



Livro Inteligência Emocional

Por que ela pode valer mais do que o QI

Daniel Goleman
Bantam, 2005
Também disponível em: Inglês

Recomendação

Neste trabalho seminal, Daniel Goleman introduziu milhões de leitores ao conceito da inteligência emocional – fusão de traços e habilidades psicológicas, que segundo ele, é crucial para o sucesso na vida. Habilidades como autoconhecimento e automotivação são induzidas (ou destruídas) na infância, porém Goleman afirma que os adultos ainda podem aprender sobre elas e aplicá-las. O destaque deste livro é quando Goleman explica a inteligência emocional com sólida base biológica. Embora as seções seguintes sobre as aplicações não sejam tão elucidativas, a *BooksInShort* recomenda este importante livro, relevante não só para os negócios, mas em vários aspectos da vida.

Ideias Fundamentais

- O QI contribui apenas com 20% para o sucesso na vida. A “inteligência emocional” tem uma relevância muito maior do que o QI.
- As cinco áreas de inteligência emocional são autoconhecimento, controle emocional, automotivação, empatia e habilidade nos relacionamentos.
- O ser humano possui o equivalente a duas mentes: uma que pensa e outra que sente.
- As duas seções do cérebro funcionam de forma independente.
- Fortes emoções interferem no pensamento. A ansiedade enfraquece o intelecto.
- O objetivo é encontrar um equilíbrio inteligente entre razão e emoção.
- Fluxo é como a pessoa se sente quando está totalmente engajada em tarefas que se ajustam às suas habilidades e preferências. É a inteligência emocional no seu melhor.
- Cultivar a inteligência emocional é um custo-benefício imperativo da gestão.
- *Feedback* é a moeda da inteligência emocional na gestão.
- O sucesso de um grupo não é determinado pelo QI dos seus membros, mas por sua inteligência emocional.

Resumo

Inteligência Emocional

Nos últimos anos houve um aumento de pesquisas sobre a biologia da personalidade e da emoção. Tais estudos indicam claramente que parte da inteligência humana e da personalidade é determinada pela genética. Mas isto levanta duas perguntas: O quanto você pode mudar em si mesmo? E, por que algumas pessoas inteligentes fracassam na vida, enquanto outras menos inteligentes prosperam? As respostas estão no conjunto de habilidades chamado inteligência emocional.

“A noção de que existe pensamento puro, racionalidade desprovida de sentimento, é ficção.”

A evolução nos dotou de emoções que nos ajudam a lidar com situações de risco e agir face ao perigo. Até hoje mantemos o sistema emocional de nossos ancestrais das cavernas, que regularmente enfrentavam situações de vida ou morte. Na sociedade moderna, essas emoções muitas vezes sobrecarregam o nosso pensamento lógico. Cada pessoa tem duas mentes, uma que pensa e uma que sente. A mente racional permite que uma pessoa pondere e reflita. Já a mente emocional é impulsiva e poderosa. Normalmente, as duas mentes trabalham em harmonia, mas sentimentos intensos, por vezes, fazem com que a mente emocional domine a racional.

“Nós temos sentimentos sobre tudo o que fazemos, pensamos, imaginamos, lembramos. Pensamento e sentimento estão intimamente entrelaçados.”

Os centros de emoção do cérebro evoluíram primeiro. O sistema límbico envolve o tronco encefálico, centro da emoção passional. O tronco encefálico também influencia a memória e aprendizagem. O neocórtex, onde o cérebro pensa, evoluiu mais tarde, e depois as amígdalas cerebelosas cresceram nas laterais do cérebro. Estas estruturas gêmeas atuam como celeiros da memória emocional. Elas nos dão significado emocional e paixão. Numa crise, elas reagem instantaneamente, muito mais rapidamente do que o neocórtex. Este cérebro emocional pode agir independente do cérebro racional. As amígdalas dão um peso extra às memórias de excitação emocional, permitindo que tenhamos memórias vívidas de prazer ou de perigo.

