

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA E A SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Maurício da Silva Pereira 1
Hosana da Silva de Melo 2
Leandra Cristina Cavina P. Soares 3
Genilson Rosa Severino Nolasco 4

Possui graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Estadual do Tocantins (2013). Atualmente é Diretor de TI da Universidade Estadual do Tocantins. E-mail: mauricio.sp@unitins.br

Possui graduação em Direito pela Fundação Universidade Federal do Tocantins (2011) e em Letras pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2000). Realizou especialização em Metodologia do Ensino de Língua Inglesa e Complementação para Magistério Superior pela Faculdade Internacional de Curitiba - FACINTER/IBEPX (2003) e Gestão pública e Qualidade no Serviço pela Universidade Estadual do Tocantins (2017). Atualmente é efetiva como Técnica de Nível Superior na Universidade Estadual do Tocantins - Unitins e exerce a função de Ouvidora Geral. E-mail: hosana.sm@unitins.br

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, com especialização em Gestão Pública e Qualidade no Serviço e MBA em Gestão da Tecnologia da Informação. Certificada profissionalmente em Gestão de Projetos e Administração do Tempo. Atualmente está: Assessora de Tecnologia da Informação na Universidade Estadual do Tocantins. Participou da construção e gestão de diversos projetos na área de Tecnologia da Informação, liderou equipes, lecionou e ministra cursos. Foi coordenadora do projeto PACC - Formação Continuada dos Docentes e Discentes da Universidade Aberta do Brasil. Trabalhou nas empresas: Cia Nacional de Energia Elétrica, Cia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins (Celtins), Elucid Solutions, Investco, Totvs e Universidade Estadual do Tocantins. E-mail: leandra.cc@unitins.br

Doutorando em Antropologia Social pela Universidade Federal de Goiás. Mestre em Antropologia Social e Cultural pela Universidade de Coimbra (Portugal) e licenciado em História pela Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT). Foi professor junto ao curso de graduação em Serviço Social e do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Culturas e História dos Povos Indígenas, ambos da UFT Campus de Miracema do Tocantins. Atua em projetos de levantamento, registro e gestão do patrimônio cultural no Núcleo Tocantinense de Arqueologia (NUTA) da Fundação Universidade do Tocantins (Unitins). Entre os anos de 2003 e 2007, atuou em linhas de pesquisas sobre os povos indígenas no estado do Tocantins desenvolvidas pelo Núcleo de Estudos e Assuntos Indígenas (NEAI) da UFT. E-mail: genilson.rs@unitins.br

Resumo: O trabalho pretende demonstrar a aplicação da inteligência emocional no ambiente organizacional, através do desenvolvimento das lideranças. O seu conceito agregado ao cotidiano ressalta os pontos essenciais que tornam o indivíduo mais ativo e passível à obtenção de sucesso. Busca-se verificar o crescimento do profissional na Unitins proporcionando a valorização dos envolvidos no constante processo de desenvolvimento da instituição. Objetiva-se compreender como ela influencia no ambiente organizacional além de identificar seus elementos históricos, habilidades e competências no setor público ou privado e enfatiza a importância do ambiente saudável. O conhecimento dos conceitos da inteligência emocional é de suma relevância para que a organização saiba reconhecer e promover o indivíduo, uma vez que num ambiente equilibrado os profissionais motivados são mais propícios ao crescimento resultando, conseqüentemente, na eficiência da prestação de serviços. Foi realizada pesquisa bibliográfica com autores renomados na área, além de artigos e dissertações sobre o tema.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Organização. Liderança. Disciplina. Resultados.

Abstract: This article intends to demonstrate the application of emotional intelligence in the organizational environment, through the development of leadership. Its concept is also added to everyday life, in order to highlight the essential points that make the individual more active and capable of achieving success. This study to verify the growth of the professional in the Unitins, providing the valorization of those involved in the constant development process of the institution. It aims to understand how influence the organizational environment, as well as to identify its historical elements, its skills and competences in the public or private sector, and emphasizes the importance of a healthy environment. The knowledge of these concepts is a great relevance for the organization to recognize and promote the individual, since in a balanced environment and with motivated professionals is more conducive to growth resulting, consequently, in the efficiency of the services. To show up these concepts, a bibliographical research was done with renowned authors in this area, as well as articles and dissertations on the subject.

