

## **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO**

### **COMO EXPANDIR SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

As nossas emoções podem nos fornecer informações valiosas, sobre nós mesmos, sobre outras pessoas e sobre diversas situações. Uma explosão de raiva dirigida a um colega de trabalho pode alertá-lo para o fato de você estar se sentindo sobrecarregado pelo excesso de trabalho; uma sensação de ansiedade a respeito de uma apresentação pode informá-lo de que precisa estar mais bem-preparado com fatos e números; a frustração com um cliente pode lhe sugerir a necessidade de encontrar outros meios de se comunicar com ele. Utilizando as informações que suas emoções lhe fornecem você pode alterar seu comportamento e seu raciocínio de modo a reverter situações: no caso de explosão de raiva, por exemplo, você poderia procurar meios de reduzir sua carga de trabalho ou facilitar seu processo de trabalho.

Como você vê, as emoções desempenham um papel importante no seu local de trabalho. Da raiva à euforia, da frustração ao contentamento, todos os dias no escritório você se defronta com emoções suas e alheias. O truque é usar suas emoções de maneira inteligente; o que vem a ser, simplesmente, aquilo que definimos por inteligência emocional: fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados.

A boa notícia é que a inteligência emocional pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada, não se trata de uma característica impossível de adquirir. 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.

#### **Como Ampliar a Autoconsciência**

Ao longo de um dia de trabalho é possível que você tenha que conversar com um cliente irritado, tranquilizar um chefe ansioso, apresentar uma idéia durante uma reunião; são vários os fatores que influenciarão seu desempenho em cada uma dessas atividades. Por exemplo: se o cliente irritado tem feito uma exigência descabida atrás de outra, então você poderia muito bem perder a paciência com ele; se está confiante quanto ao seu papel em um projeto, provavelmente conseguirá acalmar a preocupação do chefe; se acredita que seus colegas o julgam inexperiente demais para esse trabalho, pode se sentir tímido e inseguro na hora de lhes apresentar suas idéias durante uma reunião.

A consciência dos seus próprios sentimentos e atitudes, assim como da percepção que os outros têm de você, pode influenciar seus atos de tal maneira que eles funcionem em seu benefício. Vamos supor que no primeiro exemplo você tem consciência de que seu cliente está abusando de você, e sabe também que hostilizá-lo poderia ter conseqüências trágicas; seu curso de ação poderá muito bem ser tentar acalmá-lo, em vez de irritá-lo ainda mais mostrando falta de paciência. No caso do chefe ansioso, se você perceber que ele está preocupado porque muita coisa vai depender do sucesso de um determinado projeto, então poderia cuidar de lhe contar o

que fez e assegurar-lhe que o projeto será bem recebido. No último exemplo, se tem consciência de que seus colegas o consideram inexperiente, provavelmente desejará estar bem-preparado antes de apresentar suas idéias.

O truque, neste caso, é recorrer à abundância de informações sobre si mesmo que estão ao seu alcance: sentimentos, sensações, avaliações, ações e intenções. Elas irão ajudá-lo a compreender como reagir, agir, comunicar e operar em diferentes situações, e ter autoconsciência significa processá-las.

Já aprendemos que a autoconsciência é essencial para a inteligência emocional, vimos como ela é importante para seu sucesso no trabalho e como a falta dela prejudica sua eficiência; agora vamos examinar como você pode ampliar sua autoconsciência. Não será necessário passar horas no divã de um psiquiatra; para expandir sua autoconsciência, você precisa de um período de tempo de séria introspecção e coragem para explorar suas reações às pessoas e aos acontecimentos de sua vida profissional. É necessário especificamente:

- ◆ Examinar o modo como faz avaliações
- ◆ Atentar para seus sentidos
- ◆ Entrar em contato com seus sentimentos
- ◆ Identificar suas intenções
- ◆ Prestar atenção em seus atos

- Examine como você faz avaliações

Avaliações são todas as diferentes impressões, interpretações, apreciações e expectativas que você tem de si próprio e das outras pessoas e situações. Elas são influenciadas pelos vários fatores que configuram sua personalidade, e geralmente têm a forma de pensamentos ou de um diálogo interno. Tomando consciência das suas avaliações, você fica sabendo como seus pensamentos influenciam seus sentimentos, suas ações e reações, podendo assim alterá-los.

