

Texto <https://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho>

Professora: Adriana dos Santos Litvay

## **PESSOA INTEIRAMENTE HUMANA**

**Como pessoas temos uma aspiração manifesta por integração, desenvolvimento de habilidades e aperfeiçoamento.**

Que tipo de pessoa estamos tentando nos tornar? Carl Rogers a denomina de "pessoa funcionando plenamente", Abraham Maslow chama essa pessoa de "auto-realizada" e de "pessoa inteiramente humana".

**Funcionar plenamente revela um movimento dinâmico, um processo que dura toda a vida, que tem um resultado contínuo, um crescer de cada um na direção de sua própria pessoa, e não em tornar-se como uma outra pessoa.**

A pessoa inteiramente humana mantém um equilíbrio entre "interioridade" e "exterioridade".

**Interioridade significa que a pessoa se explorou e se experienciou. Está ciente da vitalidade de seus sentidos, emoções, mente e vontade. Escutou-se a si mesma e além de aceitar-se está aberta a novas sensações, emoções mais profundas, à mudança de pensamentos e de desejos. Esta pessoa entende que crescimento é mudança.**

**Exterioridade implica em estar também aberta para o ambiente que a cerca. Pessoa inteira é a que estabelece um contato significativo e profundo com o mundo que está à sua volta. Escuta não só a si mesma como também às vozes do mundo.**

A pessoa inteira pode sair de si mesma, pode se comprometer com uma causa, fazendo-o com liberdade. Segundo Karl Stern, psiquiatra de profundos insights, a evolução do crescimento humano é a evolução de uma necessidade absoluta de ser amado (infância) para uma prontidão integral para dar amor (maturidade), com vários estágios entre os dois extremos.

A pessoa inteira é um ator e não apenas um reator, é um criador e não apenas criatura! Como Shakespeare a descreve em Julius Caesar: "A falha, caro Brutus, não está nas estrelas, mas em nós mesmos".

## **AS NECESSIDADES HUMANAS**

Para nossa satisfação pessoal precisamos encontrar um jeito de desenvolver e expressar todos os aspectos de nosso ser.

**A época em que vivemos é profundamente marcada pelo entusiasmo e pelos desafios. Muita gente, à medida que desperta para esse fato, vê-se envolvida num processo de aprendizado bastante difícil, embora fascinante.**

Todas as ações humanas tentam satisfazer uma das quatro necessidades: físicas, emocionais, mentais ou espirituais.

## **BEM-ESTAR FÍSICO**

É satisfeito quando cuidamos de nossa segurança e saúde. Especificamente significa manter o corpo forte, saudável e satisfeito.

No geral significa operar no mundo de maneira a não apenas sobreviver, mas prosperar, ser capaz de ganhar a vida e suprir as próprias necessidades e desejos físicos.

Num nível mais sutil envolve uma certa "consciência" das questões físicas: saber o que está acontecendo ao próprio corpo e ao redor dele.

Por último, não menos importante, exige um relacionamento saudável e equilibrado com o nosso planeta e o mundo natural.

O estilo de vida preconizado pela cultura ocidental foi se tornando cada vez mais sedentário e antinatural.

Vivemos de modo tão ocupado e tenso, que o corpo físico é constantemente levado além do seu nível natural de energia.

Nossa atitude em relação à natureza e ao corpo é a de um conquistador tirano, e não a de um camarada respeitoso e cooperador.

O enfoque tradicional da maioria das religiões vê o corpo como inimigo do espírito, sede das emoções, paixões e apegos humanos.

A tradição científica nos ensinou a prestar atenção nas causas e curas externas das doenças, ignorando as causas e processo internos que são mais sutis. As pessoas se vêem como vítimas das doenças, em consequência em desamparo, sem nenhum poder sobre a própria saúde nem responsabilidade por ela. Esta atitude nos levou a uma extraordinária dependência de drogas e medicamentos.

**Felizmente, todo este panorama começa a mudar. Nossa cultura começa a acordar para a importância de coisas como a boa nutrição e o exercício regular. Muitos estão começando a assumir responsabilidade pela criação e manutenção da saúde e do bem-estar físico.**

Em termos de consciência a motivação básica neste nível é a autopreservação. Quando uma pessoa se torna excessivamente temerosa ou tem uma insegurança profunda, a consciência da sobrevivência pode tornar-se um meio de vida.

Tais pessoas ficam facilmente irritadas. A fonte da raiva é um sentimento de que ninguém se preocupa com elas. Quando algo dá errado vêm isso como uma ameaça pessoal, acreditam que vivem em um mundo hostil, estão sempre em guarda e sentem que se não cuidarem de si mesmas, ninguém fará isso por elas. Em consequência, para se sentirem seguras precisam controlar tudo à sua volta. Têm grande dificuldade em confiar.

## **BEM-ESTAR EMOCIONAL**

**Nossas necessidades emocionais são satisfeitas quando temos fortes relacionamentos pessoais (amigos e família) e nos sentimos bem com nós mesmos (auto-estima).**

Fazemos parte de uma cultura que desconhece espantosamente as emoções e não dá o mínimo valor aos sentimentos.

A essência do processo de cura emocional acontece quando conhecemos o que estamos sentindo, somos capazes de comunicar honestamente o sentimento a pelo menos mais um ser humano e ouvir essa pessoa reagir com empatia, dizendo, por exemplo: "Eu compreendo".

As crianças têm sentimentos muito fortes e precisam de que as pessoas reconheçam esses sentimentos e reajam a eles de maneira adequada. Precisam ter certeza que tem direito a ter sentimentos e que eles não são maus ou errados.

As crianças inevitavelmente são vítimas de algum grau de mágoa, maltrato ou negligência emocional. Sendo tão vulnerável na infância, o ser humano é profundamente ferido por essas experiências e as carrega dentro de si pelo resto da vida, ou até fazer um trabalho consciente de cura.

**As emoções bloqueadas são uma das principais causas, ou pelo menos um fator importante, da maioria das doenças físicas.**

**O toque de magia está em que, uma vez que esses sentimentos são reconhecidos e sentidos num ambiente seguro e acolhedor, eles geralmente se dissolvem ou mudam para sentimentos de aceitação, compaixão e perdão.**

Nosso condicionamento cultural nos manda ser auto-suficientes e ter tudo sempre sob controle; por isso, é vergonhoso e indigno pedir ajuda. No entanto, é impossível curar feridas emocionais por meio do pensamento. A cura só acontece na relação.

Em termos de consciência satisfazemos esta necessidade quando somos capazes de desenvolver afeições significativas com aqueles com quem partilhamos uma identidade comum. A habilidade para nos comunicar aberta e honestamente nos ajuda a estabelecer tais relacionamentos.

Quando uma pessoa tem medo de ser amada ou aceita, a consciência do relacionamento pode tornar-se um meio de vida. Tais pessoas estão buscando constantemente sinais de aceitação ou afeição. Neste estado é fácil desenvolver relacionamentos co-dependentes anormais, as pessoas farão coisas contrárias a seu melhor julgamento para provar que são dignas de fazer parte do grupo.

Neste nível nossa satisfação está na medida em que nos sentimos respeitados. Isto nos dá uma medida de nosso valor.

Quando temos temores do próprio valor procuramos abrandar esta necessidade pelo status, riqueza ou beleza. Podemos tornar-se excessivamente ambiciosos ou competitivos. Desejamos sobressair e ser notados. Podemos tentar até nos persuadir do quão bom somos ao tornar-nos arrogantes. Nosso maior medo é não ser estimados ou respeitados.

## **BEM-ESTAR MENTAL**

**O nível mental da vida engloba o intelecto, as idéias, as crenças e a filosofia básica de vida.**

**Nossas necessidades mentais são preenchidas por meio da realização educacional ou intelectual e do crescimento pessoal.**

Para que haja equilíbrio, integração e bem-estar na vida, o nível mental tem de amparar os outros três níveis da existência e harmonizar-se com eles. Precisamos ter uma filosofia espiritual que nos dê um ponto de vista amplo e nos ajude a encontrar o sentido da vida; precisamos compreender e aceitar nossas emoções, o que nos ajuda a amar a nós mesmos; precisamos, enfim, saber como cuidar do corpo de maneira sadia.

No processo de aquisição de consciência estamos permanentemente entrando em contato com novas idéias, filosofias e pontos de vista e comparando-os àqueles já adotados por nós. Aos poucos começamos a nos desfazer das idéias antigas e restritivas, conservando aquelas que ainda nos servem bem e incorporando as idéias novas que sejam expansivas, profundas e revigorantes.

Um dos maiores problemas que muita gente percebe no nível mental é a presença de um "crítico interior" superativado. Este problema tem suas raízes no nível emocional, porém, se manifesta no nível mental, pela repetição de pensamentos de autocrítica. Ele impede a livre expressão, a criatividade, experimentar novas coisas e correr riscos que a vida exige, desenvolvendo um sentimento de fraqueza e depressão.

A cura e a consciência são alcançadas por um estado de auto-referência quando liberamos os medos que causam nossas inseguranças. Não nos preocupamos mais com o que acreditamos que os outros pensam de nós. Preocupamo-nos mais com o que pensamos de nós mesmos. Quanto mais independentes das opiniões dos outros, mais responsáveis nos tornamos por nós mesmos. Em vez de reagir podemos agora escolher. De uma capacidade de reação passamos para um estado de capacidade de resposta.

Atingimos esse estado pela transformação pessoal através do autoconhecimento e crescimento pessoal.

Segundo Maslow: "Pessoas auto-realizadas estão, sem uma única exceção, envolvidas em uma causa fora de si mesmas. São devotadas, trabalhando em algo que é muito precioso para elas, algum chamado ou vocação. Estão trabalhando em algo para que o destino as chamou e no que gostam de fazer, com isso a dicotomia trabalho/alegria desaparece".

