INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Aprendizagem e Trabalho

A história das civilizações registra, desde o antigo Egito, um desejo explícito dos povos pela questão da inteligência e do aprendizado. O conceito de inteligência única, raramente questionado ao longo da história, solidificou-se, influenciando decisivamente toda a estrutura do tradicional sistema de ensino.

Para uma inteligência única, nada mais natural que um sistema de ensino uniforme. Nesta perspectiva, estruturaram-se e fizeram grande sucesso os testes de QI. Importantes questões relativas ao desempenho pessoal, porém, demandavam respostas mais convincentes, que nem os teóricos anteriores nem mesmo os testes de QI, conseguiam satisfazer. Estes previam eficientemente o desempenho na escola, mas falhavam clamorosamente em relação ao “desempenho da vida”.

Como explicar a vida medíocre de pessoas com altíssimos QI’’s? Como entender o fato de que muitos expoentes da humanidade – nos vários ramos de atividades – possuem apenas QI’’s medianos? Por que os melhores alunos necessariamente não são os melhores profissionais do mercado?

O cientista Howard Gardner formulou a teoria das inteligências múltiplas. Mais que mapear cientifica e criteriosamente sete inteligências (musical, lógica, matemática, lingüística, espacial, corporal, interpessoal e intrapessoal), Howard Gardner desmistifica a nova suposição de hierarquia entre as múltiplas capacidades humanas.

As inteligências são múltiplas e, enquanto capacidades possuem igual importância. Assim, precisam ser consideradas e trabalhadas.

Gardner define um novo conceito, segundo o qual, inteligência é a capacidade de resolver problemas ou criar produtos.

Resolver problemas é a natureza do aprendizado. Aprendizado, não é apenas escolas, professores, alfabetização, matemática, etc. É o processo, através do qual vencemos cada passo do caminho, desde que respiramos pela primeira vez. É a transformação que ocorre no cérebro, sempre que uma nova informação é integrada, que uma nova habilidade é dominada.

As organizações precisam aprender a “aprender” de forma diferente. As empresas deverão utilizar o gerente facilitador, que irá procurar lidar com as múltiplas inteligências e construir equipes competentes na resolução de problemas, dentro de uma nova perspectiva. Esta nova realidade nos propõe uma revisão do nosso próprio conceito de criatividade, para produzir soluções inovadoras, úteis e relevantes.

Comportamentos facilitadores da aprendizagem no trabalho:

- Ter-se como concepção que o aprendizado é um processo, uma jornada, uma construção.
- Sinceridade e divergências são permitidas. Gerentes e subordinados se vêem uns aos outros como gente, não funções.
- Encorajamento a autonomia.
- Encorajamento das dúvidas e do pensamento divergente, como parte do processo criativo.
- Preocupação com a realização do indivíduo em termos de potencial, incentivando a ampliação dos limites visíveis.

QI e Inteligência Emocional

A inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional. Os mais brilhantes entre nós podem afundar nos recifes de paixões desenfreadas e impulsos desgovernados. Pessoas com altos níveis de QI são às vezes pilotos incompetentes de suas vidas particulares.
Há inúmeras exceções à regra de que o QI prevê o sucesso. Tantas (ou mais) exceções, quantos casos que se encaixam na regra. Na melhor das hipóteses, o QI contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o sucesso da vida, o que deixa 80% a outras forças.

“A maior parte da posição final de alguém na sociedade é determinada por fatores não relacionados com o QI e que variam de classe social a sorte”.

Inteligência Emocional: talentos como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações: controlar e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar, criar empatia e esperar. Ao contrário do QI, com seus quase cem anos de história de pesquisa com milhares de pessoas, a inteligência emocional é um conceito novo. Ninguém pode ainda dizer, exatamente, até onde responde pela variação de pessoa para pessoa no curso da vida. Mas os dados, que existem, sugerem que ela pode ser tão poderosa – e às vezes mais – quanto o QI. E embora haja quem argumente que não pode mudar muito o QI com a experiência ou educação, as aptidões emocionais decisivas, na verdade, podem ser aprendidas e melhoradas nas crianças, se nos dermos o trabalho de ensiná-las.
Muitos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes – que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, e consideram os sentimentos das outras – levam vantagem em qualquer campo da vida, seja nas relações amorosas íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas, com prática emocional bem desenvolvida, têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas, que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