- Atente para seus sentidos

Seus sentidos – visão, audição, olfato e paladar – são as fontes de todas as suas informações sobre o mundo; é através deles que você recebe informações sobre si mesmo, sobre outras pessoas e diversas situações. Mas costuma acontecer com os seus sentidos uma coisa interessante: eles são filtrados e modificados pelas suas avaliações. Vamos ao exemplo do seu chefe, que você considera um boboca sem capacidade para o trabalho que faz: durante a conversa ele disse que não tivera a oportunidade de estudar melhor o assunto porque havia estado ocupado com outras coisas, mas queria que aquela reunião fosse uma discussão preliminar da questão. Pois bem, você estava tão convencido da incompetência dele que não escutou isso, portanto considerou a falta de informação dele uma consequência da burrice, não falta de tempo. O que aconteceu aí foi que sua avaliação do desempenho dele agiu como um filtro, apagando algumas coisas importantes que seu chefe lhe disse.

- Entre em contato com seus sentimentos

Seus sentimentos são as reações emocionais espontâneas às suas interpretações e expectativas. Como as informações sensoriais, eles lhe fornecem dados importantes, que vão ajudá-lo a entender por que você age como age. Eles o alertam para o seu nível de bem-estar em determinada situação e o ajudam a compreender suas reações. Por isso é tão importante prestar atenção neles.

Vamos dizer que você está furioso com um colega porque ele não está fazendo a parte que lhe cabe e você tem que fazer o trabalho dele. Você não fala sobre isso com ninguém; finge não está zangado, apenas sobrecarregado. Diz a si mesmo que seu colega é jovem, por tanto não tem noção daquilo que deveria estar fazendo. Mostra-se impaciente com ele, cansado e nervoso em casa, sem saber direito a razão. Porém, se você se perguntasse o que estava realmente acontecendo, tomando consciência da sua raiva e do seu ressentimento, teria condições de descobrir o motivo: sua percepção da incapacidade do seu colega. Reconhecendo a raiva, você tem oportunidade de controlá-la produtivamente – pode sair para almoçar com ele e perguntar se ele está tendo dificuldades com o trabalho, se há como ajudá-lo; pode também conversar com o chefe sobre o problema. O que deve ser ressaltado é que ao ignorar ou negar suas emoções você se priva da capacidade de agir através delas. Os sentimentos negativos podem muitas vezes degenerar (recusar), deixando-o pior do que se você tivesse prestado atenção neles. Ao reconhecê-los, você será capaz de controlá-los e seguir em frente.

- Identifique suas intenções

As intenções podem referir-se aos seus desejos imediatos – aquilo que você gostaria de conseguir hoje, ou numa determinada situação, ou no próximo fim de semana – e também aos seus desejos a longo prazo – aquilo que você gostaria de fazer até o final do ano, ou ao longo da sua vida.

Assim como os sentimentos, suas intenções podem ser às vezes difíceis de entender. No caso dos sentimentos isso acontece porque muitas vezes os negamos ou ignoramos, pois é difícil encará-los. No caso das intenções, a razão é que muitas vezes confundimos uma intenção com outra – confundimos nosso propósito oculto com nossa intenção aparente. Seu propósito oculto pode ser que seus pais, que sempre pensaram que você não serviria para nada na vida, fiquem impressionados com seu sucesso; sua intenção aparente é que deseja a promoção à vice – presidência. Nesse caso, reconhecer que impressionar seus pais é sua verdadeira intenção não iria alterar seu plano de lutar pela vice – presidência, e sim deixar claro esse fato.

Outra dificuldade quando se lida com intenções é que elas às vezes parecem conflitantes. Por exemplo: sua secretária esqueceu –se de lhe passar um recado importante e você, furioso, pode até sentir vontade de gritar com ela; mas, por outro lado, quer que ela se sinta bem trabalhando com você, o que não iria acontecer se gritasse com ela. Se você souber que sua intenção verdadeira é ter um bom relacionamento de trabalho com sua secretária, terá mais chances de controlar a raiva e menos de gritar com ela quando ela cometer um erro.

- Preste atenção em seus atos

Como os atos são físicos, eles podem ser observados pelas outras pessoas, e nós podemos observá-los se assim decidirmos – sendo que a palavra – chave aqui é “decidirmos”.

Em geral temos consciência dos nossos atos mais genéricos – estou me encaminhando para a reunião.

## **Por que a Autoconsciência é o Elemento Básico da Inteligência Emocional**

Como Aprendemos na Introdução, você pode expandir sua inteligência emocional aprendendo a controlar suas emoções e a motivar-se; pode também maximizar a eficácia da sua inteligência emocional desenvolvendo sua capacidade de comunicação, sua destreza interpessoal e sua habilidade como mentor emocional. A autoconsciência está no cerne (coração) de cada uma dessas aptidões, porque a inteligência emocional só pode começar quando a informação entra no sistema perceptivo. Por exemplo: para conseguir controlar a raiva, você tem que ter consciência daquilo que a provoca e de como essa poderosa emoção o afeta, então poderá aprender a reduzi-la e usá-la acertadamente; para driblar o desânimo e conseguir se motivar, precisa ter consciência de seu envolvimento emocional na relação.