## **BEM-ESTAR ESPIRITUAL**

**Nossa cultura, em sua busca por desenvolvimento físico e intelectual, nos faz sentir vazios, perdidos e solitários. Perdemos o senso de pertencer ao universo. Nossa vida perde todo o significado e sentido de finalidade que deveria ter.**

**Inconscientemente lutamos para preencher este vazio. Há quem se entregue à busca compulsiva de dinheiro, poder ou sucesso, ou anseie pelo relacionamento perfeito, que traria em si a felicidade e a realização; há quem caia em comportamentos viciosos, usando a comida, a bebida, as drogas, o trabalho, o sexo, o hábito consumista ou o jogo como meios para preencher o vazio e fugir da dor.**

Enquanto cultura nós nos sentimos e nos comportamos como se estivéssemos sozinhos na terra. A cura espiritual ocorre quando a pessoa encontra um modo de religar-se

conscientemente com o seu ser essencial, a entidade sábia, amorosa, poderosa e criativa que nós somos na nossa essência.

**Quanto mais nos ligamos a essa unicidade essencial mais integramos valores como: confiança, generosidade, unidade, integridade, singularidade, animação, perfeição, justiça, ordem, riqueza, simplicidade, alegria, auto-suficiência, significado.**

## **OS QUATRO NÍVEIS NA ORGANIZAÇÃO**

É possível constatar que os valores abraçados por empresas de sucesso se assemelham muito aos valores de pessoas de sucesso. O processo de transformação organizacional se parece muito com o de transformação pessoal.

### **Bem-estar Físico:**

**O bem estar físico de uma organização é determinado pelo sucesso financeiro. Lucros, circulação de dinheiro, retorno do capital e valor das ações são os indicadores do bem-estar físico. As finanças são para a empresa o que é a água, comida e ar para o ser humano. São a fonte de energia.**

Para muitas organizações estes são os únicos indicadores. A questão é que todos eles se concentram no passado e não garantem o sucesso financeiro do futuro.

### **Bem-estar Emocional:**

**É determinado pela satisfação consigo mesmo e a qualidade dos relacionamentos. Produtividade, eficiência, qualidade e relacionamentos interpessoais são os indicadores usados para medir o bem-estar emocional. Empregados de todos os níveis precisam sentir um forte senso de conexão com companheiros e supervisores. Precisam também sentir justiça, igualdade e reconhecimento.**

Quando as empresas estão emocionalmente doentes a lealdade aos companheiros é mais importante que a lealdade à empresa e a qualidade dos produtos e do serviço aos clientes se deteriora.

### **Bem-estar Mental**

**Está relacionado com a abertura da empresa ao feedback tanto interno quanto externo. O aprendizado é fundamental para sobrevivência em um mundo competitivo.**

A realização externa abastece a auto-estima, enquanto que o crescimento interior abastece a criatividade. Participação e inovação são indicadores do bem-estar mental.

**As organizações que se consideram entidades vivas encorajam os empregados a crescerem na sua vida pessoal e profissional. Crescimento pessoal desenvolve a inteligência emocional e crescimento profissional desenvolve os talentos e o intelecto.**

### **Bem-estar Espiritual**

É determinado pelo grau de associação interna e externa. Coesão, cooperação, parceria, alianças estratégicas, envolvimento comunitário e responsabilidade social são indicadores para esta área.

Associação interna acontece através dos valores praticados e comungados entre a organização e os indivíduos.

O senso de associação interno e externo se intensifica quando a empresa assume uma postura ética com relação às questões que afetam o bem estar da sociedade.

**Empresas que se consideram seres vivos sabem que quando os empregados são encorajados por seus supervisores a encontrarem significado por meio do trabalho, a fazer diferença na comunidade local e ser útil à humanidade ou ao planeta trazem à tona os mais profundos níveis de motivação, criatividade e lealdade.**

**Motivação emocional e espiritual, não reengenharia física, fornecem as respostas essenciais para aumentar a produtividade e criatividade.**

## **CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS DURADOURAS**

- Uma forte e positiva cultura voltada para valores.
- Um estável comprometimento com aprendizado e auto-renovação.
- Contínua adaptação baseada no feedback dos ambientes internos e externos.
- Alianças estratégicas com parceiros, clientes e fornecedores internos e externos.
- Disposição para assumir riscos e experimentar.
- Uma abordagem equilibrada, baseada em valores para medir o desempenho que inclui fatores como: sobrevivência corporativa (resultados financeiros); adequação corporativa (eficiência, produtividade e qualidade); colaboração com fornecedores e clientes; contínuo aprendizado e auto-desenvolvimento (evolução); coesão organizacional e realização dos empregados, contribuição corporativa à comunidade local e à sociedade.

### **Conteúdos das obras:**

**“Libertando a Alma da Empresa” – Richard Barrett – Ed. Cultrix**

**“Os quatro níveis da Cura” – Shakti Gawain – Ed. Pensamento**

## **AS DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO**

### **A INCLUSÃO**

O comportamento de inclusão refere-se às associações entre pessoas. Manifesta-se pelo desejo de receber atenção, interagir, pertencer, ser único.

Inclusão não acarreta forte envolvimento emocional entre indivíduos. Minha preocupação em ser incluído é com proeminência e não com dominância. É a questão interpessoal mais precoce na vida do grupo. Minha primeira decisão é se eu quero fazer parte do grupo, se quero estar dentro ou fora.

O comportamento de inclusão ocorre em função de dois aspectos: racional e defensivo. O racional representa minha preferência pelo contato com os outros e o defensivo minha ansiedade acerca da inclusão. O racional é flexível, pode se adaptar às situações. O defensivo é rígido, isto é, não varia em resposta às situações resultando em comportamentos inapropriados.

Eu sou uma mistura do racional e do defensivo, dependendo de como me sinto em relação a mim mesmo. Quando mais saudável for a minha auto-estima e quanto maior for a minha autoconsciência, maior será o papel da parte racional.

Posso ser uma pessoa com baixa inclusão(sub-social), prevalecendo minha tendência à introversão e ao retraimento. Quero manter distância entre mim e os outros insistindo em não querer envolver-me com os outros nem em perder minha privacidade.

Posso ser uma pessoa super-social, quando procuro os outros incessantemente e quero que elas me procurem também. Sou extrovertido e minha tendência será de sempre procurar companhia, pois não suporto ficar sozinho. Imponho minha presença ao grupo, sou um participante ardente, forço as pessoas se concentrarem em mim.

Posso ainda ser uma pessoa sociável, quando minha inclusão é apropriada. Fico confortável quando estou com as pessoas e também me sinto bem quando estou sozinho. Minha interação com as pessoas não têm problemas significativos. Posso assumir um forte compromisso com o grupo e, também, posso lidar confortavelmente à distância quando isto for apropriado.

### **CONTROLE**

Refere-se às relações de poder, influência e autoridade entre as pessoas. Em uma discussão, por exemplo, se procuro inclusão, quero participar da argumentação, se procuro controle, quero ser o vencedor ou estar do lado do vencedor.

Se eu for forçado a escolher, aquele que busca inclusão prefere ser um participante perdedor; aquele que busca controle prefere ser um não participante vencedor.

---

Quando busco alto poder de controle sou competidor. Tenho receio de não influir sobre os outros, de vir a ser dominado pelos outros. Tento muitas vezes provar que sou capaz, assumindo muitas responsabilidades.

---

O comportamento de controle também pode ser manifestado no grau de resistência de uma pessoa em ser controlada. Expressões de independência ou rebeldia indicam resistência, portanto, desejo de controlar.

Posso exercer baixo controle quando minha tendência é de submeter-me e abdicar do poder. Quero que os outros me aliviem de minhas obrigações assim não terei que tomar decisões. Não tomo decisão se puder transferi-la para alguém. Obediência, submissão e tendência a acatar ordens indicam a aceitação de ser controlado.

Como a inclusão, existe um aspecto racional e um aspecto defensivo para o meu comportamento com controle. A parte racional envolve minha preferência por uma certa quantidade de controle sobre a minha vida; a parte defensiva vem do meu medo de ser incompetente ou de ficar sobrecarregado de responsabilidades.

Posso ser um abdicata quando abdicar do meu poder e autocrata quando sou dominante ao extremo. Posso ser uma pessoa que resolvi satisfatoriamente minhas relações na área de controle, do poder e do domínio. Sinto-me bem dando ordens ou não, recebendo-as ou não, dependendo do que for mais adequado à situação. Não cultivo temores sobre minha inutilidade, estupidez ou incompetência.

## **ABERTURA**

A abertura está baseada na construção de laços profundos e por isso, usualmente, é a última fase que emerge no desenvolvimento da relação humana ou das relações dentro de um grupo.

Posso ser alguém que expressa e recebe pouquíssima afeição. Minha tendência é evitar laços íntimos com os outros. Mantenho relações individuais em plano superficial e distante. Sinto-me muito bem quando os outros fazem o mesmo comigo. Considero a área de afeição bastante dolorosa porque fui rejeitado e por isso evito relações íntimas. Minha técnica direta é evitar a intimidade, sendo antagonista e rejeitando-a se necessário. Minha técnica sutil é ser, superficialmente, amigo de todos, procurando até ser popular, como um escudo de proteção contra maior intimidade.

Posso também me aproximar o mais possível dos outros e quero que eles se aproximem de mim. Minhas experiências afetivas foram dolorosas, mas, se tentar novamente, elas, talvez, possam ser melhores. Minha técnica é tentar abertamente ganhar a aprovação, ser extremamente pessoal e confidente.

