

DAVID WALTON

INTELIGÊNCIA  
EMOCIONAL

Tradução de  
Inês Lima

alma  
dos  
livros

# ÍNDICE

Nota do autor.....	9
Introdução .....	11
<b>PRIMEIRA PARTE: ENQUADRAMENTO</b>	
<b>DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....</b>	
1. Autoconhecimento .....	37
2. Gerir as suas emoções .....	38
3. Compreender os outros .....	70
Questionário intercalar .....	93
4. Gerir os seus relacionamentos .....	110
Questionário intercalar .....	115
<b>SEGUNDA PARTE: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	
<b>NA PRÁTICA .....</b>	
5. Inteligência emocional e o local de trabalho.....	145
6. Parentalidade e educação dos filhos .....	145
7. Inteligência emocional e saúde .....	162
Questionário intercalar .....	176
Conclusão .....	195
Leitura adicional .....	197

## NOTA DO AUTOR

É importante notar que há muitas ideias e resultados de investigação que são frequentemente citados em relação à inteligência emocional. Quando sabemos a origem, fazemos-lhe referência, com toda a certeza. As nossas desculpas aos criadores de qualquer material que tenha sido inadvertidamente negligenciado.

# INTRODUÇÃO

## O QUE É A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?

Observe as seguintes pessoas. Lembram-lhe alguém que conhece?

O **Anthony** está a tentar decidir se deve trocar um título de poupança para comprar um carro clássico que deseja adquirir. O problema é que, se mantiver o título por mais seis meses, o mesmo irá capitalizar juros, pelo que ele ganhará mais 5800 euros. Mas depois o carro irá escapar-lhe, e é um carro especial. O Anthony quer-o muito. Já tem outros três, mas não gosta da ideia de ter de adiar a sua satisfação. As coisas seriam mais fáceis se tivesse um emprego regular.

A **Sue** não tem uma boa relação com o chefe executivo apesar de fazer um excelente trabalho. Este é incrivelmente displicente, não responde aos seus relatórios sobre coisas que precisam de ser vistas ou abordadas de forma diferente e nunca a olha nos olhos. Os seus colegas veem-na como um modelo a seguir. A Sue quer uma boa carreira, mas não tem certezas sobre o próximo passo.

A **Peta** não atingiu as metas de vendas novamente. Os clientes só gostam de falar sobre os respetivos problemas. A Peta não tem nada em comum com esse tipo de pessoas e prefere apenas continuar o seu trabalho.

O **Peter** fica muito frustrado em casa. A sua mulher está diferente. Já nada parece satisfazê-la, e o Peter tem apenas uma vaga ideia do porquê. A sua mulher parece estar sempre frustrada ou

deprimida, na mesma medida, e acha que ele está sempre errado, e isso deixa-o zangado, pelo que bate com a porta e vai-se embora.

Como muitas pessoas, estes indivíduos estão a debater-se com situações e dificuldades que são preocupantes em diferentes graus. À primeira vista, parece que a lógica, a tomada racional de decisões e talvez o bom senso são a resposta — em teoria, isto é. Mas estes exemplos vêm do mundo real. O Anthony, a Sue e os restantes são pessoas reais. E isso significa que nem sempre são lógicos. Nem sempre utilizam a tomada racional de decisões, ou o senso comum, para esse efeito.

Os instintos, sentimentos e valores pessoais interferem e tornam-se uma parte importante dos dilemas enfrentados por estas quatro pessoas. O conflito entre o nosso pensamento e os nossos sentimentos torna as coisas complicadas. Os instintos ou a intuição dependem muito da emoção e dos sentimentos. O mundo real é um lugar onde os sentimentos e os instintos influenciam grandemente o nosso comportamento.

O Anthony, por exemplo, está a ter dificuldade em resistir à tentação. Poderia esperar por ter muito mais dinheiro — dir-lhe-ia a sua lógica —, mas as exigências feitas pelas suas emoções entram em conflito. O que realmente aconteceu foi que, como de costume, o Anthony cedeu às suas emoções e levantou o título de poupança. Um ano depois, encontrava-se em terríveis circunstâncias financeiras — não apenas por causa do carro, mas porque a luta entre a lógica e a emoção sempre teve o mesmo vencedor. Os seus sentimentos parecem tomar conta do seu pensamento: encontra sempre ótimos argumentos para si mesmo em relação a qualquer coisa que queira.