A autoconsciência aguçada lhe permite monitorar-se, observar-se em ação. Estando você no centro do seu universo, precisa primeiramente compreender o que o faz agir como age, antes de começar a alterar seu comportamento em busca de melhores resultados. Precisa compreender aquilo que é importante para você, a maneira como experimenta as coisas, o que quer, como se sente e como se dirige aos outros. Esse conhecimento subjetivo a respeito da natureza de sua personalidade não apenas orienta sua conduta em cada situação, como vimos nos exemplos acima, mas também lhe fornece uma estrutura sólida para fazer escolhas melhores. Essas escolhas podem ser triviais (“Que telefonema de recusa devo dar primeiro?”) ou cruciais (“Se aceitar este novo emprego, estarei trabalhando com 50 pessoas, e sei que esse tipo de situação me faz sentir tímido e inseguro; se continuar aqui, vou ganhar menos, porém vou me sentir seguro e confortável, e é disso que estou precisando agora.”).

Para navegar com eficiência no seu mundo de trabalho, para saber o rumo a tomar e como permanecer nele, você precisa de um GIROSCÓPIO (conservar a direção do eixo). Pense na sua autoconsciência como sendo um giroscópio que o mantém centrado e o alerta imediatamente quando você se desvia do curso.

## COMO CONTROLAR SUAS EMOÇÕES

Todos nós já ouvimos alguém, talvez até nós mesmos, ser aconselhado: “Controle suas emoções, esfrie a cabeça.” Isto em geral significa: “Sufoque suas emoções”. Porém, como aprendemos, as emoções nos fornecem muitas pistas da razão dos nossos atos, e sufocá-las iria nos privar dessa informação. Reprimi-las tampouco vai afastá-las, e pode permitir que elas cresçam despercebidas, como a raiva.

Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício. Digamos que você esteja numa reunião e seu chefe menospreze com veemência uma sugestão sua, e ainda por cima declare que se você tivesse se limitado ao que é da sua alçada não teria surgido com idéias tão disparatadas. Sua resposta espontânea e incontida poderia ser: **“Seu idiota estúpido e insensível, se você se limitasse ao que é da sua alçada veria que a idéia é ótima!”** Embora você possa estar inteiramente correto, tal explosão da sua parte certamente resultaria numa repreensão severa, talvez até em demissão.

Eis a maneira emocionalmente inteligente de lidar com essa situação.

Primeiro você toma consciência de que está sentindo raiva; depois atenta para os seus pensamentos. Os primeiros talvez não sejam tão nobres: “Ele é um idiota. Tenho vontade de matá-lo.” Mas em seguida você desenvolve um diálogo interno construtivo: “Ele está sendo irracional. Não vou descer ao nível dele. Não vou deixar transparecer minha raiva. Sei que minha idéia é boa.” Então você poderia atentar para todas as alterações fisiológicas, respiração acelerada, coração batendo forte, o ideal é praticar técnicas de relaxamento. Você olharia para as suas atitudes de raiva mandíbula tensa, punhos cerrados e as interromperia. Então poderia dar a si mesmo alguns minutos de trégua saindo da sala para beber um copo d’água. Finalmente, depois da reunião você buscaria uma solução para o fato de seu chefe menosprezá-lo em público.

## **Os Componentes dos Seu Sistema Emocional Precisam Trabalhar Juntos**

O autor comparou as emoções a um computador; assim como o seu PC se constitui de diversos componentes interligados, seu sistema emocional é feito de diferentes componentes que interagem e precisam trabalhar juntos com eficiência para otimizar seu desempenho. Se os componentes deixam de trabalhar como deviam, o sistema pode cair.