Posso ser alguém que resolveu suas relações de afeto com sucesso. A interação íntima com outra pessoa não apresentará problema algum. Sinto-me bem, tanto em uma íntima relação pessoal, como em uma situação que exija distância emocional. Não ser apreciado em determinado relacionamento não significa que eu seja uma pessoa que não mereça afeto.

## **Conteúdos da obra:**

**“Psicoterapia pelo Encontro” – William C. Schutz – Ed. Atlas**



---

## **DIMENSÕES DOS SENTIMENTOS:**

### **IMPORTÂNCIA**

O sentimento de importância determina meu comportamento quanto à quantidade de contato que gosto de estabelecer com as pessoas. Se tiver dúvidas quanto a minha importância é provável que eu tenha dificuldades na inclusão, me isolando ou me incluindo em demasia.

Atitudes que demonstram a que dou importância que dou às pessoas:

- . Cumprimentar.
- . Dar atenção.
- . Convidar para fazer atividades com as pessoas: reuniões, esportes, refeições, cafezinho.
- . Não interromper a fala das pessoas.
- . Prestar atenção nas pessoas.
- . Interromper o que estou fazendo para dar atenção às pessoas.
- . Olhar para elas quando estou falando com elas.
- . Não completar a frase de quem está falando.
- . Olhar nos olhos.
- . Não olhar para o relógio enquanto estiver falando.
- . Evitar situações como: “Pode falar que estou ouvindo...e continuar se ocupadando”.
- . Saber ouvir, mesmo quando não concorde.
- . Chamar as pessoas pelo nome.

### **COMPETÊNCIA**

O sentimento de competência determina meu comportamento em relação a maneira como exerço o controle. Quando tenho dúvidas da minha competência que, na maioria das vezes são inconscientes, posso fugir da responsabilidade ou exagerar no controle, na centralização.

Atitudes que demonstram a competência que reconheço nas pessoas:

- . Manifestar as habilidades que percebo nas pessoas.
- . Esclarecer os fatos antes de fazer julgamentos.
- . Encorajar as pessoas a realizar coisas.
- . Recompensar as pessoas.
- . Delegar responsabilidades.
- . Planejar desafios para as pessoas.
- . Elogiar.
- . Ser assertivo com as pessoas.
- . Dar autonomia
- . Planejar atividades com as pessoas.

- . Recompensar.
- . Promover
- . Evitar proteger as pessoas em demasia
- . Acreditar no potencial das pessoas
- . No lugar de criticar assumir a responsabilidade pela solução dos problemas.

## **BEM QUERER**

O sentimento de bem querer determina meu comportamento quanto à abertura que tenho com as pessoas. Se tiver dúvidas quanto a minha aceitação e sobre o quanto sou bem quisto posso ser muito fechado ou aberto em demasia.

Atitudes que demonstram Bem Querer:

- . Ter amigos
- . Dar e recebo elogios, presentes...
- . Confiar
- . Compartilhar sentimentos legítimos com as pessoas.
- . Não deixar que pequenas coisas interfiram nas relações.
- . Brincar com as pessoas.
- . Ser espontâneo.
- . Aceitar os outros como eles são.
- . Ter senso de humor.
- . Não rotular as pessoas.
- . Procurar compreender as pessoas antes de analisá-las.
- . Comemorar vitórias com as pessoas.
- . Tocar as pessoas

O líder que for capaz de criar um ambiente onde as pessoas se sintam importantes, competentes e queridas terá seguidores. Este é o grande desafio da liderança.

“A porta de entrada para exercer a liderança é a mudança pessoal”

Richard Barrett.

# SERES HUMANOS E ORGANIZAÇÕES

## O AMBIENTE DO SÉCULO XXI.

"As empresas se tornaram na mais poderosa instituição do planeta. A instituição dominante em qualquer sociedade precisa assumir responsabilidade pelo todo. Mas a empresa não tem esta tradição. Assim, as empresas têm de adotar uma tradição que jamais tiveram em toda a história do capitalismo: partilhar a responsabilidade pelo todo. Cada decisão tomada, cada ação realizada deve ser vista à luz dessa responsabilidade".

Willis Harman,  
Co-fundador da World Business Academy

"A verdadeira revolução está apenas começando. Esta década será muito diferente. Os negócios vão mudar mais do que mudaram nos últimos 50 anos". Bill Gates

"No limiar do século XXI, as empresas que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas serão devoradas pela concorrência" Michael Porter.

"As vencedoras do século XXI serão as empresas JEEP - Com tração nas quatro rodas, adaptadas aos terrenos irregulares, enxutas, competitivas e com alta capacidade de manobra" Rowan Gibson, principal executivo de um dos maiores grupos de agências de propaganda da Europa.

São inúmeros os estudos sobre o que deverá caracterizar as empresas neste novo século. Como referência citamos apenas uma pesquisa realizada com empresários, consultores, cientistas sociais e professores, mencionada na obra "Construindo Estratégias para Vencer" de Dernizo Pagnoncelli e Paulo de Vasconcelos, sobre as qualidades que vão determinar a vida ou a morte das empresas neste século:

- **Virtualidade:** No mundo virtual os serviços e o relacionamento tornam-se mais importantes do que o produto.
- **Conectividade:** É como estender a filosofia de trabalho em equipe para fora da empresa. As empresas, além da conexão interna, terão que se conectar entre si. A importância de uma empresa será determinada pela conexão que terá com a quantidade de mercados, empresas, clientes, acionistas, colaboradores e a sociedade.
- **Capacidade de adaptação:** No mundo instável do futuro é preciso estar preparado para o máximo de possibilidades. Ser adaptável é estar preparado para as mudanças.
- **Velocidade:** o novo ambiente exige que a pressa seja amiga da perfeição. Será preciso mudar rapidamente as estratégias, acelerar o desenvolvimento de novos produtos para acompanhar as necessidades dos clientes.

- **Emoção:** onde o relacionamento vale mais que o produto não pode faltar a emoção. Não pode mais haver oposição entre razão e emoção. A emoção é a orientadora da razão. Pessoas com deficiência emotiva não conseguem decidir.
- **Inovação:** de todas as qualidades, a mais importante, será a capacidade de inovar para responder a um período de mudanças sem precedentes do qual nos aproximamos. Deixar de inovar será um risco maior do que inovar. Significa que a cultura empresarial terá que aceitar erros.  
"O fracasso é o nosso produto mais importante" afirmou R.W.Johnson Jr. da **Johnson&Johnson**, empresa que inova, mantém o que dá certo e rapidamente descarta os erros.

## O DESAFIO

Diante deste quadro, para os executivos principais esclarecidos, as questões empresariais mais críticas são: "Como alcançar os mais profundos níveis de criatividade e os mais altos níveis de produtividade dos empregados". Qual é a estratégia que encoraja todos os empregados a se tornarem aquilo que tem potencial para ser?

A questão chave é como criar um ambiente, uma cultura corporativa capaz de conduzir a empresa para um novo patamar de competitividade onde as pessoas são os atores dos processos de mudança e os criadores do destino organizacional.

Cada vez mais empregados estão expressando preferência por desenvolver carreiras em empresas que têm culturas baseadas em valores onde possam encontrar significado e fazer diferença com seu trabalho, que sejam considerados como um ser inteiro e que permitam que levem seus valores ao trabalho.

Governos, organizações e comunidades estão reconhecendo que os interesses egoístas estão levando à destruição dos sistemas que sustentam a vida no planeta e da estrutura social.

A era da autocracia corporativa está chegando ao fim. Há muito em jogo para ser de outra forma. Nas palavras de Robert Hass, principal executivo da Levi Strauss: "No próximo século, uma empresa há de continuar em pé ou ruir, dependendo de seus valores".

O desafio é criar uma cultura corporativa que apoie e encoraje todos os empregados a alcançar seus mais profundos níveis de produtividade e criatividade encontrando realização pessoal por meio do trabalho.

"Um trabalho significativo necessariamente faz parte de uma vida significativa" afirma o filósofo contemporâneo Lou Marinoff.

Quando as pessoas encontram significado no trabalho, naturalmente alcançam seus mais profundos níveis de criatividade e mais altos níveis de produtividade.

Em "The Living Company" Arie de Geus afirma que "empresas morrem porque se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços e se esquecem de que a verdadeira natureza da organização é de uma comunidade de humanos". Em outras palavras, há apenas a preocupação física de sua existência, (ganhos e crescimento), são ignoradas suas necessidades emocionais, mentais e espirituais. Stephen Covey salienta que pessoas altamente efetivas são assim porque mantêm todos os aspectos de sua vida em equilíbrio. Isto também é verdadeiro para organizações altamente efetivas.

Os teóricos da administração ainda operam sob a metáfora da organização como uma máquina. Sob esta visão o administrador deve otimizar os sistemas e processos de forma que tragam a maior recompensa financeira.

Nos últimos anos, com o reconhecimento do trabalho intelectual, a teoria da administração começou a enfatizar o valor do aprendizado institucional. Isso provocou uma mudança na metáfora organizacional predominante de uma simples "máquina" para uma "máquina com um cérebro".

Esta mudança de enfoque foi significativa porque se uma organização tem uma mente, então é um pequeno passo para reconhecer que também tem emoções. Isso é o que acontece quando uma organização muda do aprendizado sobre seu ambiente externo para o aprendizado sobre seu ambiente interno. Quando começa a aprender sobre si mesma, abre-se o caminho para as emoções. Esta complementação, do aprendizado intelectual para o aprendizado emocional, muda a metáfora. Apenas pessoas podem pensar e sentir. As organizações não devem mais ser consideradas como máquinas, mas como entidades vivas que revelam toda a gama de emoções humanas.