A Sue está a tentar equilibrar as suas próprias ansiedades com a forma como a sua empresa se encontra a mudar e o efeito desta mudança sobre as opiniões e abordagens dos colegas. A sua necessidade de reconhecimento é muito elevada. Trabalha com pessoas que não se expressam emocionalmente nem entendem a importância que isso tem na motivação da equipa. Um ano depois, deixou o emprego. A empresa perdeu uma grande mais-valia.

A **Peta** esperava que o seu desempenho de vendas pudesse ser suficientemente bom sem se aproximar demasiado dos clientes. Sente-se desconfortável ao ter demasiada proximidade com as pessoas, tem dificuldade em fazer conversa de circunstância e sempre conseguiu ultrapassar isso concentrando-se nas coisas que lhe interessam. O seu conhecimento do produto é bom, mas não parece influenciar o seu desempenho. Atualmente, está a trabalhar em *back office*, com um salário mais baixo.

O **Peter** luta para encontrar formas de manter a sua relação sob controlo. Tanto ele como a mulher têm personalidades fortes, mas o Peter nunca se sentiu capaz de enfrentar os problemas que existem entre eles. Prefere afastar-se quando está zangado, porque tem dificuldade em controlar emoções fortes. A mulher acha que ele se tornou frio e questiona-se agora se a sua vida poderia ser mais satisfatória.

Em cada uma das situações descritas acima, as pessoas envolvidas irão beneficiar se melhorarem a sua inteligência emocional (IE). Ao consegui-lo, irão também melhorar a vida de quem tem de interagir com elas. A IE é um conjunto valioso de ideias que podem ser utilizadas por cada um de nós tanto no local de trabalho como em casa; como pais, professores ou gestores.

Trata-se de estar consciente dos sentimentos (dos seus e dos outros), compreendê-los e gerir o seu impacto.

É estar no controlo, interpretar a linguagem corporal, lidar com a negatividade, trabalhar com os outros e construir o bem-estar psicológico.

## ENTÃO DE QUE TRATA REALMENTE ESTE LIVRO?

---

### LEMBRE-SE DISTO!

A inteligência emocional é um conjunto de capacidades mentais e aptidões que o podem ajudar a lidar de forma

bem-sucedida consigo próprio, bem como com os outros nas exigências do trabalho.

Desenvolver a sua própria IE permite-lhe:

- Conhecer-se a si mesmo razoavelmente bem;
- Controlar as suas emoções;
- Mostrar empatia para com os sentimentos dos outros;
- Utilizar as competências sociais de uma forma eficaz e simplesmente agradável.

Isto implica:

- **Mindfulness:** estar consciente — compreender-se a si mesmo e aos outros;
- **Controlar** os próprios pensamentos, emoções e necessidades;
- **Ser positivo e motivado**, particularmente face a contratempos;
- **Praticar a empatia:** ser capaz de se colocar no lugar do outro;
- **Comunicar de forma eficaz**, de modo a construir relações produtivas e positivas;
- **Utilizar o raciocínio emocional:** ser capaz de utilizar as emoções para aprimorar, em vez de restringir, o seu pensamento.

---

Foram escritas centenas de livros sobre inteligência emocional. Esta tem sido definida de muitas maneiras, geralmente dependendo dos interesses ou da disciplina académica da pessoa que escreve sobre ela. À medida que a ideia foi explorada e diferentes modelos desenvolvidos, tornou-se uma das mais faladas na psicologia popular, na formação industrial, na gestão, na educação e na assistência social. A inteligência emocional tem sido apontada como uma explicação daquilo que o seu cérebro faz, um meio para atingir os seus objetivos, uma base para melhorar a vida familiar e os

seus relacionamentos, aperfeiçoar as suas perspetivas de emprego e ter mais sucesso no trabalho. A um certo nível, os resultados são: gerir melhor o *stress*, lidar com a depressão e ultrapassar a ansiedade. Para outros, é uma forma de se tornar um melhor negociador, obtendo melhores negócios ou o aumento das vendas. Até vi um programa de culinária na televisão que sugeria que a inteligência emocional é a chave para bons jantares!

Se tudo isto for verdade, a IE deve ser uma das áreas mais significativas exploradas em psicologia nos últimos 50 anos. No mínimo, pode ser um estímulo real para explorar a psicologia — e, no processo, ajudar a tornar relevantes e acessíveis algumas das suas poderosas ideias para viver e trabalhar no mundo de hoje.