“O quociente de inteligência (QI) e inteligência emocional não são competências opostas, serão antes competências separadas”.

Enquanto as amígdalas cerebelosas nos empurram para a ação, o córtex funciona como um amortecedor, sufocando ou controlando os sentimentos. A pessoa experimenta uma sensação de sequestro emocional quando as amígdalas são acionadas e o neocórtex não as consegue controlar. Tais emoções fortes podem interferir na capacidade de atenção e em todos os aspectos de um pensamento claro. Mas, em vez de tentar eliminar os sentimentos, a pessoa deve se esforçar para encontrar um equilíbrio inteligente entre razão e emoção.

Componentes da Inteligência Emocional

O QI só contribui com 20% para o sucesso na vida. O resto é resultado de outros fatores, como a inteligência emocional, que inclui a capacidade de automotivação, persistência, controle dos impulsos, regulação do humor, empatia e esperança. QI e inteligência emocional não são competências opostas, mas funcionam separadamente. Uma pessoa pode ser intelectualmente brilhante, mas emocionalmente inepta, um desequilíbrio que pode causar muitos problemas.

“A dicotomia emocional/racional aproxima-se da distinção popular entre ‘coração’ e ‘cabeça’”.

Peter Salovey, psicólogo de Yale, analisou a inteligência emocional em cinco domínios: autoconhecimento, controle emocional, automotivação, empatia e habilidade nos relacionamentos.

1. Autoconhecimento: Descobrendo suas Emoções

Como os sentimentos estão muitas vezes escondidos, o autoconhecimento emocional exige atenção permanente ao seu estado interno, incluindo emoções. A consciência é um estado neutro que gera o autoexame, mesmo durante emoções intensas. O psicólogo John Mayer chama isto de “consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito”. Para fins práticos, autoconhecimento e capacidade de mudar o seu humor são a mesma coisa.

“Saber que alguma coisa é certa ‘aqui dentro do coração’ é um tipo diferente de convicção de algum modo uma certeza mais profunda do que achar a mesma coisa com a mente racional.”

Emoções podem ser inconscientes ou conscientes. Elas começam antes mesmo de você estar ciente de que um sentimento se aproxima. Emoções inconscientes podem ter um efeito poderoso sobre seus pensamentos e reações, mesmo que você não esteja ciente delas. Quando você se torna consciente de um sentimento, você é capaz de avaliar e melhor controlá-lo. Portanto, o autoconhecimento é a base para gerir as emoções, como por exemplo ser capaz de livrar-se do mau humor.

2. Controle Emocional: Lidando com Seus Sentimentos

Desde a Grécia Antiga, o autocontrole e a capacidade de resistir a tempestades emocionais são vistos como virtudes. No entanto, a vida sem paixão seria chata. O ideal é buscar uma postura de equilíbrio: a emoção adequada.

“Enviamos sinais emocionais em cada encontro, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos”.

Controlar as emoções é um trabalho de tempo integral. Muitas das coisas que fazemos diariamente, do trabalho ao lazer, são tentativas de controlar o humor, visando equilibrar o zumbido constante da emoção. A arte de acalmar a onda de emoções, particularmente as suas manifestações intensas, é uma habilidade básica da vida, uma das ferramentas psíquicas mais essenciais. O formato do cérebro nos mostra que quando uma pessoa está sendo varrida por uma onda emocional, ela tem pouco controle sobre o cérebro e tais emoções. No entanto, com um determinado esforço, mudança de comportamento ou até mesmo através de medicação, o indivíduo pode exercer controle sobre a duração e a intensidade de uma emoção.

“Ser capaz de entrar em fluxo é inteligência emocional no seu melhor.”