O aprendizado externo sobre as necessidades dos clientes, mercados e competidores é fundamental mas não suficiente se não houver uma abordagem das questões internas que impedem a inovação, a criatividade e a produtividade.

A realização externa abasteça a auto-estima da organização, enquanto que o crescimento interior abastece a criatividade.

"As pessoas e as organizações crescem e se desenvolvem somente na medida em que estão dispostas a confrontar as questões emocionais que as separam de suas almas". Richard Barrett

O lado emocional é que nos auxilia a ser mais motivados, criativos, produtivos e melhor relacionados. São as habilidades emocionais que constroem fortes relacionamentos e parcerias.

## **O DESAFIO**

O ambiente do século XXI define um quadro profundamente marcado pelo entusiasmo e por desafios. Somos convidados a ser os atores dos processos de mudança e os criadores do nosso destino e não apenas criaturas que reagem diante dos estímulos externos.

Muitas pessoas, à medida que despertam para esse fato, envolvem-se num processo de aprendizado bastante difícil, embora fascinante: o aprendizado da evolução pessoal.

São muitas as pessoas que se confessam insatisfeitas e desencantadas com sua profissão, com a empresa, com suas relações e com a própria vida. Embora sintam, não percebem com clareza os recursos dos quais dispõem para ser os criadores do próprio destino. Não se permitem novos vãos e quase nunca arriscam formas diferentes para explorar o potencial que dispõem.

Existem momentos em que somos exigidos a parar, pensar e decidir sobre uma nova posição diante dos fatos, um novo jeito de fazer as coisas e, assim, tornar possível uma nova realidade. Sair da mesmice de todos os dias é o grande desafio de quem já sabe que a rotina não vale mais a pena!

A extraordinária escritora gaúcha Lia Luft coloca com muita propriedade: “É uma idéia assustadora: vivemos segundo o nosso ponto de vista, com ele sobrevivemos ou naufragamos. Explodimos ou congelamos conforme nossa abertura ou exclusão em relação ao mundo”.

A aprendizagem necessária para a mudança começa com a percepção. Percepção para o ser humano significa um engajamento ativo com o mundo.

O ambiente competitivo em que vivemos está sendo afetado pela revolução das percepções. Na prática isto significa que nossa maneira de ver, pensar, sentir e, em consequência, de agir sobre o mundo, está se modificando de uma forma radical: alteração de crenças e superstições sobre passado/futuro, esquemas mentais e afetivos, o que fazemos, como fazemos, quem somos e como nos vemos. Por outro lado, abandonar condutas, hábitos, crenças e valores arraigados exige coragem, determinação, flexibilidade.

A revolução das percepções coloca no centro do debate não apenas “o que temos” ou “o que fazemos” mas a própria noção “de quem somos” e “do que queremos ser”.

Esta constatação nos encaminha para uma visão integrada do ser humano. Stephen Covey salienta que pessoas altamente efetivas são assim porque mantêm todos os aspectos (físico, mental, emocional e espiritual) de sua vida em equilíbrio. Ainda segundo Covey não existe mudança administrativa e organizacional que não seja acompanhada pela mudança pessoal. Portanto, se queremos que uma organização mude precisamos começar pela mudança das pessoas.

O desafio, portanto, é nos capacitar a aprender, a entender como é constituída a verdade a partir das percepções pessoais, a rever conceitos, a modificar crenças e valores para o exercício de uma comunicação efetiva, a dar respostas em vez de reagir, a ser assertivo em relação à realidade, a construir fortes cadeias de relacionamentos, a promover ambientes de alta performance para nós e nossas equipes e a criar parcerias internas e externas, como elementos fundamentais da produtividade e do sucesso em longo prazo.

Assim, no prazo de nossa existência completaremos o projeto que nos foi proposto, tomando conta da tela e do pincel, aos poucos. Somos nós que definimos as cores da tela, somos nós o artista que empunha o pincel, somos nós o quadro e o pintor, ao mesmo tempo!

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

## DEFINIÇÃO

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, usando-as para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. É usada tanto intrapessoalmente quanto interpessoalmente. O aspecto sempre presente, portanto, é a relação.

Os componentes da inteligência emocional são:

- A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção.
- A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem.
- A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas.
- A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Um grau elevado de autoconsciência é o alicerce sobre o qual são construídas todas as outras aptidões da Inteligência Emocional. Para desenvolver a autoconsciência é preciso usar a abundância de informações a nossa disposição através dos pensamentos, sentimentos, sensações, interpretações, emoções e intenções.

Controlar as emoções, muito diferente de reprimi-las, significa compreendê-las e a partir daí usá-las para lidar de forma produtiva com as situações de vida. Pelo fato das emoções serem produzidas por uma interação entre pensamentos, alterações fisiológicas e atitudes, como reação a um acontecimento externo, podemos lidar com as emoções através do controle de cada um dos três componentes.

Através da inteligência emocional podemos também acessar fontes de motivação com a qual podemos iniciar uma tarefa, persistir nela, prosseguir até concluí-la e lidar com qualquer obstáculo que possa surgir.

A importância das emoções está no fato de traçar o curso de nossas vidas, no impacto que tem em nosso sucesso e na possibilidade de auxiliar outras pessoas em seu desenvolvimento.

Imaginar como seria trabalhar em uma empresa onde todos se comunicam com compreensão e respeito, onde as pessoas planejam metas e ajudam os outros a trabalhar para atingi-las e onde reina o entusiasmo e a confiança fornece um quadro da importância da Inteligência Emocional.

A maneira de expandir sua inteligência emocional é aprender e praticar as técnicas e aptidões que a compõem, entre elas, a autoconsciência, o controle emocional e a motivação.

## **I - COMO AMPLIAR A AUTOCONSCIÊNCIA.**

Por quê autoconsciência? Porque a inteligência emocional só pode começar quando a informação entra no sistema perceptivo. Exemplo: Para controlar a raiva preciso saber o que a provoca e de como esta poderosa emoção me afeta.

A autoconsciência me monitora na ação. O conhecimento subjetivo orienta minha conduta em cada situação fornecendo uma estrutura sólida para fazer melhores escolhas. Carecendo de autoconsciência carecemos de informações necessárias para tomar decisões eficientes e nos prejudicamos através de reações diante das pessoas e situações não percebidas.

### **Como ampliar a autoconsciência:**

- Examinar o modo como faço avaliações.
- Atentar para os sentidos
- Entrar em contato com os sentimentos
- Identificar minhas intenções
- Prestar atenção em meus atos

### **1. Como faço avaliações:**

Avaliações são todas as diferentes impressões, interpretações, apreciações e expectativas que tenho de mim mesmo, das outras pessoas e das situações. Elas são influenciadas pelas minhas experiências anteriores e têm a forma de pensamentos ou de diálogo interno (a apresentação vai ser um desastre!). Esta é uma impressão de como vou lidar com a situação e pode levar ao que chamamos de “profecia que age para se tornar realidade”.

### **Dicas para tomar consciência de como fazer avaliações:**

- **Iniciar as frases com “eu penso”** (Eu penso que é uma boa idéia). Isto ajuda a esclarecer o que penso e a reconhecer que sou responsável pelas minhas avaliações (isto é importante como veremos a seguir).
- **Conduzir regularmente um diálogo interno.** Escolher um horário para conversar comigo mesmo conscientemente. Gradualmente tomo consciência dos padrões que porventura existam no meu diálogo interno e se ele trabalha a meu favor ou contra mim.
- **Refletir sobre os encontros em momentos de calma.** Isto pode tornar minhas avaliações mais flexíveis e racionais, ajudando a chegar a conclusões mais corretas. Ex.: Tive uma conversa com o chefe e saio pensando: “Ele não sabe o que diz!” Posso perguntar se isso é mesmo verdade ou se ele apenas discorda de mim, mas sabe realmente o que diz!
- **Procurar ouvir outras pessoas para ver pontos de vista diferentes.** Isso auxilia no balizamento das minhas avaliações.

### **Dicas para fazer avaliações corretas:**

- Reconhecer que são minhas avaliações que provocam as minhas reações e não a realidade, os fatos ou os outros. O que afeta positiva ou negativamente não são os acontecimentos e sim o significado que dou para eles.



- Acolher as próprias avaliações sem deixar de dar espaço às dos outros. Como já vimos, cada pessoa tem sua verdade. Assim como minha avaliação é válida para mim, a de cada pessoa é válida para ela, e tenho que respeitar isso.
- Reconheça que suas avaliações são corretas. Elas são unicamente suas e, como tais, refletem suas experiências anteriores, seu background, seus valores, comportamentos e todos fatores que governam a razão e o modo pelos quais você faz aquilo que faz. Muitas vezes esses fatores agem como filtros, afetando e alterando sua percepção da realidade, e para você elas são verdadeiras. Valorize-as sem deixar de evitar os padrões de avaliação que demonstram não funcionar.
- Aceite que as avaliações estão sujeitas a mudanças. É importante reconhecer que seus pensamentos, seus sentimentos e suas avaliações não são imutáveis, mas estão sujeitos a modificações baseadas nas novas informações que lhe são passadas pelas antenas da sua autoconsciência.

## **2. Atentar para os Sentidos**

Os sentidos – visão, audição, olfato, tato e paladar – são as fontes de todas as informações sobre o mundo. Através deles recebemos informações sobre nós mesmos, outras pessoas e situações. Eles entram em contato com a realidade.

Acontece que a realidade é filtrada pela nossa experiência anterior, fazendo com que a percepção da realidade seja alterada. Quanto maior for a autoconsciência, maior é a capacidade de levar em consideração esse processo de filtragem e fazer a distinção entre informações sensoriais e avaliações.