Na sua forma mais básica, a inteligência emocional é a capacidade de gerir o impacto das emoções nas nossas relações. Implica o reconhecimento preciso dos nossos sentimentos e dos outros, em qualquer momento particular, e da forma como as emoções afetam a situação. Implica também manter os sentimentos suficientemente controlados para que possamos agir de forma eficaz. E em grande parte envolve o uso de boas capacidades interpessoais para criar relações positivas tanto com indivíduos como com grupos. A nossa capacidade de expressar as emoções que sentimos de maneira construtiva é a pedra angular para manter o controlo.

A IE baseia-se numa característica importante das relações: «comportamento gera comportamento». A nossa própria abordagem pode ser a causa das reações dos outros. Assim, a IE exige que estejamos conscientes do efeito que temos.

Um consenso entre os modelos mais recentes de IE é que, seja no trabalho ou nas relações pessoais, esta pode ser aprendida. Ensinar-mo-nos a estar atentos à forma como tanto nós como os outros nos sentimos pode ajudar-nos a trabalhar para relações mutuamente gratificantes. E em tempos de dificuldade económica, a diferença entre relações produtivas e improdutivas pode definir se sobrevivemos ou não.

Portanto, o objetivo deste livro é simples: fornecer uma compreensão prática de como a ideia de inteligência emocional

surgiu, o que as pessoas dizem que é, porque é importante para si e fornecer algumas ferramentas para o ajudar a desenvolver a sua própria IE.

Parece-lhe útil? Ainda bem. Mas a inteligência emocional não é novidade, e as competências e capacidades envolvidas nem sempre foram uma coisa positiva. Já no século XVI Nicolau Maquiavel escrevia sobre o «reconhecimento de sentimentos e necessidades» como um importante conjunto de ferramentas nas suas tentativas de procurar influência junto do Papa, para se tornar ele próprio mais poderoso. Manipulação, política e engano podem dever muito à inteligência emocional daqueles que praticam as artes obscuras para o seu próprio avanço. E se acredita na imprensa sobre as maquinações desonestas de alguns dos nossos atuais políticos, essa visão pode ser hoje mais verdadeira do que nunca.

Por um lado, há momentos em que ser claro, firme ou mesmo duro com os outros é uma parte necessária para ser eficaz. Mas, por outro, à medida que ganhamos mais experiência nas relações pessoais e profissionais, torna-se evidente que ser enérgico não é o caminho certo para todas as situações. Competências sociais como compreender as necessidades dos outros, criar objetivos comuns, conhecer as suas motivações e aspirações, negociar, fornecer apoio e diplomacia podem ser necessárias. A resolução de conflitos com contenção e autocontrolo é uma ferramenta importante para nos podermos dar bem com os outros.

Recentemente ouvi uma importante académica responsável pela gestão de uma grande universidade dizer: «Tudo estaria bem se não fossem os estudantes e o pessoal! Às vezes, não sei quem é quem.» A maioria de nós já sabe que, embora as capacidades intelectuais sejam importantes, não se pode passar pela vida sem ter de lidar com outras pessoas. Talvez essa académica precise de utilizar a sua inteligência emocional tanto quanto as suas capacidades intelectuais para criar o impacto de que gostaria.

Alguns dos benefícios mais específicos do desenvolvimento da IE incluem a capacidade de:

- Superar situações difíceis;
- Expressar-se de forma clara, mas amistosa;
- Construir melhores relacionamentos;
- Manter as emoções sob controlo;
- Comunicar respeito mútuo;
- Evitar pensamentos distorcidos;
- Dizer a coisa certa no momento certo;
- Valorizar e obter o compromisso de outros;
- Tornar-se resiliente em tempos difíceis;
- Ter valores claros e partilhá-los com os outros;
- Aumentar o seu próprio bem-estar.

Então porque é que as pessoas parecem ter níveis muito diferentes de inteligência emocional? Há um grande debate sobre se a IE provém da natureza ou da criação. Será um conjunto de habilidades inatas como a numeracia e a lógica? (Talvez simplesmente ainda não se tenha desenvolvido em algumas pessoas.) Ou algo semelhante à personalidade? (Talvez traços ou características que são genéticos ou adquiridos ao longo do tempo. Talvez algumas pessoas sejam simplesmente boas a lidar com pessoas.)

Pondo os debates académicos de lado, é evidente que existem certas aptidões e capacidades que foram consideradas de valor real e prático nas situações mais surpreendentes.

