



Curso de Administração e Negócios

DATABYTE

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
(2009)**

**Módulo I – Aula 1 – Material Adicional
Inteligência Emocional e Personalidade**

Instrutor: Vinicius A. de Souza

va.vinicius@gmail.com

O inteligente emocional

Um sujeito pode ser um gênio no xadrez e tirar as melhores notas na faculdade. Se ele for incapaz controlar suas próprias emoções e de entender as dos outros, jamais merecerá ser chamado de inteligente. Com base nessa idéia, o psicólogo americano **Daniel Goleman**, professor na Universidade Harvard, nos Estados Unidos, desenvolveu o conceito de inteligência emocional. O livro no qual ele expõe sua teoria já vendeu 13 milhões de exemplares no mundo inteiro desde o lançamento, em 1996, dos quais 400 000 no Brasil. No final de abril, Goleman visitou São Paulo para divulgar sua nova obra, *Trabalhando com a Inteligência Emocional* (Editora

Objetiva, 414 páginas, 34,50 reais). Antes, concedeu uma entrevista à SUPER, em que esclarece algumas de suas idéias.



©2

Entrevista

"Nosso cérebro é o mesmo da Pré-História"

SUPER *Por que o controle das emoções é tão importante?*

Daniel Goleman Nosso cérebro emocional foi desenhado para ajudar o indivíduo a sobreviver no meio ambiente primitivo da Pré-História. Mas continua funcionando da mesmíssima maneira no mundo moderno, extremamente complexo, o que nos leva a cometer muitos erros. Se as nossas emoções fogem ao nosso controle, nós nos tornamos incapazes de analisar as informações corretamente e até mesmo de responder a elas com eficiência. Por isso, o controle sobre os sentimentos é mais importante hoje do que em qualquer outra época.

Uma criança tímida terá problemas de relacionamento quando chegar à idade adulta?

A inteligência emocional é um aprendizado permanente. Assim, até uma criança com sérios

problemas de relacionamento pode superá-los e chegar à idade adulta com um alto grau de empatia, ou seja, capaz de entender os sentimentos alheios e de expressar os seus próprios.

É possível medir a inteligência emocional?

Sim, existem vários testes de quociente emocional (QE). Eu mesmo desenvolvi um para a avaliação profissional, e trato do tema em meu novo livro.

Os tradicionais testes de quociente de inteligência são eficazes?

O QI ainda é importante, pois determina a rapidez com a qual podemos aprender. Ele mostra, por exemplo, em qual posto de trabalho ou área de atuação alguém se encaixa melhor. Mas, para determinar como alguém irá se comportar quando já está em um determinado emprego, é melhor usar o QE.

Fonte: Revista SUPERINTERESSANTE. Edição Especial. Página 8. Maio de 1999.

Seu melhor aliado, você mesmo

Quando você vai a uma festa, como age na hora de ir embora: sai à francesa ou se despede dos amigos, um por um? Nas férias, visitando uma cidade pela primeira vez, prefere ter à mão um mapa bem detalhado ou perambular ao acaso? Se um colega é promovido, você comenta "isso é fruto de um esforço planejado" ou pensa "puxa, como ele deve estar contente"? Cada uma das suas respostas revelou algum traço da sua personalidade - o seu jeito único e peculiar. "A personalidade já nasce conosco, embora não tenha nada a ver com a herança genética", afirma Denise Ramos, professora de Psicologia na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. "No fundo, é um grande mistério", completa.

Conhecer e aperfeiçoar a própria personalidade se tornou, atualmente, um desafio para quem está iniciando a carreira ou faz planos de desenvolvimento profissional. Na hora da contratação, as empresas já não se preocupam apenas com o que você sabe - elas querem saber quem você é, como se relaciona com o mundo e como reage a situações imprevistas. "Os traços pessoais são relevantes não só para o cumprimento das tarefas, mas também definem o uso que cada um faz das suas experiências", explica a psicóloga Tânia Casado. Em sua tese de doutorado, defendida no ano passado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP), onde leciona, ela estudou como as empresas podem, por meio da análise dos tipos psicológicos, avaliar o potencial humano de que dispõem e aproveitá-lo de uma maneira eficiente.