Uma das emoções mais difíceis de escapar é a raiva, em parte porque esta é energizante, até mesmo estimulante. Ela pode durar horas e criar um estado de prontidão, tornando as pessoas muito mais fáceis de provocar. Quando alguém já está com os nervos à flor da pele e algo desencadeia uma segunda ofensiva emocional, a emoção que se segue é especialmente intensa. Uma maneira de refrescar a raiva é buscar distrações. Sair sozinho ajuda, assim como atividade física. Emoções como tristeza e luto podem aliviar a raiva, mas trazem o perigo de uma depressão profunda. Para quebrar ciclos de depressão, terapeutas ensinam a desafiar os pensamentos que alimentam a depressão, e a planejar uma série de atividades agradáveis. Estas podem incluir exercícios, massagens, pequenas tarefas, ajudar quem precisa ou através de oração. Mudança de perspectiva cognitiva, ou ver a situação de forma mais positiva, é também uma ferramenta poderosa.

3. Automotivação: Usando a Emoção para Cumprir suas Metas

Uma motivação positiva é crucial para a conquista. Os maiores atletas, músicos e mestres de xadrez distinguem-se pela capacidade de praticar arduamente, ano após ano, começando desde cedo. As emoções determinam como alguém será bem-sucedido, pois elas podem aperfeiçoar ou limitar a capacidade de usar as habilidades inatas. A capacidade de conter emoções e retardar impulsos é uma habilidade ímpar, pois é chave para uma série de realizações, desde fazer dieta até obter um diploma.

“Os que adotam uma visão pessimista são extremamente inclinados a sequestros emocionais.”

A ansiedade deteriora o intelecto, contudo um estado de espírito positivo aprimora o pensamento. Quem tira vantagem de suas emoções, é capaz de aproveitar a ansiedade para gerar motivação. Especialistas descrevem a relação entre ansiedade e desempenho como um *U* invertido. Pouca ansiedade significa que não há motivação e desempenho. Muita ansiedade prejudica o intelecto. Alto desempenho acontece no meio. Um estado levemente eufórico chamado hipomania é ideal para escritores e outras pessoas criativas.

“Em termos do plano biológico dos circuitos neurais básicos da emoção, aqueles com os quais nascemos são os que melhor funcionaram para as últimas 50 mil gerações humanas, mas não para as últimas 500 – e, certamente, não para as últimas cinco”.

Esperança e otimismo também desempenham um papel poderoso. Esperança é não ceder ao negativismo e depressão em face a contratempos. Otimismo é ter forte expectativa de que as coisas vão dar certo. Os otimistas atribuem o fracasso a algo que pode ser mudado, para que assim não fiquem deprimidos, caso algo não dê certo. O otimismo é uma atitude emocionalmente inteligente que melhora a performance no mundo dos negócios. A autoeficácia – convicção de que você tem domínio sobre os eventos em sua vida e que pode enfrentar os desafios que surgirem – subjaz ambos esperança e otimismo.

“A questão é: como podemos levar inteligência às nossas emoções, civilidade às nossas ruas e envolvimento à nossa vida comunitária?”

Os psicólogos identificaram um estado de pico de desempenho chamado “fluxo”, o qual evoca o uso mais positivo da inteligência emocional. Fluxo é o sentimento que você tem quando está totalmente envolvido em uma tarefa a qual você ama e para qual tem habilidades avançadas. O fluxo atinge zonas entre o tédio e a ansiedade. As emoções que você sente durante o fluxo são positivas, canalizadas e dirigidas à tarefa imediata. Fluxo é um estado de autoesquecimento e atenção concentrada, um estado de alegria, até mesmo de arrebatamento. Seu cérebro se acalma durante o fluxo, permitindo a conclusão de tarefas desafiadoras com energia mínima. Para ensinar pessoas a alcançar um fluxo, até mesmo crianças, faça-as executar atividades pelas quais são apaixonadas repetidamente.