---

---

## ESTUDO DE CASO

### PODERÁ A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SALVAR A SUA VIDA?

James Dozier, um brigadeiro-general do Exército dos Estados Unidos da América, foi sequestrado em 1981 enquanto estava de serviço em Itália. Os seus raptos foram os conhecidos terroristas das Brigadas Vermelhas. Ao escrever sobre as suas experiências, Dozier notou o efeito da cobertura mediática na equipa raptora: «Estavam a trepar paredes, ansiosos e pressionados, e a tornar-se explosivamente perigosos. Um olhar errado

poderia ter provocado a minha morte.» Era uma situação que apresentava cada vez mais riscos. O treino militar de Dozier tinha incluído alguns aspetos de gestão emocional, e ele decidiu tentar minimizar os riscos utilizando aquilo a que agora podemos chamar de inteligência emocional. Propôs-se gerir os seus próprios sentimentos de ansiedade e ver que efeito isso poderia ter sobre os terroristas das Brigadas Vermelhas. Embora envolvido, tentou comunicar o mais calmamente possível, mostrando preocupação com os seus raptos e modelando os comportamentos que achava necessários para reduzir a ansiedade dos próprios terroristas. Como esperara, a tensão e tendência para reações espontâneas dos mesmos diminuiu à medida que começaram a responder à sua maneira confiante, lenta e reflexiva de se expressar.

Após a sua libertação, Dozier explicou que a experiência o levou a crer que a compreensão da dinâmica emocional da situação e a sua capacidade de gerir as próprias emoções e atitudes realmente lhe salvaram a vida.

---

---

## COMO UTILIZAR ESTE LIVRO

Ao longo do livro há uma série de atividades para experimentar, notas para ler e coisas para lembrar.

Nesta introdução, iremos explorar os alicerces nos quais a inteligência emocional se baseia, incluindo o que sabemos sobre a própria inteligência, o que causa as emoções que nos motivam e como o sistema de controlo do nosso cérebro está «ligado» a elas. Iremos também olhar para o oposto da IE: a dissimulação das emoções e porque é que ser forte e duro foi valorizado por tanto tempo.

Na primeira parte, «Enquadramento da Inteligência Emocional», iremos explorar as competências práticas e o conhecimento que a inteligência emocional promove.

A segunda parte do livro, «A Inteligência Emocional na Prática», tratará de algumas utilizações específicas da inteligência emocional. Iremos analisar aquilo que a psicologia ocupacional nos diz sobre o local de trabalho — a área onde a IE ganhou vida há 20 anos.

Iremos também explorar a sua utilização na educação, na parentalidade e na saúde, e veremos como pode ser utilizada para simplesmente melhorar a sua vida.

---

---

### LEMBRE-SE DISTO!

Se utilizar qualquer um dos questionários deste livro, lembre-se de que são apenas guias, e não testes psicométricos totalmente validados. Foram testados em diversas empresas e grupos ocupacionais, na educação de adultos e com diferentes grupos étnicos. Parecem ser úteis, mas veja o que acha!

---

---

### SERÁ QUE BURRO VELHO APRENDE LÍNGUAS?

Se estiver preparado para pensar, para refletir sobre ideias tiradas da experiência de outras pessoas e para se desafiar e disciplinar para ser melhor, este livro deverá ajudá-lo a compreender a IE. Mas se é o tipo de pessoa que acredita que não é possível mudar a sua personalidade ou comportamento — que «burro velho não aprende línguas» — há uma coisa que precisa de saber antes de continuar.

Possui um dos grandes milagres da natureza — o seu INCRÍVEL CÉREBRO! Mais adiante veremos o modo como este funciona e algumas das suas estruturas físicas. Mas do ponto de vista de um burro velho, precisa de saber *antes de começar* que, se quiser, *pode* mudar-se e alterar a sua abordagem. É uma coisa que o seu cérebro consegue fazer por si e que envolve algo chamado «plasticidade».

Qualquer que seja a sua idade, até agora passou a vida a construir modelos de comportamento, que são armazenados no seu cérebro e utilizados para reagir às situações de forma automática. Estes são caminhos entre as células cerebrais que se fixam mais à medida que os sentimentos e padrões de pensamento se repetem. São coisas físicas — proteínas ligadas ao seu ADN e ligações neurológicas que controlam os seus comportamentos. São centrais. Definem quem é.