Na pesquisa das diferenças individuais, o principal instrumento dos especialistas é a tipologia elaborada pelo psicólogo suíço Carl Gustav Jung (1875-1961). Para Jung, todos os indivíduos podem ser enquadrados em dois tipos de temperamento - os extrovertidos e os introvertidos, conforme a disposição de cada um perante o meio que o cerca. Esses grupos, por sua vez, se subdividem segundo a maneira de captar as informações e de tomar as decisões. São as chamadas funções psíquicas - sensação, intuição, pensamento e sentimento. Todas elas estão presentes em cada indivíduo, em maior ou menor grau, mas apenas uma é a predominante. Nesta reportagem, você terá informações que o ajudarão a identificar o seu tipo de personalidade e até melhorá-la. "Quem conhece os seus pontos fortes e fracos tem condições de desenvolver o que há de positivo no seu tipo e obter uma interação mais satisfatória com o mundo", ensina Tânia Casado.

Traços que vêm do berço

Para saber se alguém é extrovertido ou introvertido, bastam alguns minutos de conversa ou, às vezes, nem isso. Extrovertido é quem se expõe. Seu foco de interesse está no mundo exterior. Introvertido é o contrário - reservado, voltado para si mesmo. Ninguém escolhe ser uma coisa ou outra. De acordo com a teoria de Jung, ao nascer você já carrega os traços essenciais que o acompanharão o tempo todo. "Alguns

bebês passam horas sozinhos no quarto sem chorar", exemplifica Tânia Casado. "Outros só conseguem dormir se alguém estiver do seu lado."

A introversão e a extroversão se manifestam na relação que cada um mantém com os demais. "Para o extrovertido, é uma coisa natural estabelecer uma conversa com alguém que ele nunca viu antes", explica a psicóloga Denise Ramos. "Ele chega tranquilamente a uma festa onde não conhece ninguém e já vai se apresentando", compara. "O introvertido conversará apenas com os conhecidos e sairá de lá esgotado, pois o contato humano lhe provoca estresse."

Esses dois comportamentos raramente aparecem de uma forma exclusiva, mas se combinam, em porções diferentes. Extroversão demais torna o sujeito um chato insuportável; no extremo oposto, há casos de indivíduos tão retraídos que mal conseguem sair de casa. É preciso cuidado para não confundir timidez com introversão. Muitos introvertidos são loquazes - só que evitarão os assuntos que exponham a sua intimidade. "Um sujeito pode trabalhar em uma firma por trinta anos, conversar muito, e os colegas não saberão o nome de sua esposa", exemplifica Tânia Casado. Já os extrovertidos usam a palavra sem medo de se expor. "Muitos deles falam sozinhos no carro enquanto dirigem, pois refletem melhor quando conversam", completa a psicóloga.

Uns se mostram...



VOCÊ É UM EXTROVERTIDO SE...

- ...adora ter gente ao seu redor;
- ...tem facilidade para conversar com desconhecidos;
- ...detesta almoçar ou jantar sem companhia;
- ...impacienta-se com trabalhos longos e demorados;
- ...gosta de explicar o que faz e de relatar detalhes do seu dia-a-dia;
- ...numa reunião, disputa a palavra e fala pelos cotovelos (às vezes sem pensar).

...outros se fecham



VOCÊ É UM INTROVERTIDO SE...

- ...fica estressado nos compromissos sociais;
- ...evita o contato direto com quem não conhece;
- ...sente-se à vontade sozinho em qualquer situação;
- ...é capaz de trabalhar em um projeto por muito tempo sem interrupção;
- ...prefere que seu trabalho fale por si mesmo a argumentar em sua defesa;
- ...numa reunião, prefere ouvir a falar e, às vezes, nem abre a boca.

Identifique-se



O IMPÉRIO DOS SENTIDOS

Se você...

- ...tem habilidade para perceber cores, cheiros, detalhes e números;
- ...interessa-se pelo lado prático das questões;
- ...prefere confiar naquilo que pode comprovar por si mesmo;
- ...aceita realisticamente as situações tal como elas se apresentam;
- ...aprende mais pela própria experiência do que pelos livros;
- ...tende a repetir soluções prontas em vez de procurar novos caminhos para resolver os problemas...
- ...você é **sensação**.



OUVINDO A VOZ INTERIOR

Se você...

- ...gosta de lidar com conceitos e idéias abstratas;
- ...tem habilidade para perceber possibilidades futuras;
- ...tende a ver os problemas de maneira global e se impacienta com os detalhes;
- ...prefere aprender novos modelos a repetir sempre a mesma coisa;
- ...confia mais em pressentimentos do que na análise dos fatos;
- ...faz planos inviáveis e deixa inacabados os projetos que inicia...
- ...você é **intuição**.

