma necessidade não atendida*. Com isso, a CNV nos ensina a observarmos (e sermos capazes de identificar), cuidadosamente, os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Desse modo, aprendemos a identificar e a articular, claramente, o que de fato desejamos em determinada situação.

O processo da CNV inclui quatro componentes: (1) observação – as ações concretas que estamos observando e que afetam o nosso bem-estar; (2) sentimento – como nos sentimos em relação ao que estamos observando; (3) necessidades – as necessidades, os valores, os desejos, etc. que estão gerando os nossos sentimentos e (4) pedido – as ações concretas que pedimos para enriquecer a nossa vida. Mas não pretendemos aqui explorar a CNV profundamente, o nosso objetivo é a de utilizá-la como um instrumento para demonstrar empatia. Portanto, iremos focar nesse ponto: como demonstrar empatia em uma conversa, utilizando a CNV como base.

Para demonstrar empatia, não existe a obrigatoriedade em resolver o problema do outro, como muitos acham. Mas simplesmente, é a tentativa de criar um espaço de confiança e respeito, no qual o outro não se sinta julgado(a). Para isso, precisamos seguir três passos: (a) demonstrar que estamos escutando, (b) buscar identificar os sentimentos e necessidades na fala do outro e (3) parafrasear a fala do outro. Por exemplo, quando alguém diz “Que saco! Você controla tudo o que eu faço!”, a CNV nos ensina a estabelecermos um diálogo da seguinte forma: “Você está (*sentimento da pessoa*), porque precisa de mais (*necessidade da pessoa*)? É isso?”. Outro exemplo: quando alguém diz “você é muito egoísta! Faço tudo sozinha!”, poderíamos responder “você está *chateada* porque gostaria de mais *atenção* de minha parte?”. Importante deixar claro que estamos buscando identificar a necessidade do outro e, portanto, precisamos checar se a nossa hipótese faz sentido.

Vieses inconscientes

A neurociência nos diz que os vieses inconscientes são mecanismos do cérebro humano, produtos da nossa formação cerebral e baseiam-se nas nossas vivências e na nossa herança ancestral e primitiva. Nesse sentido, os vieses inconscientes são universais e consequência de um passado que pode nos induzir a tomar decisões, sem uma análise consistente. Por exemplo, você pode sentir-se mais seguro em selecionar um candidato com o mesmo gênero, idade, formação ou raça que você, ou seja, ao encontrar alguma identificação, você sente-se mais seguro com a sua escolha (mesmo não sendo a melhor, do ponto de vista racional). Mas tudo isso ocorre de forma “inconsciente”.

No fundo, os vieses são “armadilhas” cerebrais que fazem com que o cérebro economize energia e, desse modo, analise alguém ou alguma situação de forma muito rápida, sem levar em consideração os fatos. A explicação para isso se dá nos processamentos dos sistemas 1 e 2 do nosso cérebro, mas esse não é o foco de nossa abordagem. Para compreender melhor sobre isso, sugerimos a leitura do *e-book vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina ‘vieses inconscientes’*, de domínio público, disponível em http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/vieses_inconscientes_16_digital.pdf.

Existem diversos tipos de vieses, mas aqui iremos focar nos que mais impactam, negativamente, a nossa percepção em relação ao outro, tornando o nosso trabalho de ser empático e tolerante à fala do outro mais difícil. Identificá-los em nós pode auxiliá-los bastante e poupar o nosso tempo na nossa busca por empatia. São eles:

- **Viés de afinidade** → É a tendência que temos de avaliar melhor ou valorizar mais aqueles que se parecem conosco. Essa é uma grande barreira para ouvirmos, genuinamente, as pessoas que são muito diferentes de nós. Por exemplo, alguém nos procura para desabafar sobre determinada situação, mas nós nem sequer nos esforçamos para ouvi-la, porque se trata de alguém com quem não temos nenhuma afinidade.
- **Viés de percepção** → Ocorre quando a opinião pública influencia a nossa percepção individual a ponto de acreditarmos mais nas crenças compartilhadas do que em evidências factuais. Ou seja, quando acreditamos e reforçamos estereótipos sem base concreta em fatos. Por exemplo, alguém já disse que “mulher não dirige bem” e nós reforçamos isso nos nossos discursos e nas nossas ações. Só que nós também sabemos que é um fato as empresas de seguros cobrarem o seguro do carro mais barato às mulheres exatamente porque, estatisticamente, elas sofrem e causam muito menos acidentes. Dessa forma, ao reforçarmos em nós esse tipo de viés, a consequência é a de rotularmos as pessoas ao nosso redor e, portanto, não oferecermos a ela a devida credibilidade em uma conversa, fazendo com que não seja possível estabelecer empatia.

- **Viés confirmatório** → É caracterizado pela disposição que temos em procurar apenas informações que confirmem as nossas hipóteses iniciais e ignorar informações que questionem as nossas crenças. Ou seja, ocorre quando temos diversos dados, mas focamos somente naqueles que estão de acordo com a nossa crença inicial. Para uma conversa ser empática, é fundamental ouvirmos e darmos atenção ao todo, sem desconsiderar partes da conversa. Esse viés compromete a nossa escuta atenta, base para um diálogo empático.
- **Viés de grupo** → Tendência que temos de seguir o comportamento do grupo apenas para não desviar do padrão vigente. Isso ocorre, por exemplo, quando, em uma reunião, existe uma pessoa discordando de uma ideia ou decisão, mas pela pressão inconsciente do grupo, ela acaba convergindo para o que o grupo já estava defendendo. Desse modo, a vivência desse viés pode ser problemática em uma conversa empática, já que estamos sob influência de outras pessoas, o que faz com que a nossa escuta já fique comprometida.
- **Efeito de halo/auréola** → É a propensão que temos de, a partir de uma só informação positiva ou agradável, ser muito mais disposto a avaliar, positivamente, o restante das informações, mesmo que não o sejam. Isso pode ser problemático no estabelecimento de uma conversa empática, já que o nosso olhar em relação ao outro estará comprometido, uma vez que damos mais ênfase a alguns aspectos da pessoa em detrimento de outros.

Aplicabilidade da unidade

- demonstrar empatia no seu dia a dia: (a) demonstre que está escutando o outro, (b) busque identificar os sentimentos e as necessidades existentes na fala do outro e (3) parafraseie a fala do outro, sempre checando o seu entendimento;
- aprofundar-se na CNV: leia o livro *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*, do autor Marshall Rosenberg;
- realizar o teste *on-line* de empatia, desenvolvido pelo pesquisador Dr. Fabiano Koich Miguel, especialista em inteligência emocional, que se encontra no link <<http://www.psicologi.co/>>;
- compreender e reconhecer que os nossos vieses inconscientes funcionam como um forte bloqueio para a vivência da empatia e
- realizar os testes *on-line* elaborados pelo projeto implícito, da Universidade de Harvard, que avaliam alguns vieses inconscientes para conhecer os seus principais. Esses testes podem ser encontrados na página 19 do *e-book* encontrado no link <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/vieses_inconscientes_16_digital>.

Percepção/identificação e compreensão das emoções em nós e nos outros

No modelo de Mayer e Salovey, apresentado no módulo anterior, a percepção de emoções no outro é proposta como uma capacidade fundamental para a adequada

utilização da inteligência emocional. Ela também aparece nos modelos de Bar-on e Petrides, também já apresentados anteriormente ao leitor. Portanto, entende-se que essa é uma atitude básica para um comportamento emocionalmente inteligente, “trata-se, portanto, da ‘porta de entrada’ das informações que serão processadas pelo indivíduo, a fim de que possa regular seus estados emocionais ou do meio externo” (MIGUEL; PRIMI, 2014, p. 1-2).

Os estudos que buscam avaliar essa capacidade são abundantes, sejam eles ligados à inteligência emocional ou não, mas ainda não chegaram em um consenso sobre quais seriam as expressões emocionais básicas do ser humano. Para dar apenas alguns exemplos, Ekman (1999, 2003) propôs seis emoções básicas: alegria, medo, nojo, raiva, surpresa e tristeza; já Plutchik (1997, 2002), propôs oito: alegria, amor ou aceitação, curiosidade ou expectativa, medo, nojo, raiva, surpresa, tristeza. Esses são alguns exemplos entre os vários autores.

Pode parecer um tanto simplista dizer que perceber ou identificar emoções no outro é importante, porém, muitas pessoas possuem dificuldades com essa percepção, e isso compromete as suas relações sociais. Da mesma forma, é bastante comum encontrarmos pessoas com dificuldades na identificação das suas próprias emoções e do porquê de as estar sentindo. Essa dificuldade também pode fazer com que os seus relacionamentos sejam comprometidos, na medida em que o sujeito que sente a emoção, mas não a identifica pode agir de forma impulsiva e, até agressiva, direcionando-a para algo ou alguém que não deveria. Além disso, trata-se de algo fundamental para que possamos tomar uma decisão acertada em relação ao que estamos sentindo. Esse comportamento engloba muito do tópico já tratado aqui sobre o autoconhecimento.