---

---

### LEMBRE-SE DISTO!

Não está a começar do zero. Se não for por mais nada, a sua experiência de viver e trabalhar com os outros já lhe terá dado oportunidades de desenvolver a sua inteligência emocional. Enquanto adolescente, o seu cérebro desenvolveu rapidamente caminhos para lidar com situações particulares de determinadas formas. Pode ter-se tornado bom a avaliar as situações, a calcular riscos ou a encontrar soluções. Pode ou não ter desenvolvido caminhos que o ajudam a lidar com outras pessoas e situações emocionais. Poderá utilizar este livro para avaliar o quão bem se tem saído até agora.

---

---

Uma das principais descobertas em neurociência nos últimos 15 anos diz respeito ao facto de sermos realmente capazes de fazer crescer os nossos cérebros.

Isto acontece através de um processo chamado neurogénese, no qual as células cerebrais, ou neurónios, crescem e proliferam, migrando para onde podem ser necessárias. Os caminhos ou rotas de interligação dos neurónios desenvolvem-se através da sua utilização diária — da mesma forma que um caminho pode ser desenvolvido por baixo de um banco, a nível subterrâneo, quando é utilizado diariamente por um animal na sua rotina.

Cada vez que novos conhecimentos são adquiridos, as ligações comunicam de forma diferente e, através da repetição, tornam-se mais rápidas, mais eficientes e instintivas. A capacidade do nosso

cérebro de se desenvolver desta forma é descrita como «plasticidade sináptica». Portanto, a boa notícia é que nós efetivamente mudamos. Esquecer comportamentos antigos e formar novos modelos de inteligência emocional acontece a toda a hora — se tiver motivação e predisposição para pensar nisso.

---

---

## LEMBRE-SE DISTO!

A questão é que todos nós temos a capacidade de desenvolver novos pensamentos e comportamentos se estivermos suficientemente motivados. Então, pode não só aprender sobre a IE, como aprender a colocá-la em prática.

---

---

Na continuação desta introdução, voltaremos a discutir os fundamentos e o contexto da IE. Para começar, no entanto, tente fazer o seguinte questionário para que possa formar uma ideia dos seus próprios níveis de IE.

---

---

## EXPERIMENTE!

### MEDINDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Aqui está um questionário que é um exemplo dos muitos testes que estão atualmente disponíveis. Os resultados obtidos neste questionário NÃO representam uma análise extensiva da sua IE, mas irão fornecer alguns conhecimentos úteis tanto sobre as competências envolvidas como sobre a forma como os testes as medem.

São apresentadas dez situações. Para cada uma, leia as quatro ações e escolha qual delas está mais próxima da forma como iria provavelmente comportar-se se estivesse numa situação semelhante. Escolha o seu *comportamento real* em vez do que acha que *deveria* fazer. Tome nota da escolha e leia cuidadosamente a página da pontuação. Além de obter uma avaliação geral rápida

da sua própria IE, as respostas dar-lhe-ão uma noção do conjunto de competências-chave envolvidas.

1. Está num avião que de repente atinge uma turbulência extrema e começa a balançar de um lado para o outro. O que faz?
  - A. Continua a ler o seu livro ou revista ou a ver um filme, tentando ignorar a turbulência.
  - B. Fica atento a uma possível emergência, observando cuidadosamente o pessoal de cabine e lendo o cartão de instruções de emergência.
  - C. Um pouco de A e B.
  - D. Não tem a certeza — provavelmente nem reparou.
2. Encontra-se numa reunião quando uma colega fica com os louros do trabalho realizado por si. O que faz?
  - A. Confronta-a imediata e publicamente sobre a propriedade do seu trabalho.
  - B. Após a reunião, chama a colega à parte e diz-lhe que no futuro gostaria que ela mencionasse o seu nome quando falasse sobre o trabalho realizado por si.
  - C. Nada, não é boa ideia envergonhar colegas em público.
  - D. Depois de a colega falar, agradece-lhe publicamente por fazer referência ao seu trabalho e dá ao grupo detalhes mais específicos sobre o que estava a tentar realizar.
3. É um agente de apoio ao cliente e está a falar ao telefone com um cliente muito zangado. O que faz?
  - A. Termina a chamada. Não lhe pagam para levar com abusos e faltas de respeito de ninguém.
  - B. Ouve o cliente e reformula aquilo que depreende que ele está a sentir.
  - C. Explica ao cliente que ele está a ser injusto, que só está a tentar fazer o seu trabalho e que agradecia que ele não atrapalhasse.