Veja qual é a função predominante na sua personalidade.



A RAZÃO ACIMA DE TUDO

Se você...

- ...decide a partir da lógica e da razão;
- ...foca sua atenção nas idéias e não nas pessoas que estão por trás delas;
- ...dá muita importância a saber o que é certo e o que é errado;
- ...tem facilidade em agir com dureza quando necessário;
- ...nunca perde de vista as conseqüências de cada ato;
- ...dá mais valor à justiça do que à generosidade;
- ...já foi chamado algumas vezes de coração-de-pedra...
- ...você é **pensamento**.



O CORAÇÃO FALA MAIS ALTO

Se você...

- ...prioriza a emoção ao avaliar as situações e decidir;
- ...sabe valorizar a opinião alheia;
- ...presta atenção no estado de ânimo dos amigos, colegas e familiares;
- ...preocupa-se com o efeito de suas decisões sobre os demais;
- ...dá mais valor à generosidade do que à justiça;
- ...está sempre disposto a fazer um elogio;
- ...sofre na hora de tomar uma atitude que pode desagradar alguém...
- ...você é **sentimento**.

Quatro tipos de atitude

Além de esboçar os tipos psicológicos essenciais, Jung procurou outros indicadores de personalidade capazes de ajudar a pôr alguma ordem nas diferenças humanas, aparentemente ilimitadas. Encontrou quatro, que chamou de funções psicológicas - sensação, intuição, pensamento e sentimento. O sentido que Jung dá a essas palavras nem sempre corresponde ao seu uso habitual. "Todo mundo sente e pensa, mas alguns prestam mais atenção em seus pensamentos que em seus sentimentos, enquanto outros agem de modo contrário", explica o psicólogo americano David Keirsey, um dos maiores especialistas atuais na tipologia junguiana. "Uns são governados pela cabeça; outros, pelo coração."

Da mesma maneira, há indivíduos cujo foco está sempre voltado para as informações obtidas pelos órgãos dos sentidos - os olhos, os ouvidos, a pele. Sua função predominante é, portanto, a sensação. Já os intuitivos têm como referência a sua própria mente e agem como se escutassem uma espécie de voz interior. Preocupam-se mais com o futuro do que com o presente; vêem a floresta, não cada uma das árvores.

As funções, segundo Jung, atuam em pares opostos, formando um conjunto comparável aos quatro pontos cardeais: sensação-intuição, pensamento-sentimento. Todo mundo possui as quatro funções. Mas sua importância varia de acordo com cada indivíduo. Em você, leitor, uma delas é a dominante e, por isso, vive em conflito com a função oposta no mesmo par. As duas funções remanescentes - ou seja, o outro par - participam da sua personalidade no papel de auxiliares. Combinando a extroversão e a introversão com essas quatro funções, Jung chegou a oito tipos psicológicos fundamentais. Para saber em qual deles vocês se encaixa, leia a tabela à esquerda (quadros azuis).

Respeite o seu tipo

Agora que você já conhece os principais tipos psicológicos, pode aprender a tirar proveito daquilo que a sua própria personalidade lhe oferece de melhor. Outra vantagem é a de poder identificar seus pontos fracos. Você ainda será capaz de entender melhor os demais indivíduos e, até, de prever o seu comportamento. "Ninguém precisa ser um gênio. Um Einstein todos os dias, dependendo do tipo da empresa, até atrapalha", brinca Ana Cristina Limongi França, professora de Recursos Humanos da Faculdade de Economia e Administração da USP.

A lição número 1, de acordo com os adeptos da idéias de Jung, é respeitar a sua própria natureza. Você não deve se forçar a exercer um tipo que contrarie a sua inclinação original. "Um homem magro com 1,5 metro poderá facilmente se tornar um jôquei, mas jamais será um bom jogador de basquete", exemplifica a psicóloga Tânia Casado. Ela sugere que, no campo profissional, cada um procure escolher as atividades que possa exercer com mais competência e os lugares que possibilitem isso.

Mas você pode fazer mais do que aproveitar a sua maneira de ser - pode melhorá-la. Cada indivíduo deve desenvolver três das quatro funções da personalidade, de acordo com Denise Ramos. "Quem se limita a apenas uma faceta da mente se torna uma pessoa unilateral", diz. O teórico Jung, um grande intuitivo, cortava lenha, lidava com argila, trabalhava muito com as mãos para, justamente, desenvolver a sua sensação.