### **Como diferenciar informações sensoriais e avaliações?**

As informações sensoriais são concretas, relatam as informações que recebem da realidade ignorando as avaliações, os sentimentos e as conclusões.

A melhor forma é sugerir um exercício como sugerir uma conversa entre duas pessoas e relatar as informações sensoriais obtidas.

Exercício durante uma reunião: Prestar atenção como as pessoas olham uma para a outra, nos ruídos da sala, nas vozes. Etc.

## **3. Entre em contato com os sentimentos.**

Os sentimentos são as reações emocionais espontâneas as interpretações e expectativas. Nos fornecem dados importantes para entender porque agimos como agimos. Não é fácil para a maioria das pessoas observar seus sentimentos, por isso preferimos ignorá-los, negá-los ou racionalizá-los. Com isto nos privamos de agir através deles.

Os sentimentos negativos podem degenerar e nos deixar piores do que se os tivéssemos identificado. Ao reconhecê-los podemos controlá-los e seguir em frente.

Dicas para entrar em contato com nossos sentimentos.

- Prestar atenção nas manifestações físicas correspondentes. Embora os sentimentos sejam internos, muitas vezes, apresentam sinais externos através dos quais podemos

identificar os sentimento que refletem. P.Ex.: Se sinto o rosto quente posso estar embaraçado.

- Atenção às manifestações de comportamento. Os sentimentos costumam provocar certos comportamentos e repassando-os posso identificar qual o sentimento em ação. Ex.: batucar com o lápis ou os dedos na mesa pode estar refletindo ansiedade.
- Manter um diário dos sentimentos. Anotar no final de cada dia os sentimentos e o que os provocou. ler no final do mês e verificar as emoções mais frequentes e se as razões são as mesmas. O diário permite identificar as emoções que tendem a se repetir, usar esse conhecimento para descobrir a razão de certas emoções e, caso sejam negativas, encontrar um meio de alterar a situação para deixar de senti-las.
- Exercício: Reviver uma situação aflitiva para aprender mais sobre emoções. Em geral relutamos para entrar em contato com emoções que nos perturbam, mas em geral é através delas que conseguimos aprender mais. Para reviver siga os seguintes passos: mentalize a situação angustiante, tente reconstruir o cenário com a maior clareza possível, reconstrua o fato, tente reviver as emoções que sentiu durante a conversa, pergunte a si mesmo se suas emoções pareciam razoáveis. No final do exercício você terá algumas constatações que ajudarão certamente a abrandar o impacto das suas emoções, trazendo um certo alívio.

#### **4. Identifique suas Intenções.**

As intenções podem referir-se aos seus desejos, tanto no que você gostaria de conseguir hoje como aos seus desejos de longo prazo. A vantagem de ter plena consciência das suas intenções é poder utilizar essa informação para melhor planejar seu curso de ação.

A dificuldade é entender as intenções reais porque muitas vezes confundimos o propósito oculto com nossa intenção aparente.Ex.: Meu propósito oculto é impressionar meus pais, que nunca acreditaram em mim, para que fiquem impressionados com meu sucesso. A intenção aparente é que desejo ser promovido à vice-presidente.

Outra dificuldade acontece quando as intenções parecem conflitantes. Ex.: a secretária não passou um recado importante. Tenho vontade de gritar com ela mas, ao mesmo tempo, desejo que ela se sinta bem trabalhando comigo. A intenção verdadeira é um bom relacionamento de trabalho.

#### **Dicas para identificar suas intenções.**

- Acredite em seu comportamento: É a pista para entender as reais intenções. Ex.: Aceito trabalhar no Natal (ser considerado na próxima oportunidade de promoção).
- Confie em seus sentimentos: Eles estão indicando o caminho correto. Se você se sente feliz, satisfeito e contente em determinada situação, então há uma boa chance de ter escolhido essa situação por um motivo válido.
- Seja honesto consigo mesmo: Os motivos ocultos são esclarecedores. É preciso se fazer perguntas para descobri-los. No caso da promoção: O dinheiro é importante? Vingar-se de alguém? Impressionar os pais.

#### **5. Preste atenção em seus atos:**

Como os atos são físicos eles podem ser observados por outras pessoas. Em geral temos consciência dos nossos atos mais genéricos – estou me encaminhando para uma reunião – mas não nos damos conta das nuances destes atos – estou caminhando devagar, com disposição.

## **Dicas para ampliar a consciência dos próprios atos.**

**Observe suas atitudes.** Escolha uma atitude que você possa ter durante uma reunião – escutar, falar, sentar-se. Enfoque esta atitude em várias reuniões diferentes para que possa descobrir quaisquer padrões que porventura existam. Ex.: Olho as pessoas nos olhos ou desvio o olhar? Concordo com a cabeça para algumas coisas ou para tudo? Mexo com as mãos, faço rabiscos, fico imóvel?

**Observe o impacto de seus atos.** Escolha uma ação – sorrir, cumprimentar, retornar um telefonema ou uma proposta – como as pessoas reagem? Compreendendo como suas atitudes afetam as pessoas, poderá modificar seus atos para que esse efeito seja aquele que você quiser.

## **Reconheça que as pessoas podem reagir de maneiras diferentes às suas atitudes.**

Umas são diretas outras são sutis, a tal ponto que posso não perceber a consequência das minhas atitudes.

## **COMO REUNIR TODOS OS FATORES DA AUTOCONSCIÊNCIA**

Exploramos até agora as diversas maneiras pelas quais podemos nos tornar mais conscientes através de nossas interpretações, sentimentos, intenções, atitudes. Um bom exercício para reunir o que aprendemos:

1. No final do dia concentrar-se e relembrar alguma atividade ou tarefa que tenha desempenhado.
2. Observar como cada um dos cinco componentes da autoconsciência entrou em ação. Ex.: Encaminhei-me para a sala do chefe para fazer uma pergunta (intenção). Avistei-o digitando furiosamente no computador (sentidos) imaginei que estava empenhado em terminar um projeto (avaliação). Fiquei inseguro (sentimento) em interrompe-lo. Não quis perturba-lo (intenção), de modo que fui embora (ação).
3. Examinar se alguns componentes estão funcionando com propósitos opostos. No exemplo acima a intenção inicial foi sobrepujada pelo reconhecimento de que o chefe estava muito ocupado, assim, o curso da ação foi alterado de maneira bem lógica. Pode haver exemplos em que não exista uma lógica e eu esteja prejudicando meu desempenho.
4. Procure meios de evitar que os componentes funcionem com propósitos opostos. Ex.: Por nervosismo deixei de telefonar para um cliente difícil de lidar. Posso desenvolver um diálogo interno positivo do tipo: “Sou um bom vendedor, tenho um bom produto. Já tive sucesso com muitos telefonemas. Se o cliente não quiser o produto há muitos outros clientes em potencial que poderei procurar”. Depois deste diálogo interno posso tentar outra vez telefonar.

Outra maneira de praticar a sintonia com os cinco componentes simultaneamente é fazer-se várias vezes por dia as seguintes perguntas de autoconsciência:

- Que é que estou sentindo neste instante?
- Que é que eu quero?
- Como estou agindo?
- Que avaliações estou fazendo?
- Que é que meus sentidos me dizem?

Expandir a autoconsciência requer prática e coragem: nesse processo você aprende a distanciar-se e observar-se em ação, e avaliar o curso que está tomando.

## **II - COMO CONTROLAR SUAS EMOÇÕES**

Controlar suas emoções significa algo bastante diferente de sufoca-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício.

Por exemplo, diante do menosprezo de meu chefe a uma sugestão minha em uma reunião. A maneira emocionalmente inteligente de lidar com esta situação seria: tomar consciência de que estou sentindo raiva; prestar atenção em meus pensamentos “ele é um idiota”. Em seguida desenvolver um diálogo interno construtivo: não vou descer ao nível dele e deixar transparecer minha raiva porque sei que minha idéia é boa. Posso então atentar para minhas reações fisiológicas – respiração acelerada, coração batendo forte – fazer um relaxamento interrompendo as atitudes de raiva – tensão, punhos cerrados – beber um copo de água e depois da reunião buscar uma solução para o fato de seu chefe menospreza-lo em público.

### **Os Componentes do Sistema Emocional Precisam Trabalhar Juntos.**

As emoções são consequência de diversos componentes que estão interligados e precisam trabalhar juntos com eficiência para otimizar seu desempenho. São eles:

- Os pensamentos e as avaliações cognitivas
- As alterações fisiológicas ou os atos de excitação
- As atitudes ou tendências de ação.

Não há ainda uma concordância quanto ao componente que aciona o sistema emocional. Alguns afirmam que são os pensamentos que precedem as alterações físicas e outros defendem o contrário. O importante é compreender que as emoções são produzidas por uma interação desses três componentes em resposta a um acontecimento externo e que controlando-os seremos capazes de controlar eficazmente nossas emoções.

Como fazer seus pensamentos, alterações fisiológicas e atitudes agirem em seu benefício?

É importante lembrar que são seus próprios pensamentos, suas alterações físicas e suas atitudes que dirigem suas reações emocionais, não os atos de outras pessoas ou um acontecimento externo. Compreendendo isto assumo o controle dos três componentes do sistema emocional.

### **1. ASSUMA O CONTROLE DOS SEUS PENSAMENTOS**

Diante de situações como a do chefe que menosprezou minha idéia, com frequência, repetimos sempre o mesmo diálogo interno à medida que situações semelhantes se repetem, levando-nos assim a desenvolver diálogos internos destrutivos no momento em que a situação ocorre.

Os pensamentos que explodem espontaneamente são chamados de “pensamentos automáticos”. Diferente dos diálogos internos estudados na seção de auto-avaliação, que costumam exigir alguma deliberação. Controlar ambos os tipos de pensamentos é um passo importante para você controlar as emoções.