Gardner, através do seu livro Frames of Mind (Estados de Espírito), de 1993, vai muito além do conceito padrão de QI como fator único e imutável. Reconhece os testes que nos tiranizam, quando passamos pela escola, baseados numa noção limitada de inteligência, numa noção sem ligação com a verdadeira gama de talentos e aptidões, que conta para a vida, acima e além do QI.
Dez anos depois, Gardner fez os seguintes sumários das inteligências pessoais: inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. Pessoal de vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente são todos indivíduos com altos graus de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo, e poder usá-lo para agir eficazmente na vida.
Gardner observou ainda que âmago da inteligência interpessoal inclui a capacidade de discernir e responder adequadamente aos estados de espírito, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas. Na inteligência intrapessoal, chave de autoconhecimento, ele inclui acesso a nossos próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento.
Solvey inclui as inteligências de Gardner em sua definição básica de inteligência emocional, expandindo estas aptidões em cinco domínios principais:

a) <u>Conhecer as próprias Emoções</u>

Autoconsciência – reconhecer um sentimento, quando ele ocorre, é a pedra fundamental da inteligência emocional. A capacidade de controlar sentimentos a cada momento é crucial para o discernimento emocional e a autocompreensão.
A incapacidade de observar nossos sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas com maior certeza sobre os próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo um sentido mais preciso de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar, até que emprego aceitar.

b) <u>Lidar com Emoções</u>

Lidar com os sentimentos, para que sejam apropriados, é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. É a capacidade de confortar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade incapacitante e das consequências do fracasso nesta aptidão emocional básica. As pessoas fracas nesta aptidão vivem constantemente combatendo sentimentos de desespero, enquanto as boas nisto se recuperam com muito mais rapidez dos reveses e perturbações da vida.

c) <u>Motivar-se</u>

Por as emoções a sérvio de uma meta é essencial para prestar atenção, para a automotivação, a mestria e a criatividade. O autocontrole emocional – adiar a satisfação e reprimir a impulsividade – está por trás de todo tipo de realização. E a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas com esta

capacidade tendem a Ter mais produtividade e eficácia em qualquer atividade que empreendam.

d) Reconhecer Emoções nos Outros

A empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a "aptidão pessoal" fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais, que indicam de que os outros precisam ou o que querem. Esta empatia as torna indicadas para profissionais tais como atividades assistenciais, ensino, vendas e administração.

e) Lidar com Relacionamentos

A arte dos relacionamentos é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nestas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros.São estrelas sociais.

1- O PODER DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

"Grandes líderes nos mobilizam".
"Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós".
Daniel Goleman

Daniel Goleman apresenta no livro "O Poder da Inteligência Emocional", publicado pela editora Campus, os aspectos fundamentais da liderança. No segundo capítulo introduz os conceitos de liderança dissonante e liderança ressoante.
Líderes dissonantes não conseguem criar empatia com um grupo, nem compreender suas emoções corretamente, portando-se de modo a gerar incômodo desnecessário. Como conseqüência, as pessoas sentem-se irritadas, frustradas, experimentam um mal estar que certamente prejudicará o desempenho.
Líderes ressonantes entram em sintonia com a equipe, falam com franqueza, conseguem elevar o moral do grupo. Criada a sintonia, as pessoas passam a compartilhar umas com as outras, tomam decisões de maneira colaborativa, desincumbem-se de suas responsabilidades com entusiasmo.
Por outro lado, líderes dissonantes acabam por levar as pessoas a executarem mecanicamente suas tarefas, sem darem o máximo de si. O autor cita uma pesquisa realizada junto a mais de mil trabalhadores americanos na qual 42% dos entrevistados relataram a ocorrência de gritos e agressões verbais em seu setor de trabalho e quase 30% admitiram que eles mesmos tenham gritado com colegas.
Estes dados não nos surpreendem. Somos vítimas e atores. Gritamos e ouvimos gritos ou agressões verbais, quer seja dos filhos, dos colegas de trabalho, dos parceiros, dos chefes. Não sabemos dialogar. Apelamos, ofendemos e muito ainda procuram encontrar justificativas para isto: "ninguém é de ferro, brigas fazem parte da vida, não há quem não perca a cabeça".

O pior é que gritos não resolvem problemas. Podem apenas silenciá-los. Existem especialistas em “dissonância”, chefes que não tomam cuidado com as palavras. Ofendem, magoam e não se importam com isto.
Convém lembrar que polidez é uma virtude e pode ser aprendida. Podendo também ser ensinada. Virtude se ensina pelo exemplo.
Pais que ensinam os filhos a pedirem desculpas, a agradecer, a cumprimentar e a despedir facilitam a formação de adultos empáticos e respeitosos no tratamento com o outro.
No livro “O Pequeno Tratado das Grandes Virtudes”, André Comte defende que virtude se aprende, primeiro pela imitação, depois ocorre sua internalização e que boas maneiras precedem as boas intenções.