Como aproveitar bem...

Com estas dicas da psicóloga junguiana Denise Ramos, você poderá usar os traços pessoais para se auto-aperfeiçoar e se orientar no campo profissional.



CABEÇA FRIA, CORAÇÃO QUENTE

O fato de alguém viver sob a hegemonia da função **pensamento** não é suficiente para que suas decisões sejam sempre as melhores. Se for introvertido, terá a tendência de se ligar profundamente ao mundo das idéias, esquecendo-se dos outros. Se pender para a extroversão, não perderá nenhuma chance de provar suas idéias. Em ambos os casos, precisa prestar atenção à platéia, que pode estar dormindo ou ressentida de tanto brilhantismo. Uma atitude sensata é começar a dizer aos outros aquilo de que está gostando, e não apenas o que deve ser corrigido. Os resultados serão gratificantes, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Os extrovertidos com a função pensamento podem ter vocação para a política e a **administração de empresas**. Os introvertidos dão bons **arquitetos**, auditores, filósofos, farmacêuticos e advogados.

...a sua personalidade



EMPATIA SEM INGENUIDADE

Quem prioriza o **sentimento** fica exposto ao perigo de idealizar demais as pessoas, causas ou instituições que admira, pois concentra sua atenção nos aspectos mais positivos delas e fecha os olhos aos seus defeitos. Se você é assim, procure valorizar a função pensamento, que poderá torná-lo mais precavido. Profissionalmente, os indivíduos desse grupo costumam ter sucesso nas carreiras que requerem uma capacidade aguçada de entender os sentimentos dos outros – um dos componentes da chamada inteligência emocional. Os extrovertidos são excelentes **vendedores**, atores e psicólogos, entre outras profissões. Os introvertidos, mais à vontade em áreas onde não é preciso demonstrar grandes afetos, podem ser bons **escritores**, decoradores e artistas plásticos, se fizerem um esforço para se comunicar.



PÉ NA TERRA, COM IMAGINAÇÃO

Se você tem a função predominante **sensação**, deve tomar cuidado para que o seu jeito "pé na terra" não o torne um sujeito sem imaginação, minucioso em excesso e incapaz de enxergar além da realidade imediata. Para compensar a deficiência no lado intuitivo, deve reforçar a função auxiliar pensamento. O sentimento, se for desenvolvido adequadamente, também o ajudará a enxergar além das aparências. No campo profissional, você tende a ter facilidade em tudo o que for relacionado com os detalhes e com a organização dos espaços. Os **cirurgiões** bem-sucedidos usam muito a sensação extrovertida, assim como os engenheiros, os treinadores esportivos e os repórteres. Já o **artesanato** é uma atividade que exige o talento típico dos introvertidos-sensação. Outras boas opções de carreira são as de técnico de computador e de pesquisador em laboratório.





Encarando a "sombra"

Da próxima vez que você deparar com um colega que encara o mundo e se comporta de uma maneira totalmente diferente da sua, não se irrite. Em vez disso, pergunte-se se ele não pode se tornar um bom parceiro nos seus projetos. Para os psicólogos junguianos, aliança entre pares opostos é uma estratégia inteligente, pois possibilita somar os pontos fortes de cada tipo. "Um engenheiro que é muito intuitivo mas não consegue prestar atenção nos detalhes deve, na hora de montar um escritório, procurar ter como sócio um profissional que tenha a função **sensação** bem desenvolvida", recomenda Denise Ramos.

No seu cotidiano, você não precisa se preocupar com aquilo que já se manifesta espontaneamente. O importante é valorizar as potencialidades que estão atrofiadas pela sua função predominante. Esse conselho tem como alicerce o conceito junguiano de "sombra" - ou seja, o lado "escuro" da mente, moradia do inconsciente. Lá estariam guardados os instintos animais que o homem herdou de espécies mais primitivas na evolução e também as funções menos utilizadas da personalidade.

"Para sermos criativos, é preciso trazer à tona a nossa função inferior", diz Tânia Casado (veja o quadro ao lado). O ideal, para ela, seria que cada indivíduo fosse capaz de usar igualmente todos os seus quatro "pontos cardeais" (sensação, intuição, pensamento e sentimento). Assim seria possível desenvolver plenamente o potencial humano e reconhecer a realidade sob todos os aspectos possíveis. Está aí um belo desafio para o próximo milênio.

Fonte: Revista SUPERINTERESSANTE. Edição Especial. Páginas 30-35. Out/1999.