Toda essa dificuldade se dá porque nós não fomos educados a aprender sobre as emoções. Por exemplo, se fizemos um teste agora e solicitar que você escreva, por dois minutos, todas as emoções que você conhece, provavelmente, esse tempo oferecido será muito, pois não temos um vocabulário robusto de emoções. Mas isso se torna uma problemática quando falamos em inteligência emocional. Se apresentamos dificuldades em reconhecer emoções no outro, teremos dificuldades em demonstrar empatia, estabelecer um relacionamento confiável e seguro.

Aplicabilidade da unidade

- ter capacidade de perceber emoções em nós mesmos e nos outros é uma das chaves para sermos capazes de estabelecer relacionamentos saudáveis;
- ajudar no desenvolvimento da sua capacidade de perceber emoções no outro: realizar o teste *on-line* “capacidade de perceber as emoções que as outras pessoas expressam”,

desenvolvido pelo professor Dr. Fabiano Koich Miguel, pesquisador especialista em IE, disponível na página <<http://www.psicologi.co/>> e

- ajudar no desenvolvimento da sua capacidade de identificar as próprias emoções: realizar o exercício da auto-observação. Como um exemplo disso, você poderá realizar um diário no qual registre todas as emoções sentidas em um dia, colocando o que você acha que o levou a senti-la. Esse exercício, se feito por um tempo significativo, vai ensiná-lo a estar mais atento às suas próprias emoções e, com isso, você será mais capaz de agir de forma mais adequada com o contexto.

Otimismo e felicidade

Nesta unidade, utilizaremos a Psicologia Positiva como base teórica para os conceitos abordados. Trata-se de um movimento relativamente recente dentro do campo da Psicologia que se interessa pela felicidade e pelo bem-estar das pessoas e organizações, ao invés de focar nas dificuldades e doenças psíquicas. Para abordar de uma forma mais completa os temas otimismo e felicidade, também englobamos aqui os temas autoestima, esperança e gratidão. O objetivo desta unidade é a de proporcionar para você emoções, cognições e comportamentos positivos, de acordo com a Psicologia Positiva, que não é uma área apenas teórica, mas que deseja gerar mudanças no sujeito.

Felicidade

Por muito tempo, o conceito de felicidade foi considerado como muito subjetivo e, portanto, muito difícil de ser pesquisado. Porém, atualmente, tem sido o grande foco da Psicologia Positiva e da sociedade em geral. Afinal, quem não quer ser feliz? Quem não busca a felicidade?

O interesse por essa busca ganha força no mundo acadêmico, e pesquisadores passam a estudá-la. Entre tantos estudos sérios, um bastante interessante é o dos autores Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005), que nos apresenta a fórmula 50-40-10, que mostra a proporção das origens da nossa felicidade. De acordo com esse estudo, 50% da nossa felicidade se deve a fatores genéticos (doenças, pré-disposição para o humor, etc.), 10% a circunstâncias externas (emprego, situação política, problemas familiares, etc.) e 40% às nossas atividades intencionais (atividades que nós fazemos intencionalmente, práticas positivas, etc.). Importante salientar que esses números não são rigidamente fixos, e que o grande aprendizado é **o quanto nós mesmos podemos fazer em favor de nossa felicidade**. Ou seja, nós temos a capacidade de aumentá-la, de escolher alimentá-la.

Uma outra pesquisa muito interessante, realizada por pesquisadores de Harvard e conhecida como “o estudo mais longo sobre a felicidade”, intitulada *Study of adult development* (Estudo sobre o desenvolvimento adulto), começou em 1938, analisando 700 rapazes (estudantes da própria universidade e moradores de bairros pobres de Boston) e dura até hoje. Ou seja, é uma pesquisa que já dura mais de sete décadas.

Essa pesquisa acompanhou esses jovens durante toda a vida, monitorando o seu estado mental, físico e emocional. O estudo continua agora com mais de mil homens e mulheres, filhos dos participantes originais. Entre as diversas conclusões que o estudo apresenta, a mais importante, segundo os próprios pesquisadores, é que **o importante para nos mantermos felizes e saudáveis ao longo da vida seria a qualidade dos nossos relacionamentos.**

Curiosamente, em 1979, o governo do Butão, com o apoio da ONU – Organização das Nações Unidas, decide considerar não apenas o PIB – Produto Interno Bruto – como índice de riqueza de um país, mas também o FIB – Felicidade Interna Bruta –, por considerar que a riqueza material não deve ser considerada como sinônimo de felicidade. A partir dos anos 2000, esse índice foi mais propagado para o restante do mundo.

O FIB avalia nove dimensões: vitalidade comunitária, bem-estar psicológico, uso do tempo, padrão de vida, educação, saúde, meio ambiente, cultura e governança, e gera, anualmente, o *World Happiness Report* (relatório de felicidade mundial), que apresenta os resultados da pesquisa sobre o estado da felicidade e do bem-estar nos países do mundo. De 2015 a 2019, o Brasil caiu 16 posições, no *ranking* de 2019, ficou em 32º lugar e, em 2020, manteve-se nessa posição.

Autoestima

A autoestima é estudada no campo da Psicologia há bastante tempo. Rogers (1951/1992) a conceitua como a expressão de quem se aceita como é e se considera de maneira incondicionalmente positiva; já Rosenberg (1965), nessa mesma linha de raciocínio, diz que se trata de uma orientação positiva a si mesmo, que expressa o autovalor do sujeito. A nossa autoestima tem uma relação direta com o nosso grau de felicidade; pesquisas já comprovaram que uma baixa autoestima está relacionada com vários desfechos negativos: depressão, baixa esperança, solidão e baixa satisfação de vida (FISKE *et al.*, 2009).

De acordo com a perspectiva da Psicologia Evolucionista, somos seres sociais, sobrevivemos e nos reproduzimos em cooperação com outras pessoas e temos a necessidade de pertencimento. A partir disso, esse campo entende que a autoestima seria um mecanismo que sinaliza a necessidade de pertencimento, de se sentir socialmente incluído e aceito. Dessa forma, uma alta autoestima indica inclusão social bem sucedida e uma baixa autoestima indica exclusão social iminente ou em ato.

Para nos aprofundarmos nesse conceito, faz-se necessário conhecer o que vem a ser os nossos esquemas. Do ponto de vista da Psicologia, trata-se de “estruturas mentais que as pessoas usam para organizar, por temas ou assuntos, o seu conhecimento do mundo social. Os esquemas afetam as informações que as pessoas notam, sobre as quais pensam ou das quais se lembram” (ARONSON *et al.*, 2015, p. 39). Perguntas do tipo “como sou eu?”, “como sou como mãe/pai/filho?”, “como eu sou como...?” são exemplos de que temos esquema para tudo: sobre como nós somos, como

é o nosso filho, como é o nosso parceiro amoroso, como nos comportar em ambientes sociais, etc.

Um dos nossos esquemas é o autoconceito, e esse esquema seria a chave da nossa autoestima. O autoconceito engloba as informações que percebemos em nós, que ouvimos dos outros, etc. Elas são organizadas em torno da visão que temos de nós mesmos. A partir de nosso autoconceito, nós estabelecemos para nós mesmos características positivas e negativas (“sou inteligente, altruísta, péssimo em biologia, pessimista...”). Nesse sentido, a autoestima seria exatamente a ligação do nosso eu com as características positivas (autoaprovação) e negativas (depreciação). Quanto mais forte as características positivas, maior autoestima temos. Dessa forma, a nossa autoestima seria o resultado da avaliação do nosso autoconceito. Considerando isso, podemos afirmar que esse esquema determina, então, a maneira como nos comportamos, pois, se alguém acredita não ser habilidoso em matemática, por exemplo, provavelmente, não se esforçará o suficiente para tentar resolver um cálculo mais difícil.

Como, então, desenvolver a nossa autoestima? Uma boa estratégia seria a de focarmos nos nossos esquemas! Apesar de serem relativamente estáveis, os esquemas podem ser alterados/transformados por meio de algumas ferramentas, e a psicoterapia seria uma excelente opção para isso. Ela nos ajuda a diminuir a discrepância entre o nosso “eu real” (quem realmente somos) e o nosso “eu ideal” (quem queremos ser) e, quanto menor for a discrepância entre o eu real e o eu ideal, maior será a nossa autoestima.

No nosso curso, iremos conhecer a Escala de Autoestima de Rosenberg, adaptada e validada ao Brasil por Hutz e Zanon (2011). Trata-se de uma boa ferramenta para medir a nossa autoestima.

Otimismo

O otimismo está relacionado a pensamentos positivos que implicam em expectativas positivas para o futuro. Pesquisas apontam que pessoas que percebem a possibilidade de alcançar os resultados possíveis, continuam a lutar, mesmo quando o progresso é lento ou difícil, fazendo com que o sujeito otimista alcance melhores resultados que os demais (SCHEIER; CARVER, 1993).

Acredita-se que fatores hereditários explicam 25% do nosso otimismo (PLOMIN *et al.*, 1992) e que um ambiente familiar positivo, nos qual os pais proporcionam regras fixas e incentivo à autonomia, é associado a altos níveis de autoestima e otimismo em jovens adultos. Diversas pesquisas também mostram significativas correlações positivas entre o sujeito otimista e a sua satisfação com a vida, melhor performance acadêmica e profissional e um melhor bem-estar físico e psicológico (CHANG *et al.*, 1997; ASPIN-WALL; TAYLOR, 1992; LONG, 1993; SCHEIER; CARVER, 1992).