## **Características dos pensamentos automáticos:**

- Tendem a ser irracionais. Por serem espontâneos não são censurados, de modo que você pode dizer alguma coisa descabida, como: “Tenho vontade de mata-lo”. Como irrompem subitamente não temos tempo de fazer uma avaliação lógica deles.
- Geralmente acreditamos neles. Não os questionamos. “Ele é um egoísta!” Isso lhe vem tantas vezes à cabeça que acaba aceitando como verdade!
- Têm a tendência de acionar outros pensamentos automáticos. Tem um efeito dominó “Ele é um egoísta. Nunca me escuta. É um insolente. Espero que seja demitido”. Isso não apenas perpetua e exacerba a raiva com torna mais difícil para ser interrompido.
- Levam muitas vezes a um raciocínio distorcido. Acabo por ampliar as consequências dos fatos que modificam minha percepção da realidade.

## **Dicas para evitar o raciocínio distorcido:**

1. Não fazer generalizações exageradas: “Sou sempre lento para assimilar as coisas” em vez de pensar: “demorei em entender a idéia apresentada mas, em geral, entendo as coisas com bastante rapidez!”.
2. Ficar longe da rotulagem destrutiva: É uma maneira de sugerir para si mesmo que a situação é irremediavelmente ruim e você nada pode fazer para conserta-la.
3. Não tente ler pensamentos: Com freqüência não sabemos quais são as intenções da outra pessoa. Se você tem dúvidas a respeito de uma situação evite tirar quaisquer conclusões até ter mais informações. A pergunta direta é uma boa maneira de obter essas informações.
4. Não estipule regras a respeito de como os outros deveriam agir: Criando regras para o comportamento das pessoas você se expõe a muita decepção e raiva, porque as pessoas muitas vezes não se comportam como desejamos. Ao reconhecer que as pessoas são diferentes e que têm seu próprio conjunto de regras, e ao ser flexível e aceitar o modo como as outras pessoas fazem as coisas, você automaticamente ficará longe de palavras como “dever” e “obrigação”.
5. Não aumenta a importância de um acontecimento: Ao transformar em catástrofe um acontecimento negativo, você multiplica a intensidade dele. Em vez de se preocupar levemente com algo você fica seriamente aflito, o que vai apenas distorcer ainda mais seu raciocínio.

## **Desenvolva Diálogos Internos Construtivos:**

Como já vimos, a diferença entre os pensamentos automáticos e os diálogos internos é que os primeiros são espontâneos e com freqüência contraproducentes, ao passo que os últimos são deliberados e produtivos.

Evitando ao máximo os pensamentos automáticos, interrompendo-os assim que eles começam e aprendendo a ter diálogos internos eficazes, você poderá ajudar a impedir os efeitos das situações aflitivas.

Suponhamos que seu colega constantemente tire pastas do arquivo do seu escritório sem tornar a guarda-las, mesmo que você tenha lhe pedido para fazer isso em diversas ocasiões; o seu diálogo interno pode ser mais ou menos assim: “Ele é tão egoísta, nunca me escuta. É muito insolente. Ele não me respeita. Não agüento mais isso”.

Como reprogramar alguns desses pensamentos automáticos destrutivos para evitar que ocorram e como controlar a raiva nesta situação?

1. Em primeiro lugar você reconheceria a emoção: "Estou realmente com raiva do colega".
2. Depois reformularia a generalização "ele nunca me escuta" para que ela se aplicasse apenas aquela determinada situação: "Gerald não devolve as pastas, embora eu lhe peça para fazer isso". Você não pode dizer que ele não o escuta (isso seria ler pensamentos). Provavelmente ele escuta e a razão de não devolver as pastas pode ser que por estar tão ocupado com outras coisas acabe se esquecendo.
3. Em seguida você deveria transformar a rotulagem destrutiva "ele é tão egoísta" num pensamento que novamente contempla apenas aquela determinada situação. "Ele parece egoísta quando não devolve as pastas para o meu arquivo. Mas ele muitas vezes me faz gentilezas em outras situações".
4. Quanto aos pensamentos automáticos "ele não me respeita" "não consigo mais suportar" o melhor seria: "isto já aconteceu muitas vezes, está me deixando cada vez mais zangado. Vou conversar com ele e lhe dizer que é muito desagradável quando preciso de uma pasta do meu arquivo e tenho que sair procurando por ela".

Outro tipo de diálogo interno útil tem a forma de afirmações instrutivas que poderão orientá-lo ao passar por situações emocionalmente desgastantes. São afirmações instrutivas já preparadas, prontas para usar, para as situações emocionalmente desgastantes que estamos sujeitos a encontrar.

Escolha uma situação com a qual irá se defrontar e que vá provocar considerável tensão. Imagine que emoções ela provavelmente causaria e escreva as afirmações instrutivas que você poderia fazer. Ex.: Diante de uma conversa hostil: "vou escutar cuidadosamente o que fulano vai dizer", "vou falar devagar e com calma", "Vou reconhecer as preocupações de fulano", "Vou perguntar quando algo não estiver claro", etc.

## **2. CONTROLE SUA EXCITAÇÃO E ALTERAÇÕES FISIOLÓGICAS**

No capítulo da autoconsciência discutimos como os sentimentos tendem a associar-se a sensações físicas específica – por exemplo; nervosismo e estômago contraído, raiva e rubor no rosto. Estudamos como você pode entrar em contato com seus sentimentos observando suas manifestações sensoriais e de comportamento. Agora vamos estudar as alterações fisiológicas por trás dessas sensações – aquilo que chamamos de excitação.

Identificamos a excitação através da aceleração da frequência cardíaca ou do ritmo respiratório, aumento da pressão arterial ou da transpiração, tudo isso são sinais de alterações fisiológicas que podem estar relacionadas a várias emoções diferentes.

Se não atentamos para as alterações no seu nível de excitação, você corre o risco de agir impulsivamente e ser rotulado como alguém que não sabe lidar com as situações de tensão.

A explicação para a ocorrência dessas alterações é que os seres humanos são programados com uma reação lutar-ou-fugir para poder lidar com situações de tensão. Inicialmente esse mecanismo era destinado a assegurar a sobrevivência. Seu ritmo cardíaco acelera para que mais sangue flua para o cérebro, órgãos, músculos e outras partes do seu corpo, de modo que recebendo mais nutrientes eles possam reagir melhor, esteja você fugindo ou lutando. O ritmo da sua respiração aumenta para que mais oxigênio seja levado para todas as partes do corpo, porque suas células precisam de oxigênio para funcionar.

A reação lutar-fugir é útil para situações de vida ou morte que não é nosso caso nas condições atuais ou em um ambiente de trabalho, embora algumas vezes possa parecer que é. Aumentos

freqüentes no ritmo cardíaco ou respiratório podem causar desgaste ao nosso corpo provocando uma série de problemas fisiológicos.

Use o relaxamento para diminuir sua excitação.

Ao constatar uma alteração em nosso nível de excitação a maneira mais eficaz de lidar com ela é o relaxamento. Ao relaxar diminuimos a atividade física como respirar e bombear sangue e voltamos ao estado normal de nosso corpo. Isto diminui a reação emocional dando tempo para determinar o melhor curso de ação a tomar.

Há muitas maneiras de praticar técnicas de relaxamento – meditação, ioga, auto-hipnose etc. Cada pessoa pode ter diferentes preferências quanto ao método. Uma maneira de aprender uma reação condicionada de relaxamento é associar o relaxamento a imagens e pensamentos específicos. Para tanto você deverá identificar uma imagem, palavra, som ou uma afirmação tranquilizante para você. Daí em diante, sempre que estiver numa situação aflitiva, você deverá evocar estas imagens e pensamentos para que eles o relaxem.

### **3. ASSUMA O CONTROLE DE SEUS PADRÕES DE COMPORTAMENTO**

Os padrões de comportamento são os atos que você tende a repetir inúmeras vezes como reação a uma determinada situação. Por exemplo, pode ser que você erga a voz quando está zangado, bata na mesa com o lápis quando está ansioso. Nosso comportamento está intimamente ligado às nossas emoções.

Em geral uma emoção negativa é causada por uma situação problemática. Se para você a vida é uma série de situações que exigem algum tipo de ação, então nenhuma situação é inerentemente problemática. O que torna a situação problemática na realidade é a sua reação.

Uma vez que você aceita que os problemas são uma parte normal da vida, então terá menos probabilidade de pensar que existe algo errado com você pelo fato de tê-los. Além disso, terá menos probabilidades de negar que eles existam. Temos a tendência de negar os problemas porque eles em geral nos perturbam, mas nega-los não faz com que desapareça. Avaliar a melhor maneira de resolver a situação que causou o problema é o caminho eficaz de fazer o problema sumir.

#### **Torne-se um bom solucionador de problemas**

1. **Identifique e defina a situação problemática:** Ao formular um problema de modo específico e concreto você o coloca em foco e obriga-se a ver o que é relevante e o que não é. Ex.: “Meu trabalho está me deixando louco!” Esta formulação abstrata não lhe dá qualquer pista daquilo que realmente o perturba e assim fica difícil qualquer solução. Você pode ter que se fazer muitas perguntas a respeito de quem, o que, por que, quando, como para definir claramente a situação problemática e aí poderá estudá-la de diversos modos.
2. **Mude sua percepção da situação:** Tendemos a examinar as situações com visão limitada. Ficamos presos ao nosso modo costumeiro de lidar com as coisas e não conseguimos encontrar uma solução. Eis alguns pensamentos de reformulação:
  - O problema real não é o meu chefe nem os meus colegas, mas sim o fato de que nunca conversei com eles sobre as dificuldades que estou experimentando.
  - O problema real não é o fato de que meu chefe me passa cada vez mais serviço, mas o fato de que não encontrei um meio de conseguir ajuda nesse serviço.