No caso das suas emoções, os componentes, como vimos acima e exploraremos em detalhes são:

- ◆ Seus pensamentos ou suas avaliações cognitivas
- ◆ Suas alterações fisiológicas ou seus atos de excitação
- ◆ Suas atitudes ou tendências de ação

Quanto ao componente que de fato aciona seu sistema emocional, algumas pessoas afirmam que os pensamentos precedem as alterações físicas, ao passo que outros são de opinião contrária - e um grupo numeroso acredita que o comportamento vem antes dos pensamentos ou das alterações fisiológicas. **Não vejo vantagem alguma nesse debate do tipo “o ovo ou a galinha”; 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.**

Há ainda outro componente do seu sistema emocional: seu contexto emocional, ou sua constituição emocional. Isso engloba o modo como você foi criado, suas crenças, as experiências que teve – em suma, tudo que o faz ser quem você é. Pode ser que a briga com a sua mulher antes de vir para o trabalho o deixe deprimido o dia inteiro; ou as instruções do tempo da infância para ser bonzinho e não desafiar os outros o levem a ser passivo e reprimir a raiva e emoções semelhantes; ou os maus – tratos físicos que sofreu nas mãos de seu pai levem você a sentir uma raiva perpétua dos chefes masculinos: seu contexto emocional está por trás de cada um dos três componentes do seu sistema emocional e pode influenciar, em graus diferentes, suas reações emocionais.

## **Como Fazer Seus Pensamentos, Atitudes e Alterações Fisiológicas 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 outra pessoa ou um acontecimento externo: no exemplo acima, foram seus pensamentos sobre a explosão do chefe, seu coração batendo forte e seus punhos cerrados que fizeram com que você sentisse raiva. Compreendendo isto, você reconhecerá que o poder de controlar sua raiva – aliás todas as suas emoções – pertence a você, não ao seu chefe grosseirão ou a qualquer outra pessoa, e isso requer que você assuma o controle dos três componentes do seu sistema emocional.

### Atente para seus pensamentos automáticos:

Os pensamentos automáticos geralmente possuem em comum algumas das seguintes características:

- ◆ Tendem a ser irracionais.

Por serem espontâneos, eles não são censurados, de modo que você pode dizer alguma coisa descabida, como “Tenho vontade de matá-lo”, mesmo que jamais em sua vida tenha pensado seriamente em matar alguém. A intensidade do pensamento é um reflexo da intensidade da sua raiva. Por causa do modo súbito como interrompem os pensamentos automáticos, você não tem tempo de avaliar a lógica deles. Assim, no caso do seu colega de trabalho, por exemplo, você tende a fazer generalizações que não são necessariamente válidas. “ele nunca me escuta” – isso simplesmente não é verdade; seu problema com ele restringe-se às pastas.

- ◆ Geralmente acreditamos neles.

Os pensamentos automáticos acontecem tão depressa que em geral não os questionamos. “Ele é tão insolente” – isso lhe vem à cabeça tantas vezes, em relação ao seu colega, que você acaba aceitando como verdade que ele seja insolente.

- ◆ Frequentemente estão em código.

Os pensamentos automáticos são com frequência expressos como uma espécie de estenografia verbal: “Otário”, “Mentiroso”, “Estou perdido”.

- ◆ Eles têm a tendência de adicionar outros pensamentos automáticos.

Como você pode ver no exemplo do seu colega com as pastas, um pensamento atua como catalisador do outro: “Ele é tão egoísta. Nunca me escuta. É muito insolente. Espero que seja demitido”. Isso não apenas perpetua e exacerba seu sentimento de raiva, mas torna mais difícil para você interromper esses pensamentos. É mais ou menos como o “efeito dominó”.

- ◆ Os pensamentos automáticos podem muitas vezes levar a um raciocínio distorcido.

Vejamos o caso do chefe que o chama para falar da decepção dele por causa da relação insatisfatória que seu cliente afirma estar tendo com você. Eis alguns exemplos de pensamentos automáticos que podem passar pela sua cabeça:

“Estou com problemas”.

“Ele acha que estraguei tudo”.

“Ele vai me demitir”.

“Não vou conseguir arranjar outro emprego”.

“Vou perder tudo”.

“Minha família vai me abandonar”.

A emoção que você está sentindo é medo. Mas vamos acompanhar mais um pouco a conversa: seu chefe está visivelmente irritado; você se vê como alvo dessa irritação e fica na defensiva; no decorrer da conversa, entretanto, você constata que seu predecessor também tinha problemas com esse cliente e é ele, não você, o alvo da impaciência do seu chefe. Você foi para a conversa com informações insuficientes a respeito da situação, e seus automáticos produziram avaliações incorretas.

A tendência das situações perturbadoras, tais como ser repreendido por seu chefe ou estar com um colega, é que elas venham a gerar estilos e padrões de raciocínio distorcidos que modificam sua percepção da realidade. Aprendendo a evitar o raciocínio distorcido você terá melhores condições de conseguir maior domínio sobre seus pensamentos automáticos e controlar suas emoções.