Porém, é importante termos cuidado com os excessos. Excesso de otimismo não é saudável. Além disso, também não significa que certa dose de pessimismo seja ruim. A palavra de ordem é o equilíbrio. Baseado nisso, Weinstein (1980) alerta para o que

chamou de otimismo irrealista. Ocorre quando há uma distorção na percepção do sujeito que o faz pensar que existe uma baixa, ou quase nula, probabilidade de acontecer eventos negativos na sua vida e uma alta probabilidade de acontecer eventos positivos. Essa crença pode fazer com que o indivíduo, por exemplo, não tome certos cuidados, como usar o cinto de segurança, algum EPI – equipamento de proteção individual, etc. por achar que nada de mal lhe acontecerá.

Para encontrarmos esse equilíbrio de forma saudável, precisamos cultivar o *otimismo realista* que, de acordo com Scheider (2001), seria a tendência de manter uma visão positiva dentro das evidências do mundo real. Nessa mesma linha, Seligman (1998) propõe o *otimismo flexível*, que consiste em utilizar o pessimismo sempre que estivermos em alguma situação com riscos elevados, fazendo com que seja possível analisar o problema com uma maior clareza e baseado em informações relevantes. Proponho que você faça o exercício de vivenciar os otimismo realista e flexível, afinal, como já dito por Gil Stern, “tanto otimistas como pessimistas contribuem para a nossa sociedade. O otimista inventa o avião e o pessimista, o paraquedas”. Neste curso você poderá medir o seu nível de otimismo por meio da escala *Life orientation test revised* – LOT-R, que foi devidamente adaptada e validada ao Brasil pelos pesquisadores Bastianello, Pacico e Hutz (2014).

Gratidão

O termo gratidão é derivado do latim, *gratia*, que significa graça, graciosidade ou gratidão. Todos os derivados dessa raiz estão ligados à bondade, à generosidade e à beleza de dar ou receber (PRUYSER, 1976). Dentro do campo da Psicologia Positiva, a gratidão é um tema bastante estudado e pesquisado, sendo considerada como um traço afetivo, partindo do pressuposto de que as pessoas possuem diferentes níveis e tendências para sentir gratidão. Ela pode ser entendida como uma disposição a reconhecer e responder, positivamente, a demonstrações de benevolência (MCCULLOUGH, EMMONS; TSANG, 2002). É uma característica presente em pessoas que tendem a apreciar os aspectos positivos da vida (WOOD *et al.*, 2010).

Nesse sentido, ela pode surgir não apenas após o reconhecimento de que alguém contribuiu para um resultado positivo, mas também como consequência de um profundo encantamento com a beleza do mundo, uma compreensão de que a vida é curta ou, ainda, uma percepção de que, ao nos compararmos com o outro, concluímos que temos mais. Mas, independentemente de como se opte por definir a gratidão, é fato de que existem muitas evidências em pesquisas de que ela se relaciona fortemente com o bem-estar, ou seja, quanto maior for o nível de gratidão do sujeito, maior será o seu nível de bem-estar psicológico.

No nosso curso, você conhecerá alguns exercícios de como colocar em prática a vivência da gratidão e terá acesso ao instrumento *Gratitude Questionnaire* que foi devidamente adaptado ao contexto brasileiro pelos autores Natividade, Carvalho, Londero-Santos, Carvalho, Santos e Fagundes (2019).

Esperança

A esperança, enquanto teoria, só começou a receber mais atenção no campo da Psicologia a partir da década de 1990, sendo Snyder um dos seus principais pesquisadores. Nas suas pesquisas, o autor percebeu que, quando as pessoas não conseguiam cumprir determinadas tarefas, davam desculpas para não aceitar que não conseguiam cumprir a tarefa recebida. Concluiu, então, que a esperança seria “o outro lado” do processo das desculpas. A esperança, portanto, seria o motivo de se apegar a objetivos ou resultados positivos (SNYDER, 2000). Nas palavras do autor:

Tentei descobrir que tipo de pensamento parecia estar relacionado aos objetivos das pessoas. Claramente, parte do pensamento de **metas** tinha a ver com os pensamentos do indivíduo sobre se os caminhos viáveis para os desejos poderiam ser alcançados. A isso chamei de **rotas**. Além disso, as pessoas estavam pensando em sua disposição de usar os caminhos para os objetivos desejados. Este componente motivacional ou energético eu chamei de **agência**. E, à medida que as pessoas descreviam seus pensamentos sobre a busca de seus objetivos mais estimados, parecia-me que estavam constantemente fazendo malabarismos entre rotas e agenciamento. Ou seja, as rotas e agenciamento trabalham juntas para produzir um pensamento contínuo direcionado a um objetivo ou esperança. (SNYDER, 2000, p. 34).

Snyder e colaboradores (1991) definem esperança como as cognições voltadas para a obtenção de uma meta, compostas por rotas e agenciamento. Ou seja, esperança seria o ato de agir, seria a atitude de fazermos algo em relação ao que queremos. Para entendermos melhor esse conceito de esperança, segundo a Psicologia Positiva, vamos entender um pouco melhor os conceitos de metas, rotas e agenciamento:

- **Metas** → Fornecem os pontos finais ou as âncoras das sequências de ação mental; elas são as âncoras da teoria da esperança. Precisam ter valor suficiente para ocupar o nosso pensamento consciente e devem ter algum valor para o sujeito. Algo importante sobre as metas é que pesquisas mostram que as pessoas veem a esperança como um sucesso sob condições de probabilidade intermediária de alcance de metas, ou seja, metas insustentáveis (com 0% de probabilidade de realização) é contraproducente, e as metas com 100% de probabilidade de realização não são úteis, pois não seria necessário ter esperança.
- **Rotas** → São as rotas plausíveis para o atingimento dos objetivos, elas são absolutamente essenciais para um pensamento esperançoso bem-sucedido.
- **Agenciamento** → É o componente motivacional para impulsionar as pessoas ao longo das suas rotas até os objetivos. Reflete a percepção da pessoa de que ela pode iniciar o movimento ao longo dos caminhos para os objetivos e reflete a avaliação da capacidade de perseverar na jornada do objetivo. Diante de

obstáculos, as pessoas costumam pensar em rotas alternativas, e esse pensamento de múltiplas vias é especialmente verdadeiro para pessoas que têm muita esperança.

Em resumo, o agenciamento é a motivação do sujeito em perseguir a meta a ser alcançada, e as rotas são os caminhos planejados para obter tais objetivos. Ambos precisam estar presentes para que haja esperança, entretanto, somente os dois não garantem a sua existência. É preciso que a interação agenciamento-rotas e rotas-agenciamento, ocorra durante todo o processo de busca do objetivo. Desse modo, podemos montar a seguinte “equação”: $\text{esperança} = \text{agenciamento} + \text{rotas}$. A esperança, então, de acordo com essa perspectiva, seria a soma das capacidades percebidas para produzir mudanças nos objetivos desejados, junto com a motivação percebida para usar essas rotas.

Existe bastante confusão com relação aos termos “esperança” e “otimismo”; muitas pessoas, inclusive, os consideram como sinônimos. Mas, do ponto de vista da Psicologia Positiva, existe diferença. Podemos afirmar que a esperança é o ato de estar em movimento em relação ao que se deseja, já o otimismo seria, simplesmente, o desejo de ter algo positivo no futuro, não implica em movimento. Nas palavras do autor, “a esperança sem um objeto não pode viver” (SNYDER, 2000, p. 34). O otimismo, então, pode ser entendido como uma das manifestações da esperança. Por exemplo, um indivíduo pode achar que as coisas vão correr bem, mas isso não significa que ele tem, necessariamente, um plano ou um objetivo em mente para fazer isso acontecer. Esta última postura é a que ocorre na esperança.

Aplicabilidade da unidade

- investir na qualidade dos nossos relacionamentos como uma boa forma de aumentar o nosso nível de felicidade;
- reconhecer quais são os nossos principais esquemas para nos ajudar a elevar a nossa autoestima e considerar a psicoterapia como uma boa opção de ferramenta para isso;
- investir nos otimismo realista e flexível e
- responder ao instrumento *Gratitude Questionnaire* (escala de gratidão).

Resumo do Módulo 2

- Existem competências que aparecem em todas ou na maioria das principais teorias sobre IE, por isso, consideramos que elas são muito importantes para a expressão de um comportamento emocionalmente inteligente, a saber: autoconhecimento, autocontrole, empatia, identificação dos nossos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros, otimismo e felicidade;
- Algumas formas de aumentar o autoconhecimento: aprender teorias sobre o comportamento humano, sendo o DISC uma boa opção; descobrir quais são as nossas principais forças de caráter; refletir sobre os nossos pontos fortes; solicitar *feedbacks*; realizar um processo de *coaching*; realizar psicoterapia com psicólogo(a);
- Algumas formas de desenvolver o autocontrole: descobrir os nossos principais gatilhos emocionais, descobrir as nossas principais vozes internas, meditar, vivenciar os nossos *hobbies*, praticar exercícios físicos e a técnica da pausa sempre que necessário;
- Empatia é o ato de abrir um espaço de escuta ao outro sem que este se sinta julgado;
- Algumas formas de desenvolver a empatia: aplicar a comunicação não violenta (CNV) no nosso dia a dia; reconhecer que os nossos vieses inconscientes funcionam como bloqueios para a vivência da empatia, descobrir quais são os nossos principais vieses inconscientes;
- A nossa capacidade de perceber as emoções em nós mesmos e nos outros impacta diretamente na qualidade dos nossos relacionamentos;
- O principal aspecto da felicidade está na qualidade dos nossos relacionamentos;
- Nós temos grande parcela de influência na nossa felicidade;
- A gratidão está fortemente relacionada com altos níveis de bem-estar psicológico;
- Esperança e otimismo não são a mesma coisa, segundo a Psicologia. No otimismo, nós esperamos algo positivo no nosso futuro; na esperança, nós agimos de forma a obter tais resultados positivos;
- Algumas formas de desenvolver o otimismo e a felicidade: atentar-se à nossa autoestima para mantê-la sempre positiva e praticar a gratidão.