Keywords: Emotional intelligence. Organization. Leadership. Discipline. Results.

Introdução

Atualmente tem-se vivenciado uma enxurrada de informações advindas da internet e suas diversas redes sociais, interagindo pessoas de diversos continentes, expressando suas emoções e transmitindo seu conhecimento das mais diversas formas, isso facilitou e tem proporcionado cada vez mais a interatividade entre as relações pessoais, seja na vida íntima ou profissional.

Na busca da compreensão desses relacionamentos complexos entre as pessoas surgem conceitos, estudos e teorias tanto na área da Psicologia, Sociologia, Administração, dentre outras que procuram estudar temas como o comportamento humano, inteligência e quociente emocional, competências e habilidades pessoais, profissionais e tudo mais que possa auxiliar e nortear a realização profissional e pessoal do indivíduo.

Ao estudar sobre Inteligência emocional apresenta-se, de forma abrangente, conceitos que podem auxiliar a compreensão sobre os fatos que acontecem no cotidiano e neste momento objetiva-se demonstrar à Universidade Estadual do Tocantins formas e abordagens que podem ser colocadas em prática na rotina laboral. Ao estudar e analisar os métodos e tipos de inteligências torna-se mais fácil perceber onde, quando e quem poderá fazer parte do processo de transformação no ambiente organizacional. O estudo apresentado enfatiza a importância do ambiente institucional saudável para as relações interpessoais e profissionais, já que a inteligência emocional atua diretamente no desenvolvimento da organização, sendo necessário compreender como as estas relações entre a equipe de trabalho influenciam no desenvolvimento de ações inovadoras e criativas.

Este trabalho final foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica e qualitativa, cujos resultados são aqui apresentados em três capítulos. O primeiro aborda conceitos preliminares sobre o que é a inteligência, num sentido mais amplo e determinado pelas áreas da Psicologia, Sociologia e Filosofia. Além dele, também se buscou os conceitos de emoção e da própria inteligência emocional. Apresentou-se também o surgimento da inteligência emocional (IE) e os tipos de inteligência.

No capítulo seguinte fez-se um relato sobre a aplicabilidade da inteligência emocional no âmbito das organizações. Primeiramente apresentou-se o conceito de organização, depois o de liderança, pesquisou-se também a relação entre a inteligência emocional sendo utilizada no ambiente de trabalho e na própria organização, como um todo, e como o profissional diante do mercado de trabalho atual pode se beneficiar com o uso da IE.

Já no último capítulo da pesquisa buscou-se explicitar mais sobre a vantagem de se aplicar a IE e como um ambiente saudável pode propiciar o pleno desenvolvimento das ideias criativas no profissional.

Justificativa

Os estudos sobre a inteligência emocional têm sido importantes a cada dia não só na área da Psicologia, mas também na Administração, pois contribui sobremaneira na escolha do indivíduo que trará maior benefício para a organização, para a melhoria do ambiente de trabalho e contribuição do aumento dos lucros e eficiência. Atualmente as grandes empresas têm procurado pessoas não somente pelo título acadêmico em si, não que ele não seja importante, ele é, mas as emoções e o controle delas em situações estressantes têm chamado atenção dos empreendedores, a capacidade de se relacionar com os demais e agir racionalmente, de forma equilibrada na solução de possíveis conflitos também.