4. Empatia: Dominando uma Habilidade Humana Fundamental

Quanto maior seu autoconhecimento, mais hábil você será para ler os sentimentos de outras pessoas. O *Rapport*, a raiz do afeto, surge a partir da capacidade de empatia. Aqueles que conseguem ler os sentimentos de outras pessoas são mais populares, extrovertidos e mais sensíveis. A empatia começa na infância, com a sintonia afetiva, ou seja, o espelhamento físico não-verbal entre a criança e os pais. Esta sintonia a tranquiliza e a faz sentir-se emocionalmente conectada. A sintonia requer um sentimento calmo o suficiente para ser capaz de ler sinais sutis e não-verbais de outras pessoas.

5. Habilidade nos Relacionamentos: Lidando com Outras Pessoas

A capacidade de expressar sentimentos é uma competência social essencial. Emoções são contagiosas. Enviamos sinais emocionais durante cada encontro e inconscientemente imitamos emoções que emanam dos outros. Assim, os sinais de cada um afetam os do outro. Conforme interagimos, muitas vezes espelhamos as linguagens corporais uns dos outros. Quanto maior for a sincronia, mais humor compartilhamos. Esta coordenação de estados de humor é a versão adulta da sintonia afetiva entre pais e bebês e representa um fator determinante da eficácia interpessoal. Quanto maior sua capacidade de sentir as emoções dos outros e controlar os sinais que você envia, melhor controlará o efeito que tem sobre os outros. Esta é uma parte crítica do exercício da sua inteligência emocional.

Inteligência Emocional Aplicada

A Inteligência Emocional faz toda a diferença na maioria das áreas da nossa vida diária, incluindo:

- **Gestão:** A arrogância projetada por alguns padrões e o clima negativo que criam diminui a produtividade e afugenta os funcionários. A aplicação da inteligência emocional para evitar tais resultados negativos em um ambiente de negócios é um valor agregado na gestão organizacional. O *feedback* é a moeda de troca básica da inteligência emocional gerencial. Os gerentes devem aprender a fornecê-la e aceitá-la de forma inteligente. Não se deve interpretar os comentários nem como uma crítica tampouco como um ataque pessoal. Para fazer uma crítica construtiva, fale com a outra pessoa face-a-face. Exerça o seu senso de empatia. Transmita elogios específicos, bem como críticas. Foque nas soluções. Quem recebe a crítica deve aprender a ouvi-la como uma informação valiosa. Em uma economia dominada por trabalhadores do conhecimento, o conceito do “Quociente Emocional” do grupo é fundamental. Equipes bem-sucedidas baseiam-se na capacidade dos membros de trabalhar em harmonia e aproveitar os talentos de cada um.
- **Casamento:** A inteligência emocional pode ajudar a neutralizar as tensões sociais e pessoais que tendem a gerar separações. Homens e mulheres aprendem diferentes habilidades emocionais na infância. Duras críticas são um forte sinal de alerta para existência de problemas em um casamento. Para obter harmonia, devemos aprender a criticar uma ação sem atacar a pessoa que cometeu o ato. Ataques pessoais deixam as pessoas envergonhadas e na defensiva, o que pode desencadear reações ríspidas.
- **Crianças:** Estudos apontam para um declínio da saúde emocional das crianças do mundo industrializado. Esta tendência reflete-se em afastamento generalizado, ansiedade e depressão, distúrbios de atenção e comportamento delinquente. Crianças e adultos devem ser treinados nas cinco principais habilidades da inteligência emocional.

Alfabetização Emocional

Caráter é uma palavra antiquada para as habilidades agregadas à inteligência emocional. Aquele que cultiva a capacidade de anular o foco egocêntrico e os impulsos emocionais, consegue nutrir sua inteligência emocional, incluindo autoconhecimento, autocontrole, maior motivação, aceitação das outras pessoas e aperfeiçoamento das relações.

Sobre o autor

Daniel Goleman, Ph.D., escreve sobre ciências comportamentais para o *New York Times*. Ele lecionou em Harvard e foi editor da revista *Psychology Today*. Seus