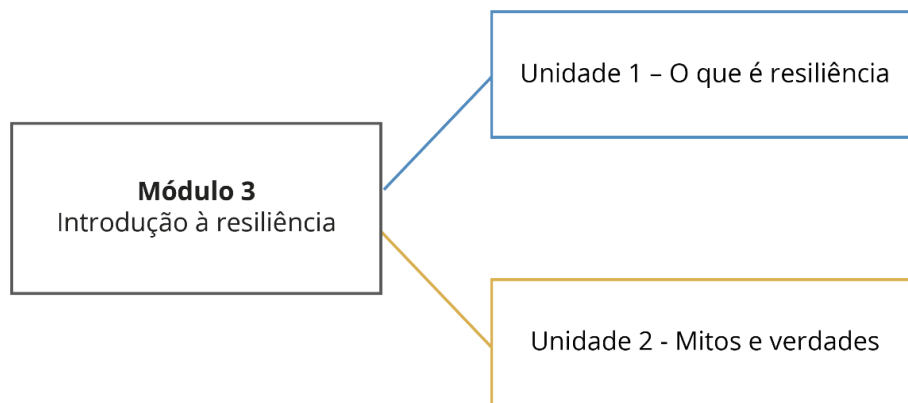
MÓDULO III – INTRODUÇÃO À RESILIÊNCIA

Todos nós passamos por adversidades. E se engana quem acha que ela só acontece quando é algo grande ou muito grave. Vejamos alguns exemplos de adversidades que podem ocorrer no nosso trabalho: quando o seu sistema cai, o seu computador trava, você se desentende com um colega ou, ainda, quando a sua caixa de *e-mails* simplesmente para de funcionar. Tais situações podem desencadear em você comportamentos positivos ou não, e refletem a forma com a qual você lida com as dificuldades do dia a dia.

Considerando isso, entendemos que não conseguimos fugir das adversidades. Grandes ou pequenas, elas são uma parte importante da vida e condição fundamental da nossa existência. Portanto, já que não existe a possibilidade de eliminá-las, precisamos aprender a lidar com elas da melhor forma possível. E é aí onde entra a resiliência.

Neste módulo, aprenderemos sobre a resiliência, essa competência tão encantadora e imprescindível que nos dá suporte para lidarmos da melhor forma possível com as adversidades da nossa vida, sejam elas pessoais ou profissionais. Mais especificamente, na unidade 1, iremos nos aprofundar no seu *conceito*, veremos algumas considerações dos principais autores do campo da Psicologia sobre o seu significado e as consequências que ela nos oferece para a vida pessoal e para o ambiente de trabalho. Na unidade seguinte, conheceremos os *principais mitos e verdades* que circulam a seu respeito. Veja, a seguir, o mapa mental deste módulo, apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Visão geral do módulo 3



O que é resiliência

A origem etimológica da palavra resiliência, deriva do latim *resiliens*, que significa voltar, recuar, encolher-se, romper. Pela origem inglesa, *resilient* remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação. A conceituação mais difundida dessa competência seria a que provém da física, que a entende como a capacidade que alguns objetos possuem de voltar ao formato original após o recebimento de um impacto. Na Psicologia, essa conceituação foi adaptada, pois entende-se que, quando o objeto é um ser humano, não existe a possibilidade de voltar ao estado anterior, visto que a experiência do impacto se soma às experiências anteriores, à personalidade, entre outras questões do sujeito, gerando, desse modo, uma experiência e um resultado único, muito pessoal. Em resumo, o campo da psicologia considera que a resiliência seria o “fenômeno que procura explicar os processos de superação de adversidades” (PINHEIRO, 2004, p. 68).

É importante deixar claro que esse conceito não deve ser confundido com o de invulnerabilidade, já que não se trata de resistência absoluta às adversidades, mas de compreendê-la com a flexibilidade interna que tornaria possível ao indivíduo interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa diante dos confrontos adversos com o meio exterior (RALHA-SIMÕES, 2001).

Os estudos sobre a resiliência são relativamente recentes, sobretudo no Brasil. Tendo início a pouco mais de trinta anos, sendo discutida nos congressos internacionais a pouco mais de cinco anos (PINHEIRO, 2004) e considerando os seus achados, de modo geral, pode-se afirmar que a resiliência precisa ser compreendida de forma dinâmica, na medida em que engloba múltiplas características pessoais: habilidades psicológicas; capacidade de utilização do suporte familiar e social para lidar melhor com as situações adversas e com o estresse, objetivando uma adaptação bem-sucedida; sexo; temperamento; traços de personalidade; genética; relacionamentos com familiares e amigos; aspectos sociais e econômicos; interação com o ambiente e, ainda, o estilo das práticas parentais.

No contexto do trabalho, entende-se que as situações de tensão, pressão e mudanças presentes nas instituições seriam os fatores estressores e que o suporte social dos colegas e o suporte da própria empresa (em termos de cultura organizacional, atribuições, infraestrutura material, flexibilidade, etc.) seriam os mecanismos de proteção do trabalhador. Dessa maneira, a resiliência seria expressa, nesse contexto, não apenas em virtude das características pessoais do profissional, mas também das condições do meio. Nesse sentido, o autor Tavares (2001) considera que uma instituição é resiliente quando é composta por pessoas inteligentes, livres, responsáveis, competentes e que funcionam em uma relação de confiança, empatia, solidariedade. “Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro, que é altamente democrático e resiliente” (TAVARES, 2001, p. 60). Já Coutu (2002) considera que, para ser resiliente, uma organização ou pessoa precisaria possuir três principais características: a) uma forte aceitação da realidade; b) uma crença profunda, em geral, apoiada por valores fortemente sustentados, de que a vida é significativa, e c) uma "misteriosa" habilidade de improvisação.

Portanto, jamais deve-se compreender a resiliência como uma visão distorcida e ingênua da realidade. Decidir enxergar, exclusivamente, o “lado bom” das situações trata-se, na verdade, de uma pseudo resiliência. Ao contrário, considera-se que o sujeito resiliente enxerga a realidade da situação pela qual está passando, porém de forma a atribuir algum significado a ela e, dessa forma, ser capaz de extrair lições e aprendizados (COUTU, 2002).

Os estudos sobre a resiliência iniciaram com o interesse nas características de crianças, adolescentes e famílias em situação de risco. O foco era os sujeitos que apresentavam um bom padrão de desenvolvimento, mesmo tendo passado por longos períodos de adversidades e estresse psicológico, transformando-se em adultos saudáveis e produtivos. Os estudos com foco no ambiente de trabalho ainda são relativamente recentes no Brasil, embora note-se que esse interesse vem crescendo, principalmente, a partir dos anos 2000.

itos e verdades sobre a resiliência

Não é raro encontrar vagas de emprego requerendo candidatos resilientes, encontrar textos na internet sobre o tema ou ver esse termo nos valores de diversas empresas. De fato, a resiliência se tornou um termo bastante popular e desejado. Se, por um lado, isso é muito bom, por outro, pode contribuir para a criação de diversas falsas informações a respeito do tema, por exemplo, uma reportagem da Você S/A (2020) cujo *link* você poderá conferir nas referências bibliográficas. Por isso, acrescentamos essa unidade: desejamos que você se torne crítico e seja capaz de filtrar bem as suas fontes de conhecimento para que não reproduza falsas informações a respeito. A seguir, apresentamos a você alguns mitos bastante comuns a respeito do tema.

- **Ser resiliente não significa ser alguém invencível ou imbatível** → O fato de alguém ser resiliente não significa que essa pessoa aceite passar por tudo ou esteja sob uma ditadura da não vulnerabilidade. Ao contrário, a verdadeira resiliência faz com que o indivíduo reconheça os seus limites e se perceba sensível ou vulnerável em diversos contextos, porém, ao mesmo tempo, consegue enxergá-los como situações nas quais haverá algum crescimento e um prazo para acabar. Ser alguém que se submete a tudo e a todos não torna o sujeito resiliente, mas, sim, um sujeito com grandes chances de adoecimento físico e mental.
- **Ser resiliente não significa enxergar apenas o lado bom das situações** → Enxergar apenas o lado bom das situações, seja ela qual for, o torna alguém, no mínimo, ingênuo. E isso não é ser resiliente. O olhar resiliente é amplo, enxerga para além da situação e busca, acima de tudo, dar algum sentido para ela, de modo a extrair boas lições e aprendizados.
- **Ser resiliente não o torna “bobão”** → Se você acha que alguém resiliente é um sujeito que aceita tudo de todos, você está enganado(a). O resiliente aprendeu a utilizar a palavra “não” e sabe usá-la de forma apropriada, impondo limites sempre que necessário, pois, acima de tudo, ele entende o que lhe faz bem e o que lhe faz mal.