Ao aplicar atividades desenvolvidas para o crescimento emocional do profissional a Unitins também irá proporcionar a valorização pessoal dos envolvidos no constante processo de desenvolvimento da instituição. Justifica-se aplicar atividades voltadas às pessoas para que se possa, primeiramente, conhecer o tipo de profissional que está liderando os setores existentes. Sabe-se que atualmente não se escolhe líderes apenas pelo currículo escolar, mas também pela sua capacidade de solucionar problemas e enfrentar situações estressantes no cotidiano, portanto, após conhecer estas pessoas faz-se necessário aplicar atividades, palestras, oficinas, e treinamento constante para desenvolver o potencial.

Portanto, saber aprender a inteligência emocional e aplica-la com sabedoria, poderá trazer benefícios individuais para a organização, pois quando o indivíduo está equilibrado e no comando de suas emoções, ele poderá pensar com clareza e tomar atitudes sensatas.

Definindo o Conceito de Inteligência Emocional

A inteligência emocional é um conceito da Psicologia que descreve a capacidade de identificar, honrar e respeitar nossos próprios sentimentos e dos outros. Um indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que consegue identificar as suas emoções com facilidade.

De acordo com o site da Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional, em artigo do escritor e pesquisador Goleman (2016), a inteligência emocional pode ser conceituada como:

Um conceito da Psicologia que descreve a capacidade de reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles. Pelo ponto de vista da filosofia *ikigai*, é a competência responsável por boa parte do sucesso e da capacidade de liderança de um ser humano.

Segundo Goleman (2005) a inteligência emocional pode ser definida como a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.” Para o autor, a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos, ele recorda que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas e, desse modo, pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Santos (2011) ressalta que a inteligência emocional não é derivada apenas de processos mentais definidos como a maneira de funcionar da mente, ou seja, pensar, planejar, concluir, fantasiar, mas é também uma forma de estudar o comportamento humano, de ver e vivenciar o mundo de acordo com suas necessidades, prever situações e resolvê-las. Ele ressalta que a partir de uma perspectiva cognitiva, a inteligência emocional é a capacidade do indivíduo, ante uma situação, de pensar em alternativas antes de tomar uma decisão, de descobrir caminhos diferentes a partir de experiências passadas e criar imagens mentais de tudo o que o cerca.

O que é a Inteligência?

Na busca de conceitos, percebe-se que existem uma gama de definições e está longe de ser única e consensual, isso implica em discutir a diversidade e pluralidade do ser humano. Desde os primórdios a inteligência sempre foi uma das características marcantes da humanidade, considerado com um fator importantíssimo para a nossa evolução.

De acordo com o Dicionário Michaelis (2017) são apresentadas duas definições, voltadas para o campo da psicologia, sendo:

Capacidade de resolver situações novas com rapidez e êxito, adaptando-se a elas por meio do conhecimento adquirido;

Habilidade de aproveitar a eficácia de uma situação e utilizá-la na prática de outra atividade.

O autor Sobral (2013) relata que a partir do século XIX foi despertado o interesse nos estudos sobre a inteligência humana, mas os primeiros testes significativos foram realizados pelo psicólogo francês Alfred Binet, para ser aplicados em crianças deficientes do ponto de vista intelectual, tendo com o objetivo analisar os progressos dessas crianças. Depois de alguns anos o psicólogo alemão William Stern, criou o conhecido **Quociente de Inteligência (QI)**, introduzindo os termos “IM (Idade Mental)” e “IC (Idade Cronológica)”, para relacionar a capacidade intelectual de uma pessoa e a sua idade. Ainda, de acordo com este autor, a etimologia da palavra inteligência pode ser assim descrita “o termo ‘inteligência’ deriva do latim *intelligentia*, que significa ‘entendimento, conhecimento’”.

Gazola ([20?]) descreve que no ano de 1983, Howard Gardner publicou o livro *Frames of Mind (Estruturas da Mente)* que abordou teorias revolucionárias chamada de **Inteligências Múltiplas** que teve um grande impacto na prática educacional de escolas do mundo todo, a obra propunha a existência de sete inteligências básicas e com o passar dos anos passou-se para oito. O modelo

contradiz com a teoria tradicional que define a inteligência como a capacidade de responder a itens em testes de inteligência, ou seja, os testes de QI não eram suficientes, para descrever a grande variedade de habilidades cognitivas humanas.