- O problema real não é que meu trabalho seja horroroso, mas ele me deixa frustrado, cansado, irritado e deprimido.
  - O problema real não é que meu trabalho esteja me deixando louco, mas o fato de que ainda não encontrei um meio mais eficaz de lidar com a situação.
3. **Produza soluções alternativas:** Um dos métodos mais úteis para descobrir soluções criativas é o “brainstorm” através do qual é necessário deixar fluir a torrente de idéias, sem censura ou correção, procurando quantidade e não qualidade, deixando os detalhes para depois e usando idéias como catalisadores para outras idéias através de combinações de idéias ou idéias opostas, enfim, fazendo qualquer coisa para deixar as idéias fluir.
  4. **Defina as melhores estratégias:** Elimine as idéias que lhe pareçam ineficazes e combine várias idéias, se isso for útil. Separe as melhores e analise as consequências positivas e negativas que possam resultar. Pergunte-se:
    - Como essa estratégia afetaria o que eu preciso, o que eu quero e o que eu sinto?
    - Como ela afetaria as pessoas que trabalham comigo?
    - Como ela afetaria as pessoas importantes na minha vida?
    - Quais são as consequências a curto e em longo prazo?
  5. **Avaliar os resultados:** O estágio final é avaliar os resultados para ver se você precisa reformular ou alterar suas estratégias. Eis algumas perguntas:
    - As coisas estão acontecendo como imaginei
    - Os resultados estão correspondendo aos meus objetivos?
    - Esta solução é melhor do que a antiga?

### III – COMO SE MOTIVAR

Podemos definir motivação como a capacidade de iniciar uma tarefa, persistir nela, progredir nela e ultrapassar quaisquer obstáculos. Uma pessoa motivada requer menos controle, tem maior produtividade e maiores probabilidades de ser esforçado e criativo.

Tecnicamente motivação é aquilo que o leva a despendar energia numa direção específica com um propósito específico. No contexto emocional motivar-se significa usar seu sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento.

Os elementos da motivação são comuns a todos nós: confiança, otimismo, tenacidade, entusiasmo e resistência. É a confiança que nos permite crer que temos a capacidade de executar uma tarefa, é o otimismo que nos dá a esperança de que o desfecho será uma solução positiva, é a tenacidade que nos mantém concentrados na tarefa, é o entusiasmo que nos permite ter prazer na tarefa e é a resistência que nos permite começar tudo de novo.

#### As fontes da motivação:

- Você mesmo (pensamentos, excitação, atitudes/conceitos familiares).
- Amigos, parentes e colegas solidários.
- Um mentor emocional (uma pessoa real ou fictícia).
- Seu ambiente (ar, a iluminação, os sons, as mensagens motivadoras na sala).

#### 1. Você mesmo.

Você é a força de motivação mais poderosa, porque é em você que tudo começa. As outras fontes podem reforçar sua motivação, mas em última análise são seus pensamentos, sua excitação e seu comportamento que determinam como você irá utilizar essas outras fontes.



O recurso mais poderoso que você dispõe para se motivar são os seus pensamentos. Pense positivamente. Há várias técnicas que você pode por em prática para pensar positivamente. Entre os mais importantes estão: usar afirmações motivadoras, dedicar-se à auto crítica construtiva, adotar objetivos importantes e usar o imaginário ideal.

Utilize a excitação para produzir energia. Em sua forma mais primitiva a motivação é identificada por um aumento de excitação fisiológica que nos incita ou impele. A motivação é intrínseca a seres humanos e animais, e é movida por um aumento na excitação física, uma demanda de esforço. Mesmo uma atividade sedentária requer um dispêndio de energia. Mexa-se. A ginástica faz seu sangue correr mais depressa, nutre os músculos e outros órgãos do corpo. Isto auxilia a trabalhar com mais disposição. Os exercícios também produzem a endorfina cuja liberação transmite bem estar.

Relaxe. Moleza, fadiga e apatia tanto podem ser causadas pelo cansaço como pela falta de oxigênio nas células ou de nutrientes nos órgãos. As manifestações são as mesmas, porém a causa é diferente. Se o cansaço é a causa de falta de entusiasmo é preciso deixar que as células, os órgãos e os sistemas circulatório, respiratório e emocional descansem, se reabasteçam e se regenerem. Tome um banho, leia um livro, ouça música, medite.

Utilize atos e Procedimentos Produtivos. Certos atos e procedimentos são úteis para manter a motivação como dividir o trabalho em pequenas tarefas quando nos sentimos assoberbados e observar suas atitudes para não cair em comportamentos que afetem sua motivação. Identifique procedimentos que o motivam e descarte os desmotivadores.

## **2. Amigos, parentes e colegas solidários:**

Até agora aprendemos técnicas e atividades para produzir e sustentar a motivação em nós. Nem sempre elas são suficientes e, às vezes, precisamos de auxílio externo. Isto ocorre particularmente quando sofremos um grande revés. Nada pode ser mais solitário, difícil ou desmotivante do que acreditar que tem que enfrentar sozinho uma situação, sem alguém que o ajude a recuperar o ânimo e dar a volta por cima.

Como criar um conjunto de relacionamentos reciprocamente motivadores: Para tanto preciso determinar o que desejo deles, caso contrário não saberá quem você quer no seu time, saber como obter a motivação necessária mantendo o melhor relacionamento possível e sabendo retribuir, caso contrário a relação não irá durar muito.

O que procurar: Asa três características dos seus relacionamentos motivadores devem ser: a confiança, conveniência e disponibilidade. A confiança é essencial, pois sem ela você não se sentirá à vontade para exprimir seus pensamentos e sentimentos. A conveniência também é importante, pois se uma pessoa não responde às suas necessidades porque simplesmente não tem condições para isso, ela não poderá ajudá-lo. Você precisa de coisas diferentes como um bom ouvinte, ou sugestões concretas ou afeto. São diferentes pessoas que atenderão estas necessidades. Finalmente a disponibilidade é uma condição indispensável para que esse tipo de relacionamento se desenvolva, porque a pessoa não poderá ajudá-la se nunca estiver por perto.

Como retribuir: A reciprocidade é de maneira geral a base de qualquer relacionamento sólido. A retribuição não precisa ser sempre na mesma moeda. O importante é que nenhum dos dois se sinta usado ou manipulado. Mostre aos seus amigos e colegas que você não mantém o relacionamento apenas para ajudar sua motivação. Telefone para eles para dizer olá, saber como vão, expresse os sentimentos positivos que tem por eles.

### **3. Os Mentores Emocionais:**

Se você pensar na pessoa que gostaria de ser na sua vida profissional, ou num herói-modelo, essa é a pessoa a ser escolhida para seu mentor emocional. A ela você irá recorrer em situações aflitivas para saber como ela reagiria nesta situação. Não faz diferença se o seu mentor emocional está vivo ou não, se é real ou fictício. Ao escolher a pessoa, o primeiro requisito é que ela consiga lhe trazer motivação. Pensar em seu mentor deve servir para aumentar sua confiança, seu entusiasmo, sua tenacidade, resistência ou otimismo.

### **4. Seu Ambiente:**

Em determinadas situações não temos controle sobre o ambiente. Os aspectos que devem ser considerados para tornar o ambiente mais estimulante são: tornar o local saudável, rodear-se de objetos que inspirem motivação e organizar o local de modo que funcione a seu favor e não contra você.

### **Conteúdos:**

**“Inteligência Emocional no Trabalho” – Hendrie Weisinger – Editora Objetiva.**

## **15 COISAS**

...que você pode fazer hoje para melhorar sua auto estima e sua habilidade para estar num relacionamento.

Estes passos podem ser tarefas para toda a vida, mas é possível começar agora. Seu poder está em escolher não ficar sobrecarregado, mas investigar o que você poderia fazer nesta área hoje. Se você fizer isto, então, os amanhã tomarão conta de si mesmos.

1. **DIGA A SUA VERDADE:** Permita a si mesmo e aos outros conhecer qual é a sua verdade pessoal.
2. **PERCEBA QUE VOCÊ ESCOLHE:** Da mesma forma, aceite a responsabilidade por tudo o que está ocorrendo na sua vida. Saiba que só você pode fazer-se inteiro.
3. **BUSQUE APROFUNDAR A SUA AUTO-PERCEPÇÃO:** Leia, discuta, medite, envolva-se em atividades que ajudem sua percepção consciente de velhos paradigmas e a aprofundar níveis de ser.
4. **RESPONDA EMOCIONALMENTE:** Permita-se “sentir” a si mesmo, tenha sentimentos ao invés de ser possuído por eles ou você estará invalidando-os. Perceba que todas as emoções são aceitáveis, mas não todas as ações.
5. **ABRA MÃO DA CULPA E ADIE O JULGAMENTO:** Ninguém é culpado. Ao invés disto, procure compreender o que está acontecendo e a sua participação nisto. Prefira ouvir e clarificar o ponto de vista do outro antes de começar a se defender, ensinar ou fazer os outros de errados.
6. **PROCURE CONSCIENTEMENTE NÃO MACHUCAR OS OUTROS.**
7. **GASTE TEMPO VISUALIZANDO A SI MESMO COMO VOCÊ QUER SER:** Crie motivação a partir do seu futuro ao invés de ser movido na vida pelo seu passado.