Resumo do Módulo 3

Neste módulo, vimos que:

- A resiliência é um tema ainda relativamente novo para o campo da Psicologia;
- As adversidades, grandes ou pequenas, fazem parte da nossa vida e não podemos eliminá-las. Devemos aprender a lidar com elas;
- Enxergar apenas o lado bom de uma situação não o torna resiliente;
- Ser resiliente não é ser imbatível, ingênuo ou “bobão”;
- O resiliente sabe dizer “não” quando é preciso.

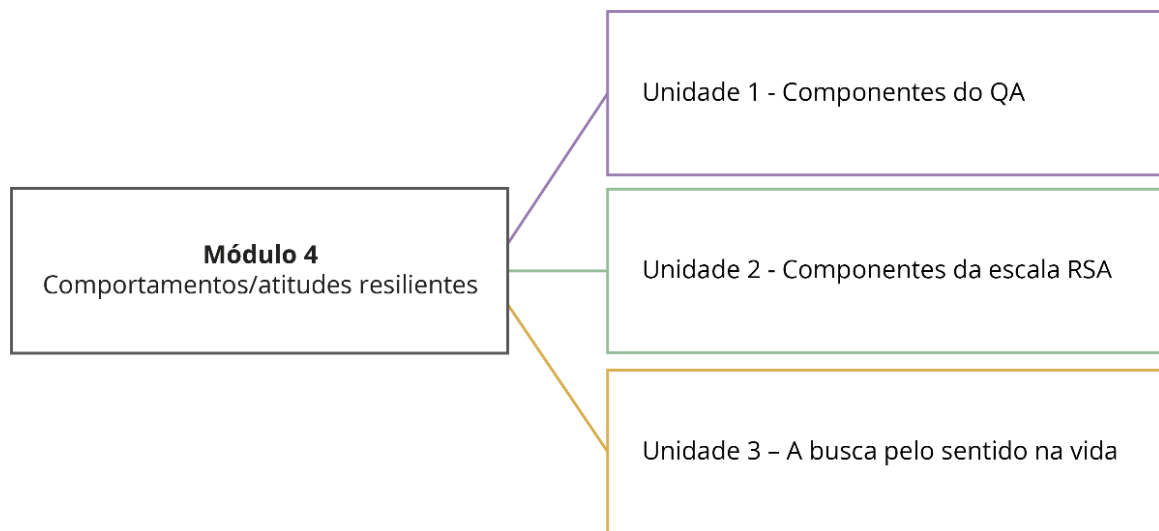


MÓDULO IV – COMPORTAMENTOS/ATITUDES RESILIENTES

Neste módulo, aprofundaremos mais o nosso conhecimento e mergulharemos em cada uma das principais *atitudes que envolvem um comportamento resiliente* para que possamos refletir sobre nós mesmos. Semelhante ao que fizemos nos módulos sobre IE, apresentaremos aqui as características que configuram um comportamento resiliente a partir de teorias relevantes no meio acadêmico. Você também conhecerá e terá acesso a duas ferramentas que medem o nível de resiliência, de acordo com a perspectiva de cada teoria.

Na unidade 1, falaremos sobre os *elementos que formam o quociente de adversidade* (QA), proposto por Paul G. Stoltz (1997), bem como teremos acesso à ferramenta desenvolvida por ele para medir o seu QA; na unidade 2, que aborda os *componentes de uma escala intitulada Escala de Resiliência para Adultos (RSA)*, conheceremos seis comportamentos que dão base a uma postura considerada resiliente por essa escala, que possui grande reconhecimento acadêmico; por fim, na unidade 3, iremos aprender que *a busca pelo sentido na vida* nos ajuda a sermos mais resilientes, na medida em que encontramos um propósito maior para viver e suportar as adversidades. E, ao falarmos nisso, é impossível não citar o exemplo de Viktor Frankl, psiquiatra e fundador da logoterapia, que sobreviveu à experiência de passar por quatro campos de extermínio nazista durante a segunda guerra mundial. A sua história agregou ao mundo profundos conceitos e posturas que embasam uma perspectiva resiliente e uma legítima busca pelo sentido na vida. Veja, a seguir, o mapa mental deste módulo, apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Visão geral do módulo 4

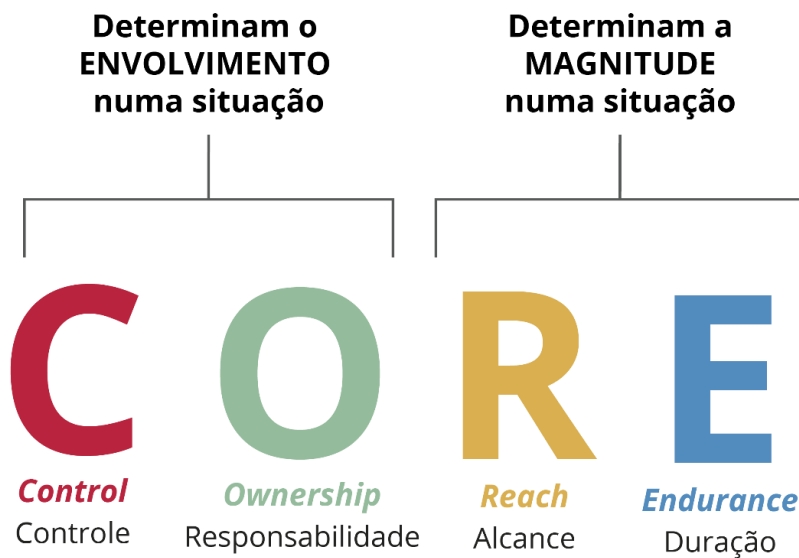


Componentes do QA

O autor Paul G. Stoltz (1997) desenvolveu a Teoria do Quociente de Adversidade (QA), fruto do Projeto de Resiliência Global, de 2002, com base em mais de 1.500 estudos sobre as diferenças entre os que conseguem dominar a adversidade e os que se deixam consumir por ela. Depois de acompanhar algumas dessas pessoas por mais de 10 anos, o autor e a sua equipe descobriram, entre outras questões, que o QA é uma competência que pode ser desenvolvida e medida, e que, uma vez desenvolvida, nunca baixa ao nível anterior.

Essa teoria apresenta quatro principais atitudes e comportamentos de pessoas resilientes e explica o funcionamento de cada uma delas em conjunto. Tais atitudes são organizadas em dois grandes grupos: (1) as que determinam o grau do envolvimento de alguém em uma determinada situação; (2) e as que definem o tamanho que alguém dá à situação adversa pela qual está passando. Tal esquema pode ser mais bem visualizado na Figura 11 a seguir.

Figura 11 – Elementos formadores do QA



Fonte: Adaptado de STOLTZ, 1997.

Conforme apresentado na figura 11, o QA é composto por quatro elementos, que chamamos de CORE (em português, o acrônimo fica CRAD). Nele, cada letrinha equivale a uma palavra. Pela tradução do inglês, temos os seguintes elementos: (1) controle; (2) responsabilidade; (3) alcance e (4) duração. Vamos, agora, conhecer um pouco melhor, cada um desses elementos formadores do QA, de acordo com Stoltz (1997) e Stoltz e Weihenmayer (2008).

1. **Controle:** É o oposto da vitimização. Seria a atitude de refletir sobre, até que ponto, você percebe que pode influenciar a situação pela qual está passando. Pessoas com alto QA percebem que sempre é possível influenciar alguma coisa, porque, mesmo nas mais terríveis circunstâncias, elas podem, no mínimo, influenciar as suas próprias respostas e as suas mentes. As características dessa atitude são:
 - esforço para ter uma atitude/ação significativa em resposta a um desafio;
 - habilidade de alterar uma situação;
 - habilidade de controlar a sua resposta ao que aparecer e
 - foco no que pode ser alterado ao invés de ter foco no que é imutável.

Reflexão: Quanto controle estou sentindo ou demonstrando ter agora?

2. **Responsabilidade:** É o oposto da culpabilização. Seria a atitude de refletir sobre o que você pode fazer para produzir um efeito imediato e positivo sobre a situação adversa. Não significa colocar o peso inteiro em você, ao contrário, diz respeito à atitude de fazer alguma coisa, por menor que seja, para melhorar as coisas. Pessoas com o QA baixo, tendem a achar que ou tudo é culpa do outro ou dela mesma. As suas características são:

- reconhecer a própria responsabilidade na situação;
- exercer o seu verdadeiro papel e
- ter tendência de ação quando algo de errado acontece.

Reflexão: até que ponto estou avançando ou recuando diante da situação?

3. **Alcance:** É o oposto da catastrofização. Seria a atitude de refletir sobre o que você poderia fazer para minimizar ou conter os aspectos negativos da situação adversa. Alguém com QA baixo tende a perceber um pequeno percalço como um obstáculo devastador; por exemplo, é muito diferente falar que “minhas notas baixaram neste semestre” de “já perdi meu ano na faculdade!”. As suas características são:

- evitar que a adversidade afete outras áreas da vida;
- limitar o alcance da adversidade;
- agir para aumentar a possibilidade de resultado positivo;
- colocar cada coisa na sua “caixinha” e
- não permitir que a vida toda fique sem saída.