Líderes polidos e francos são raros e caros, uma vez que conjugar leveza e firmeza nunca foi uma postura fácil. Este é um aspecto importante, uma vez que não se trata de polidez falsa. De que adiantaria um chefe polido e falso? Um líder grosseiro e generoso pode ser melhor que um egoísta polido.
Trata-se, portanto, de estimular a polidez no exercício da liderança, mas sabendo da necessidade dos limites e da exigência na alavancagem de resultados.
Trata-se de discutir os efeitos negativos das mensagens carregadas de desprezo, de palavras que humilham e destroem a auto-estima.
Goleman fala de um estudo onde pediu aos funcionários que relatassem o que acontecia na equipe em situações nas quais o gerente perdeu a compostura ou partiu para ataques pessoais. Todos afirmavam que a partir desses acontecimentos o subordinado adotava postura defensiva, fugia de responsabilidades, evitava contatos com o chefe.
Pode-se imaginar a desmotivação que toma conta de quem trabalha sob clima de constantes ataques pessoais, uma vez que a postura dissonante desestimula, gera desânimo, inibe o comportamento. Apatia não combina com empenho ou com comprometimento.
Se uma pessoa se atrasa para uma reunião, segundo Goleman, um chefe ressonante pode dizer: “quando você se atrasa, desperdiça o nosso tempo”. Um chefe queixoso preferiria comentar: “até que enfim você se dignou a juntar-se a nós” ou “que bom que encontrou tempo para nós na sua agenda tão apertada”. Pessoas queixosas são, em geral, infelizes nos comentários, especialistas em ampliar o constrangimento do outro.
Líderes são humanos e podem ocasionalmente adotar posturas que incomodam. Mas, isto pode ser rapidamente retomado, se na maioria das vezes suas ações e posturas são adequadas.
Causam preocupação, os líderes que humilham pessoas, que criam ambientes tensos e tristes, e não percebem como são destrutivos, ou simplesmente não se importam. O mesmo ocorre com os manipuladores e falsos, estes tentam iludir, fazem jogo duplo, diz uma coisa na sua presença, outra na ausência. Semeiam raiva e ressentimento, não sabem criticar e não aceitam críticas.
Goleman acredita que dos demagogos as empresas já se livraram, sendo mais encontrados na política que nos negócios. **A principal função do líder é despertar entusiasmo, otimismo, paixão pelo trabalho e criar ambiente de cooperação e confiança.**
Para isto é preciso associar a inteligência emocional aos requisitos intelectuais, uma vez que só conseguirá gerenciar suas emoções quem tiver consciência delas. Perdendo o controle de suas emoções, prejudicará necessariamente seus relacionamentos. Além

disto, quem negligência seus próprios sentimentos não será capaz de levar em consideração os sentimentos dos outros.
O grande desafio continua sendo encontrar palavras certas para tratar as situações e adotar postura adequada no gerenciamento dos conflitos.
Colocar-se no lugar do outro, entender sua realidade, não significa perdoar tudo, desculpar tudo. Permite, sim, refletir sobre as situações a adotar postura respeitosa e educadora.
A experiência em consultoria permite perceber quanto de verdade existe nos estudos da equipe de Goldeman e de tantos outros estudiosos do comportamento humano nas organizações. Mas acima de tudo evidencia os desafios da mudança de hábitos e posturas gerenciais arraigadas e muitas vezes reforçadas pela cultura organizacional.

Líderes empáticos são raros e às vezes tidos como condescendentes. Quanto mais cedo se aprende a empatia, mais facilmente se pratica.
No momento em que a sociedade vive verdadeira crise de valores, pais ensinam o egoísmo, sem saber que estão preparando péssimos líderes. No mundo sem emprego estão muitos ex-líderes cuja demissão foi comemorada pela equipe.
Nos processos seletivos têm sido eliminados os portadores de baixa inteligência emocional, traduzida especialmente na dificuldade de instalar e manter relacionamentos produtivos e empáticos.
E o que fazer com quem constata não ter desenvolvido as habilidades sociais?
Tornar isto um processo consciente é certamente o primeiro passo. Pessoas defensivas não admitem a inadequação de suas posturas. Mensagens dos colegas, reclamações de clientes, observações de amigos deveriam ser medidas suficientes para ampliar a consciência. Nem sempre esses pequenos sinais despertam os resistentes. Infelizmente alguns só entendem a inadequação de posturas depois que são demitidos e permanecem desempregados por muito tempo.
Portanto, o segundo passo, o empenho em mudar o próprio comportamento, só se torna possível para quem tomou consciência do desacerto de determinadas atitudes.
Aprender a viver conscientemente é pré-requisito para o mundo em permanente transformação.
Se a família e a escola não foram bem-sucedidas na formação de líderes ressonantes, caberá à empresa estimular o respeito pelos fatos, a abertura a qualquer tipo de informação, a habilidade para criticar e para fazer críticas. Acima de tudo terá que ensinar a enfrentar a realidade, ainda que esta seja desagradável.
Para isto é essencial ampliar o acesso às informações, estimular o aprendizado contínuo, despertar a postura de investigar o que levou ao erro e aprender com ele.
Tudo isto dependerá, certamente, da atitude de admitir, experimentar e assumir responsabilidade pelos nossos sentimentos, pensamentos e ações, vivenciando emoções sem justificá-las. E para saber se aprendemos a lição, será importante observar se aprendemos a discutir sem atacar a personalidade, sem arrasar as pessoas.