8. CONSCIENTEMENTE MODIFIQUE SUAS CRENÇAS LIMITADORAS: Não espere que a experiência mude-as para você.
9. AFIRME-SE: Esteja consciente de seus limites e coloque-se a seu favor. Explore alternativas e desista de “estar certo” ou “ganhar”.
10. SEJA SINCERO E VULNERÁVEL.
11. PERMANEÇA EM CONTATO COM O SEU CORPO E SUA SABEDORIA.
12. BUSQUE UM SIGNIFICADO, UM PROPÓSITO MAIS ELEVADO EM SUA VIDA.
13. TRATE SEU CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E VIDA INTERIOR COM RESPEITO, ALEGRIA E PACIÊNCIA AO INVÉS DE JULGAMENTO E MEDO: Perceba que a escuridão tem muito a ensinar e você não precisa rejeitar nada que venha de dentro de você.
14. DÊ POR DAR: Doe-se diariamente ao propósito, pessoas, lugares e coisas que você ama. Pare de esperar que os outros amem primeiro, dêem segurança, aceitem você e concordem com você. Comece a ser quem você quer ser...hoje.
15. RIA UM POUCO: Algumas coisas são muito importantes para serem levadas a sério!

**A Inteligência Emocional é um grande diferencial e se faz cada vez mais necessária devido às rápidas mudanças globais.**

Conceito de **Inteligência Emocional** foi definido academicamente pela primeira vez em 1990, pelos psicólogos e pesquisadores estadunidenses Peter Salovey e John D. Mayer, a partir do artigo “*Emotional Intelligence*”, publicado na revista *Imagination, Cognition and Personality*”.

O psicólogo, escritor e Ph.D. de Harvard, [Daniel Goleman](#), considerado o pai da Inteligência Emocional, foi responsável por popularizar o conceito com o livro Inteligência Emocional, publicado em 1995.

Nesse artigo, a **Inteligência Emocional** é definida como “*subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar as próprias emoções e a dos outros, e usar essa informação para guiar o pensamento e ações*”.

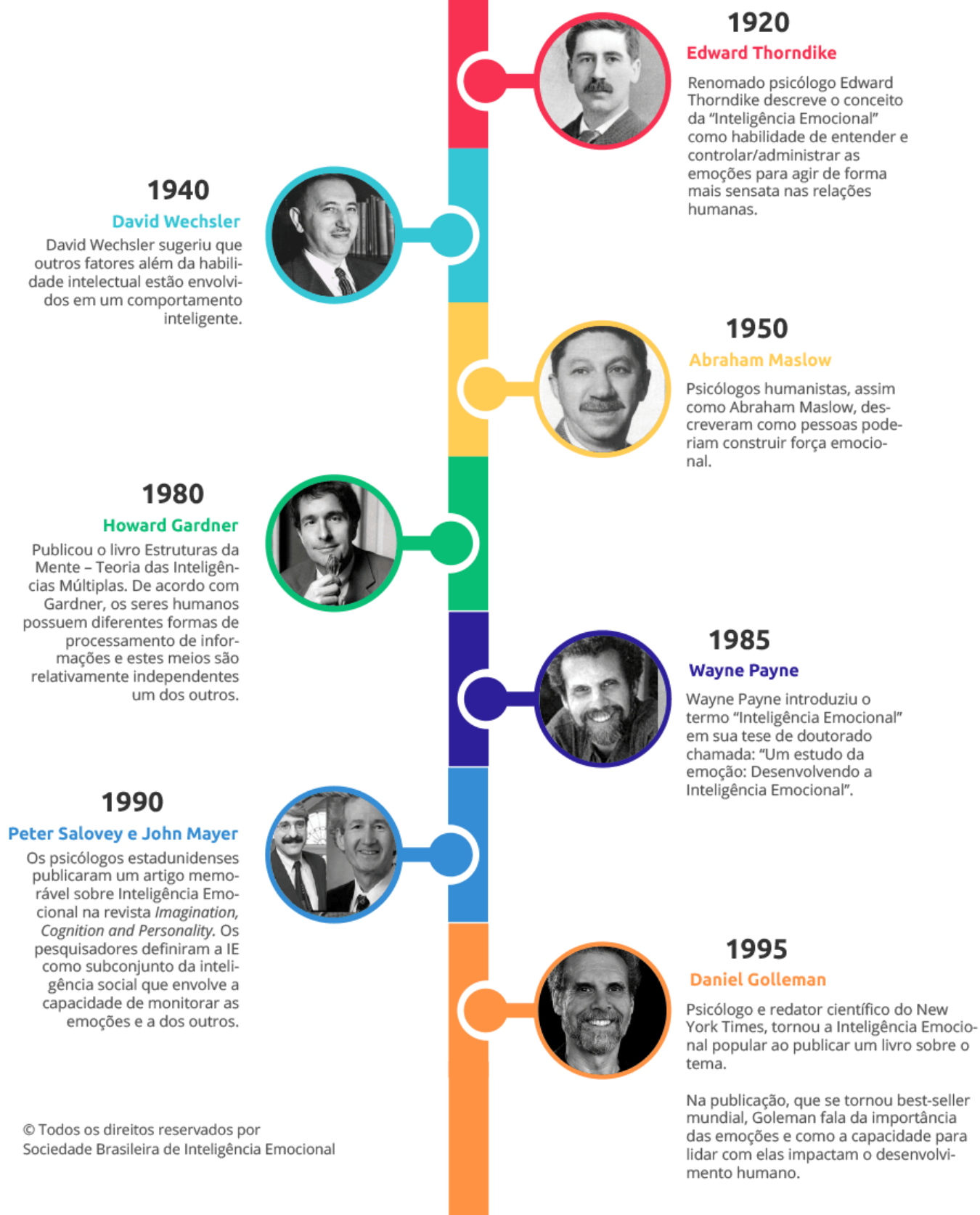
A partir de uma visão mais recente e atualizada, a **Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional**, define essa competência como um somatório de habilidades que tornam as pessoas capazes de administrar os obstáculos que a vida moderna impõe, de modo a aceitar e perceber as emoções e direcioná-las para obter **melhores resultados** em diferentes esferas da vida.

Hoje, a **Inteligência Emocional** é um grande diferencial e se faz cada vez mais necessária devido às rápidas mudanças globais.

As grandes corporações já estão introduzindo e apostando no fator humano como agente fundamental para o alcance da **alta performance**, seja para a vida pessoal ou profissional.

# A HISTÓRIA DA

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



### *Veja mais: **Afinal, o que é Inteligência Emocional?***

Por que a Inteligência Emocional é importante para empresas?

Com o ritmo cada vez mais impetuoso nos processos corporativos e as mudanças que ocorrem de forma muito rápida, é essencial acompanhar este compasso com um quadro de profissionais capazes de se automotivar, manter o foco, que possuam flexibilidade e dinamismo.

É crescente a valorização da Inteligência Emocional nas principais organizações mundiais e, mais do que nunca, headhunters buscam nos **processos seletivos** profissionais que sabem direcionar suas competências emocionais para atingir resultados.

A contratação de profissionais costuma ocorrer pelas suas competências intelectuais e técnicas, e as demissões giram em torno das dificuldades de relacionamento.

Ao aplicar ferramentas da **Inteligência Emocional**, é possível avaliar a capacidade que um profissional tem para agir de maneira competente em relação às emoções, identificando sua capacidade de reconhecer as próprias emoções e as das outras pessoas.

Essa característica é responsável por aumentar a empatia e eliminar ruídos na comunicação que podem comprometer resultados.

Os principais benefícios da Inteligência Emocional para a carreira

- **Desenvolvimento do indivíduo para sua [máxima performance](#);**
- **Capacidade de autogestão;**
- **Direcionamento coerente e assertivo;**
- **Capacidade para alinhar escolhas cotidianas com valores e propósito;**
- **Detectar perfis de Inteligência Emocional e aptidões.**

A Inteligência Emocional: a base que garante a manutenção e o crescimento dos negócios

A IE é fundamental para promover a **autorregulação no quadro de funcionários** que aumentam o desempenho e a capacidade da autogestão.

Por meio de estratégias específicas, é possível identificar as necessidades de aperfeiçoamento e realizar um **planejamento eficaz** com intuito de executar um plano de desenvolvimento.

No atual cenário, a cultura da organização merece ainda mais destaque.

Não somente os colaboradores precisam ser flexíveis, as empresas também precisam estar atentas para manter o **ambiente corporativo** propício, dando espaço para o profissional, empoderando equipes e desenvolvendo fatores motivacionais que demonstrem a preocupação da empresa em relação ao bem-estar e evolução dos seus funcionários.

A **Inteligência Emocional** é um fator de suma importância nas organizações contemporâneas e, quando implementada com assertividade, é a base para o sucesso financeiro e profissional das organizações.

Alinhar as emoções a serviço de um objetivo é fundamental para gerar automotivação e estimular a criatividade.

Profissionais que possuem essa capacidade tendem a ser mais **produtivos e eficazes** nas tarefas e projetos que desenvolvem.

Principais características de pessoas emocionalmente inteligentes

- **Possuem a consciência sobre suas habilidades e pontos que precisam ser desenvolvidos;**
- **Nutrem a autoconfiança necessária para agir;**
- **Desenvolvem a capacidade de empatia;**

- **Conseguem suportar distrações se têm um alto grau de concentração;**
- **Possuem controle sobre as oscilações emocionais ao longo do dia;**
- **Sabem lidar com erros de maneira equilibrada;**
- **Conseguem se automotivar;**
- **Sabem dizer não.**

Desenvolva a Inteligência Emocional da sua empresa

As emoções estão presentes em todos os ambientes e no mundo corporativo não é diferente.

Se você busca **melhorar seu time e criar uma cultura empresarial saudável**, conheça a [\*\*Sbie Business\*\*](#) e alavanque os resultados da sua empresa.