Reflexão: Que dimensão estou dando a isso? Até onde estou deixando que isso chegue?

4. **Duração:** É a correta percepção do tempo em que a adversidade vai passar. Seria a atitude de refletir sobre quanto tempo as consequências dessa situação vai durar. As suas características são:

- correta percepção do tempo que a própria reação ao evento vai durar;
- baixo QA → vai durar muito ou para sempre e agir para aumentar a possibilidade de resultado positivo;
- alto QA → consegue-se ver além da adversidade e, com isso, pode-se permanecer esperançoso e otimista;

Reflexão: quanto tempo acho que vai levar? Até que ponto estou deixando que a adversidade se arraste?

Durante este curso, você terá a possibilidade de realizar o teste do QA e, dessa forma, conhecer um pouco mais sobre a sua capacidade resiliente, segundo essa teoria.

Aplicabilidade da unidade

- realizar o Teste do Quociente de Adversidade – QA;
- buscar desenvolver os componentes do seu QA que precisam ser desenvolvidos e
- aplicar na vida os quatro componentes do QA.

Componentes da Escala de Resiliência para Adultos (RSA)

A Escala de Resiliência para Adultos (RSA) é considerada, no meio acadêmico, como uma das três melhores opções disponíveis na literatura, em termos de propriedades psicométricas (CARVALHO *et al.*, 2015). Essa escala passou por algumas melhorias e adaptações, até chegar na sua versão final, com 33 perguntas (FRIBORG *et al.*, 2005).

Considerando a qualidade do instrumento, torna-se relevante conhecer quais são, de acordo com a sua teoria, as principais atitudes de pessoas resilientes. Tais atitudes podem ser visualizadas na Tabela 05 a seguir.

Tabela 05 – Competências da resiliência, segundo Friborg e colaboradores (2005)

Características	Conceituação
Percepção de si mesmo	Confiança nas próprias capacidades, autoeficácia e visão positiva e realista acerca de si mesmo.
Futuro planejado	Visão otimista do próprio futuro, certeza de que pode ser bem-sucedido e habilidade de planejamento e estabelecimento de metas claras e alcançáveis.
Competência social	Habilidade em iniciar contatos verbais e ser flexível em interações sociais, criar novas amizades e sentir-se à vontade em ambientes sociais bem como a apresentar um estilo de interação social.
Estilo estruturado	Capacidade de organização do próprio tempo, estabelecimento de objetivos e prazos e orientação pessoal para a manutenção de regras e rotinas na vida diária.
Coesão familiar	Qualidade da relação em família, em termos de comunhão de valores e visão de futuro, de união, lealdade e simpatia mútua.
Características	Conceituação
Recursos sociais	Suporte social oferecido por pessoas que não fazem parte do núcleo familiar (amigos ou colegas de trabalho, por exemplo) e que propicia o sentimento de coesão, a simpatia, o encorajamento e a ajuda em situações difíceis.

Fonte: CARVALHO *et al.*, 2015, p. 212-213.

No nosso curso, você terá acesso a essa escala e poderá respondê-la e corrigi-la, obtendo, dessa forma, o seu nível de resiliência nessa perspectiva. Aproveite esse instrumento para observar quais os aspectos da sua resiliência que mais precisam ser desenvolvidos e quais seriam as suas principais fortalezas.

Aplicabilidade da unidade

- realizar o teste da Escala de Resiliência para Adultos (RSA);
- buscar desenvolver os componentes da RSA que precisam ser desenvolvidos e
- aplicar na vida os seis componentes da RSA.

Busca pelo sentido na vida

O que o faz sair da cama e enfrentar os desafios da sua vida todos os dias? O que faz você descobrir forças que não sabia que possuía nos momentos mais difíceis da sua vida?

Essas são algumas das perguntas que podem fazer com que a gente reflita sobre o que vem a ser o conceito de sentido na vida. Quando falamos em “sentido”, nos referimos a pertencer e servir a algo que acreditamos ser maior que nós mesmos. É fato que os seres humanos, indiscutivelmente, desejam ter propósito e sentido na vida. É algo inerente à nossa condição humana, portanto, pensar sobre isso pode ser positivo para o nosso bem-estar.

A palavra “sentido” deriva do alemão, *meinen*, que significa “ter em mente”. Isto revela que o sentido está ligado à capacidade única da mente humana, que está ligada ao pensamento reflexivo. Essa palavra também é baseada na capacidade da nossa mente em formar representações mentais sobre o mundo e desenvolver conexões entre essas representações. Perguntas como “que sentido isso faz para mim?” ilustram isso. Também é sobre conectar-se, mentalmente, às coisas. Isso é verdade quando perguntamos sobre o significado de uma coisa ou o significado da nossa vida.

Importante deixar claro que: (1) sentido da vida e (2) sentido na vida são coisas diferentes para a Psicologia. A primeira expressão trata-se de uma análise mais filosófica e metafísica, está fora de uma metodologia objetivista, seria algo filosófico e sem precisão e, que, portanto, não deve ser buscado. Já a segunda definição, é um conceito mais modesto e o objeto da pesquisa psicológica. Tem a ver com achar as experiências que fazem os seres humanos experimentarem essa sensação de *sentido*. Dessa forma, acredita-se que o sentido na vida emerge de uma rede de conexões, interpretações, aspirações e avaliações que: (a) tornam as nossas experiências compreensíveis, (b) direcionam os nossos esforços para futuros desejados e (c) fornecem uma sensação de que as nossas vidas são importantes e valem a pena (MARTELA; STERGER, 2016).

Ao falar em sentido na vida, é impossível não trazer as lições de Viktor Frankl. Ele é o autor da famosa citação “quem tem um *por que* viver, aguenta quase todo *como*”. Viktor Frankl era um médico psiquiatra austríaco e foi o responsável por criar a terceira escola vienense de psicoterapia, chamada de Logoterapia (as duas primeiras são a psicanálise de Freud e a psicologia individual de Adler). A logoterapia é uma abordagem do campo da psicologia que é reconhecida mundialmente, e tem o seu fundamento no sentido da vida. Tal conhecimento foi inspirado, sobretudo, pela sua experiência na situação-limite do campo de extermínio nazista durante a segunda guerra mundial. Como fruto dessa experiência, publicou diversos livros, com destaque para *EM BUSCA DE SENTIDO*, no qual descreve como sentiu e observou a si mesmo e às demais pessoas que estavam com ele, tentando responder à seguinte pergunta: “de que modo se refletia na mente do prisioneiro médio a vida cotidiana do campo de concentração?” (FRANKL, 2020, p. 15). O mais incrível é saber que esse livro foi escrito enquanto ele se encontrava nos campos de concentração pelos quais passou! Segundo Frankl, pode-se vivenciar o sentido na vida de três formas diferentes:

1. **por meio do valor criativo** – criando um trabalho ou realizando uma tarefa;
2. **por meio do valor experiencial** – experimentando algo (a bondade, a verdade, a beleza, a cultura, a natureza...) completamente ou encontrando alguém e experimentando-o na sua qualidade única, amando-o, e
3. **por meio do valor atitudinal** – pela atitude que tomamos diante do sofrimento inevitável, convertendo-o em uma conquista humana. Quando não somos capazes de mudar a situação, somos desafiados a mudar a nós mesmos.

Essa experiência trágica e tão marcante o fez refletir sobre questões muito relevantes para a nossa vida, o que o torna alguém que demonstrou alta resiliência na sua experiência tão difícil. É por isso que trazemos esse autor neste curso. Embora ele não utilize diretamente esse termo, sem dúvidas, temos muito o que aprender com a sua linha de raciocínio e com a forma com a qual encarou a situação mais difícil da sua vida. Longe de ser piegas ou clichê, esse conhecimento traz, na prática, comportamentos e atitudes resilientes. Portanto, ao ler cada ponto, convido você a refletir sobre a sua própria existência e postura diante da vida. Tente lembrar de momentos de crise pelos quais passou e pense em como teria sido se, naquelas circunstâncias, você tivesse adotado os comportamentos apresentados a seguir.

- **Por pior que seja a sua circunstância, a vida tem um significado/sentido.**

Provavelmente, essa é a maior lição da sua experiência. O autor nos traz que se não encontramos sentido na vida, estamos no caminho da desesperança. Ao compreender o sentido na e daquela adversidade, consegue-se transformar as tragédias em realização, obtém-se ricos aprendizados e, desse modo, somos capazes de chegar à superação. Tente fazer esse exercício.

- **Pensar no porquê e por quem a nossa existência vale a pena.**

Esse tópico está bem alinhado com o anterior. Quando entendemos que existem pessoas pelas quais vale a pena viver, fica mais fácil encontrar algum sentido na adversidade. Liste as pessoas da sua vida pelas quais vale a pena viver e diga isso para elas.

- **A escolha da nossa atitude em relação à situação é nossa.**

Por mais difícil que seja, *sempre* vai existir uma parte da situação que depende de nós mesmos: como nos sentimos. Observe os seus sentimentos e procure compreendê-los para que seja mais fácil geri-los dentro de você mesmo(a). Perceba que esse ponto tem grande ligação com a IE, sobretudo, com o nosso autoconhecimento. “A última liberdade humana é escolher a atitude pessoal que se assume diante de determinado conjunto de circunstâncias. Disso ninguém pode ser privado” (FRANKL, 2020, p. 93).

- **Aceite o fato de que simplesmente coisas ruins acontecem na sua vida.**

Ficar pensando sobre o quão injusta é a vida com você não vai resolver o problema e, tampouco, tranquilizá-lo. Ao invés de gastar energia com isso, simplesmente aceite esse fato. Coisas ruins não acontecem apenas com você, mas com toda a humanidade, afinal, o mundo não gira ao seu redor.

- Refletir sobre o sentido da sua vida.

Segundo o autor, o interesse da humanidade, em primeiro lugar, não seria encontrar o prazer ou evitar a dor. Seria o de encontrar o sentido da vida. Tal ato serve como uma importante base para os momentos mais difíceis, além de ser o combustível para a nossa automotivação.

Em nosso curso, você conhecerá um instrumento muito interessante intitulado Escala de Florescimento PERMA-Profilor, devidamente adaptado ao contexto brasileiro pelos pesquisadores Carvalho, Aquino e Natividade (2019). Por meio dela, você conseguirá avaliar o seu nível de emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, sentido de vida e realização.

Aplicabilidade da unidade

- buscar o sentido na vida por meio dos valores criativo, experiencial e atitudinal;
- aplicar na nossa vida os cinco pontos listados na unidade 3, que aprendemos com Viktor Frankl, e
- responder à Escala de Florescimento PERMA-Profiler.

Resumo do Módulo 4

- A teoria do Quociente de Adversidade (QA) pode nos ajudar a desenvolver a nossa resiliência;
- Os quatro componentes do QA são: controle, responsabilidade, alcance e duração;
- A Escala de Resiliência para Adultos (RSA) é uma das mais relevantes no meio acadêmico;
- Os componentes da RSA são: percepção de si mesmo, futuro planejado, competência social, estilo estruturado, coesão familiar e recursos sociais;
- Encontrar um significado/sentido para a situação adversa pela qual passamos pode ser uma excelente estratégia de resistência e manutenção da nossa sanidade mental;
- Aprender a aceitar que simplesmente coisas ruins acontecem na nossa vida é um importante passo para encarar tais situações de uma forma melhor;
- O interesse da humanidade, em primeiro lugar, não seria o de encontrar prazer ou evitar a dor, mas, sim, o de encontrar o sentido da vida.

BIBLIOGRAFIA

ALLEGRETTI, F. 'É preciso saber ouvir', diz autor de 'Inteligência Emocional'. Veja, 14 mar. 2015. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/e-preciso-saber-ouvir-diz-autor-de-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 23 mar, 2021.

ALVES, P. H. P. *et al.* Emotional intelligence as a competence for the animal science professional. *Ciência Rural*, v. 48, n. 1, p. 1-3, 2018. DOI:10.1590/0103-8478cr20170524.

ANTONAKIS, J. Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness: a comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n. 4, p. 355-361, 2003. DOI: 10.1108/ebo28980.

ARONSON, E.; WILSON, T.; ARKET, R. *Psicologia Social*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

ASHKANASY, N. M.; DAUS, C. S. Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, p. 441-452, 2005. DOI: 10.1002/job.320.

ASPINWALL, L. G.; TAYLOR, S. E. Modeling cognitive adaptation: a longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 61, p. 755-765, 1992.

AZEVEDO, I. Como líderes e organizações podem se beneficiar da inteligência emocional. *Você S/A.*, 31 out. 2016. Disponível em: <<https://voca.abril.com.br/geral/como-lideres-e-organizacoes-podem-se-beneficiar-da-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 23 mar, 2021.

BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, Porto Alegre, v. 42, n. 1, p. 101-112, abr. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 nov. 2020.

BAR-ON, R. *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems, 1997.

BAR-ON, R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): rationale, description and summary of psychometric properties. In: GEHER, G. (Ed.). *Measuring emotional intelligence: common ground and controversy*. Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers, 2004. p. 115-145.

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). In: *Psicothema*, v. 18, p. 13-25, 2006. Disponível em: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3271>. Acesso em: 23 mar. 2021.

BASTIANELLO, M. R.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Optimism, self-esteem and personality: adaptation and validation of the Brazilian version of the Revised Life Orientation Test (LOT-R). *Psico-USF*, Itatiba, v. 19, n. 3, p. 523-531, dez. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-827120140190030> . Acesso em: 23 mar. 2021.

BUENO, J. M. H.; CASTRO, A. M.; CORREIA, F. M. Avaliação da inteligência emocional em adultos. In: BORSA, J. C.; LINS, M. R. (Orgs.) *Avaliação psicológica: aspectos teóricos e práticos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. p. 286-302.

CARVALHO, T. F.; AQUINO, S. D.; NATIVIDADE, J. C. *Adaptação da escala de florescimento PERMA-Profiler para o contexto brasileiro*. 2019. (manuscrito em preparação). Disponível em: https://61185fa1-8283-4137-9076-f2f8c0c15353.filesusr.com/ugd/53318a_744c850782814048bd84c534a3cf51a1.pdf. Acesso em: 23 mar. 2021.

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M.; BORGES, L. O. Resiliência no contexto de trabalho. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.) *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 206-220.

CHAMINE, S. *Inteligência Positiva*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

CHANG, E; MAYDEU-OLIVARES, A.; D’ZURILLA, T. Optimism and pessimism as partially independent constructs: relationship to positive and negative affectivity and psychological well-being. *Personality and individual Differences*, v. 23, n. 3, p. 433-440, 1997.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, Ribeirão Preto, v. 16, n. 35, p. 337-348, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2006000300005>. Acesso em: 23 mar. 2021.

COOPER, A.; PETRIDES, K. V. A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*, v. 92, p. 449-457, 2010. DOI: 10.1080/00223891.2010.497426.

CÔTÉ, S.; MINERS, C. T. H. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 51, p. 1-28, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>. Acesso em: 23 mar. 2021.

COUTU, D. L. How resilience works. *Harvard business review*, p. 46-54, May 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>. Acesso em: 23 mar. 2021.

DÍAZ, J. J. M. Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición. *Revista Científica*, v. 17, p. 10-32, 2013. DOI: 10.14483/23448350.4505.

EKMAN, P. *Emotions revealed*. New York: Times Book, 2003.

EKMAN, P. Facial expressions. In: DALGLEISH, T; POWER, M. (Eds.). *Handbook of cognition and emotion*. New York: John Wiley & Sons, 1999. p. 301-320.

ESTEVES, S. As 5 áreas-chave da inteligência emocional para impulsionar sua carreira. *Exame*, 10 fev. 2020a. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/carreira/as-5-areas-chave-da-inteligencia-emocional-para-impulsionar-sua-carreira/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

FEYERHERM, A. E.; RICE, C. L. Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 10, p. 343-362, 2002. DOI: 10.1108/eb028957.

FISKE, A.; WETHERELL, J. L.; GATZ, M. Depression in older adults. *Annual Review Clinical Psychology*, v. 5, p. 363-389, 2009. DOI: 10.1146/annurev.clinpsy.032408.153621.

FISKE, S. T.; GILBERT, D. T.; LINDZEY, G. *Handbook of Social Psychology*. v. 2. Wiley: EUA, 2010.

FRANKL, V. E. *Em Busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. ed. 49. Petrópolis: Vozes, 2020.

FREUDENTHALER, H. H. *et al.* Testing the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences*, v. 45, p. 673-678, 2008. DOI: 10.1016/j.paid.2008.07.014.

FRIBORG, O. *et al.* Resilience in relation to personality and intelligence. *International journal of methods in psychiatric research*, v. 14, n. 1, p. 29–42, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mpr.15>. Acesso em: 23 mar. 2021.

GARBER, J.; DODGE, K. A. (Eds.). *The development of emotion regulation and dysregulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

GARDNER, H. *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books, 1983.

GASPARINI, C. 7 sinais de que o seu chefe não tem inteligência emocional. *Exame*, 5 out. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/7-sinais-de-que-o-seu-chefe-nao-tem-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

GIMÉNEZ-ESPERT, M. C.; PRADO-GASCÓ, V. J. Inteligência emocional em enfermeiros: a escala Trait Meta-Mood Scale. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 30, n. 2, p. 204-209, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-0194201700031>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

GOLEMAN. D. *Emotional Intelligence*. Nova York: Bantam, 1995.

GOLEMAN. D. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.

HBR – Harvard Business Review. *The EI Advantage: driving innovation and business success through the power of emotional intelligence*. Research Report. Disponível em: <<https://hbr.org/sponsored/2019/08/the-ei-advantage-driving-innovation-and-business-success-through-the-power-of-emotional-intelligence>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

HEDLUND, J.; STERNBERG, R. J. Inteligências em excesso? Integrando as inteligências social, emocional e prática. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D., (Org.). *Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 110-131.

HUTZ, C. S.; ZANON, C. Revisão da adaptação, validação e normatização da escala de autoestima de Rosenberg. *Avaliação Psicológica*, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 41-49, abr. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 dez. 2020.

JORDAN, P. J.; ASHTON-JAMES, C. E.; ASHKANASY, N. M. Evaluating the claims: emotional intelligence in the workplace. In: MURPHY, K. R. (ed). *A critique of emotional intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006. p. 189-210.

LOCKE, E. A. Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, p. 425-431, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/job.318>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

LONG, B. C. Coping strategies of male managers: a prospective analysis of predictors of psychosomatic symptoms and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, v. 42, p. 184-199, 1993. DOI:10.1006/jvbe.1993.1013.

LOPES, P. N. *et al.* Emotion regulation ability and the quality of social interaction. *Emotion*, v. 5, p. 113-118, 2005. DOI: 10.1037/1528-3542.5.1.113.

LYUBOMIRSKY, S.; SHELDON, K. M.; SCHKADE, D. Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, v. 9, p. 111-131, 2005.

MARINO, C. O mito da resiliência e o caminho até o Burnout. *Você S/A.*, 30 out. 2020. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/carreira/o-mito-da-resiliencia-e-o-caminho-ate-o-burnout/>>. Acesso em: 23 mar, 2021.

MARTELA, F.; STEGER, M. F. The three meanings of meaning in life: distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, v. 11, n. 5, p. 531-545, 2016.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, v. 27, n. 4, p. 267-298, 2000.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. *MSCEIT* – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. New York: Multi-Health Systems Inc, 2002.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MCCULLOUGH, M.; EMMONS, R.; TSANG, J.-A. The grateful disposition: a conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 82, n. 1, p. 112-127, 2002. DOI: 1.1037//0022-3514.82.1.112.

MELITA PRATI, L. et al. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n. 1, p. 21-40, 2003. DOI: 10.1108/eb028961.

MENEZES, C. B.; DELL'AGLIO, D. D. Por que meditar? A experiência subjetiva da prática de meditação. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 14, n. 3, p. 565-573, set. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000300018>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MIGUEL, F. K. et al. Estudos de validade do questionário online de empatia. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 26, n. 4, p. 2203-2216, dez 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.9788/TP2018.4-18Pt>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MIGUEL, F. K.; PRIMI, R. Estudo psicométrico do Teste Informatizado de Percepção de Emoções Primárias. *Avaliação Psicológica*, Itatiba, v. 13, n. 1, p. 1-9, abr. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MUNIZ, M.; PRIMI, R. Inteligência emocional e desempenho em policiais militares: validade de critério do MSCEIT. *Aletheia*, v. 25, p. 66-81, 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000100006&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 10 dez. 2020.

NATIVIDADE, J. C. et al. Gratidão no contexto brasileiro: mensuração e relações com personalidade e bem-estar. *Avaliação Psicológica*, v. 18, n. 4, p. 400-410, 2019. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18712.08>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

NETA, A. N.; GARCÍA, E.; GARGALLO, I. A inteligência emocional no âmbito acadêmico: uma aproximação teórica e empírica. *Psicologia Argumento*, v. 26, n. 52, p. 11-22, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/19807>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PARKER, J. D.; KEEFER, K. V.; WOOD, L. M. Toward a brief multidimensional assessment of emotional intelligence: psychometric properties of the Emotional Quotient Inventory-Short Form. *Psychological Assessment*, v. 23, n. 3, p. 762–777, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/a0023289>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PATI, C. O que inteligência emocional faz pela sua carreira, segundo a Ciência. *Você S/A*, 19 dez. 2019. Disponível em: <<https://voca.abril.com.br/carreira/o-que-inteligencia-emocional-faz-pela-sua-carreira-segundo-a-ciencia/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PATI, C. Por que o caminho até o seu propósito passa pela inteligência emocional. *Exame*, 20 jan. 2020b. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/por-que-o-caminho-ate-o-seu-proposito-passa-pela-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PETRIDES, K. V. Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). In: PARKER J., SAKLOFSKE D., STOUGH C. (eds.) *Assessing emotional intelligence*. The Springer Series on Human Exceptionality. Boston, MA: Springer, 2009a.

PETRIDES, K. V. *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London: London Psychometric Laboratory, 2009b.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A. The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 36, p. 552–569, 2006. DOI: 10.1111/j.0021-9029.2006.00019.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A. On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, v. 29, p. 313–320, 2000. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6)>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A. Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, v. 15, p. 425–448, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/per.416>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A.; MAVROVELI, S. Trait emotional intelligence: moving forward in the field of EI. In: MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M.; ROBERTS, R. D. (Eds.). *The science of emotional intelligence: knowns and unknowns*. Series in affective science. Oxford, New York: Oxford University Press, 2007. p. 151–166.

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 9, n. 1, p. 67-75, abr. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722004000100009>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PLOMIN, R. *et al.* Optimism, pessimism and mental health: a twin/adoption analysis. *Personality and Individual Differences*, v. 13, n. 8, p. 921-930, 1992.

PLUTCHIK, R. *Emotions and life: perspectives from psychology, biology and evolution*. Washington, DC: American Psychological Association, 2002.

PLUTCHIK, R. The circumplex as a general model of the structure of emotions and personality. In: PLUTCHIK, R.; CONTE, H. R. (Eds.). *Circumplex models of personality and emotions*. Washington, DC: American Psychological Association, 1997. p. 17-45.

PRUYSER, P.W. Lessons from art theory for the psychology of religion. *Journal for the Scientific Study of Religion*, v. 15, p. 1-14, 1976.

RALHA-SIMÕES, H. Resiliência e desenvolvimento pessoal. In: TAVARES, J. (Org.). *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez, 2001. p. 95-114.

RIBAS, Alexandre. *DISC: tudo o que você precisa saber, mesmo*. São Paulo: Sucess For You Editora, 2018.

ROGERS, C. *Terapia centrada no cliente*. São Paulo: Martins Fontes, 1992. (Original publicado em 1951).

ROSENBERG, M. *Society and the adolescent self-image*. Princeton: Princeton University Press, 1965.

ROSENBERG, M. *et al.* Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, v. 60, n. 1, p. 141-156, 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2096350>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

ROSENBERG, Marshall. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Editora Ágora, 2006.

RUBIN, R. S.; MUNZ, D. C.; BOMMER, W. H. Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 5, p. 845-858, 2005. DOI: 10.5465/AMJ.2005.18803926.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. Disponível em: <<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SCHEIER, M. F.; CARVER, C. S. On the power of positive thinking: the benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, v. 2, p. 26-30, 1993.

SCHNEIDER, S. L. In search of realistic optimism: meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, v. 56, p. 250-263, 2001.

SELIGMAN, Martin E. P. *Learned optimism: how to change your mind and your life*. New York: Free Press, 1998.

SELIGMAN, M. E. P.; PETERSON, C.. Character strengths and virtues: a handbook and classification. Oxford, EUA: Oxford University Press, 2004.

SHAPIRO, S. L.; SCHWARTZ, G. E.; SANTERRE, C. Meditation and positive psychology. In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. (Eds.). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford USA Trade, 2005. p. 632-645.

SNYDER, C. R. *Handbook of hope: theory, measures, and applications*. San Diego: academic press, 2000.

SNYDER, C. R. *et al.* The will and the ways: development and validation of an individual differences to measure hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 60, n. 4, p. 570-585, 1991.

STERNBERG, R. J. The concept of intelligence. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 3-15.

STOLTZ, P. G. *Adversity quotient: turning obstacles into opportunities*. NY: John Wiley&Sons, Inc, 1997.

STOLTZ, P. G.; WEIHENMAYER, E. *As vantagens da adversidade: como transformar as batalhas do dia a dia em crescimento pessoal*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org.). *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez, 2001. p. 43-76.

THORNDIKE, R. Intelligence and its uses. *Harper 's Magazine*, v. 140, p. 227-235, 1920.

VEJA quais habilidades que vão fazer a diferença no mercado de trabalho. *O Globo*, 26 ago. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/colegios-maristas/onde-os-jovens-estao/noticia/2019/08/26/veja-quais-habilidades-que-vaio-fazer-a-diferenca-no-mercado-de-trabalho.ghtml>>.

Acesso em: 23 mar. 2020.

WEINSTEIN, N. D. Otimismo irrealista sobre eventos futuros da vida. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, v. 39, p. 806-820, 1980.

WONG, C.-S.; LAW, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, v. 13, p. 243-274, 2002. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)>.

Acesso em: 23 mar. 2021.

WOOD, A. M.; FROH, J. J.; GERAGHTY, A. W. A. Gratitude and well-being: a review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, v. 30, n. 7, p. 890-905, 2010. DOI: 10.1016/j.cpr.2010.03.00.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology*, v. 53, p. 371-399, 2004. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x

PROFESSORA-AUTORA

Paloma Almeida é doutoranda em Psicologia pela PUC-Rio (linha de neurociências), mestra em Psicologia pela UFPE, psicóloga pela FAFIRE, com formação em Professional Executive Coach pela *Internacional Association of Coaching*, e especialista em Design Instrucional pelo SENAC-SP. Também é autora do livro *Gestão Igualitária: Bases E Práticas Para Uma Empresa Contemporânea*, coautora do livro *Construa O Seu Caminho – Um Guia De Carreiras* e fundadora de ASeleta, consultoria especializada no desenvolvimento humano nas organizações com forte experiência em formação de pessoas e de lideranças, e na reestruturação do setor de RH em empresas de pequeno, médio e grande porte. Também atua como professora convidada na FGV-RJ.