Ele também relata que na abordagem de Gardner (1995 *apud* Gazola ([20?])) a inteligência é definida como “a capacidade de resolver problemas ou de criar produtos que sejam valorizados dentro de um ou mais cenários culturais”. De acordo com essa perspectiva, o ser humano não é detentor apenas da inteligência lógica, e sim de inteligências múltiplas, ou seja, valorizado na sua individualidade.

Para Gardner (1995 *apud* Gazola ([20?])), o ser humano é possuidor de oito áreas de inteligência e que são categorizadas em: a inteligência linguística ou verbal, a lógico-matemática, a espacial, a musical, a cinestésica corporal, a naturalista e as inteligências pessoais (intrapessoal e interpessoal).

Segundo Gardner, na mesma obra, a inteligência pode ser descrita como:

Habilidade de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários;

Um conjunto de habilidades que permitem que uma pessoa resolva problemas;

O potencial de encontrar ou criar soluções para problemas, o que envolve adquirir novos conhecimentos. (GAZOLA, ([20?]))

Cury (2015) também conceitua a inteligência como um processo constante de construção de pensamentos de maneira multifocal, multidinâmica e multifatorial. É uma teoria psicológica que adentra os campos da pedagogia, sociologia e filosofia e constrói uma cadeia complexa como os fenômenos de pensamentos, imagens mentais e as ideias propriamente ditas.

Para finalizar, no site Blog da Psicologia da Educação, sitiado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, há um conceito interessante abordado pelo educador Jean Piaget sobre a definição da inteligência:

A inteligência se define pelo desenvolvimento e não por um critério absoluto, não há um limite inferior, ou seja, não podemos situar um dia, um mês, um ano no qual a inteligência aparece no desenvolvimento da criança.

A inteligência só pode se definir pelo seu processo. **Ela é um processo de organização, que engloba o conjunto de funções cognitivas e que tende a uma forma de equilíbrio**, que caminha em direção a certas formas de equilíbrio final.

A inteligência ilumina, então, todas as funções cognitivas até a conclusão de uma lógica, mas só podemos definir por sua orientação ou sua direção. (online. Acesso em: 05 de setembro de 2017, grifo nosso)

Conceituando a Emoção

De uma forma mais simples, pode-se identificar a emoção como algo que se transmite para o exterior, podendo ser identificada, pela sua voz, corpo, postura, movimentos e expressões faciais. Nesta abordagem, a teoria da emoção é formulada desde a antiguidade e defendida por grupos de cientistas, que possuem grandes variações entre elas.

Outra definição apresentada por Skinner (2000) diz que a emoção é um excelente exemplo das causas fictícias as quais comumente pode se atribuir ao comportamento. Ele cita exemplos como correr por causa do “medo”, brigar por causa da “raiva” ou ficar paralisado diante da “ira” e deprimido pelo “pesar”.

Goleman (2005) também conceitua a emoção descrevendo que elas norteiam o enfrentamento das provações e tarefas, como a identificação de um perigo, a dor de uma perda, a

formação de uma família. E cada emoção faz com que se possa ter uma forma de agir e direciona o indivíduo para o que é certo e como lidar com os desafios da vida humana.

Na obra *Cérebro Racional e Cérebro Sócio-Emocional* Fernandes (2012), reafirma o conceito de que as emoções acontecem de forma muito simples, através de imagens de objetos ou acontecimentos e através dela pode-se reagir à presença de um amigo, lembrar uma música ou recordar algo perturbador. Essas imagens que representam determinado objeto também chegam às regiões capazes de desencadear tipos específicos de reações emocionais em cadeia. O autor traz uma importante reflexão de Damásio “a emoção bem dirigida parece ser o sistema de apoio sem o qual o edifício da razão não pode funcionar eficazmente” (DAMÁSIO, 1999 *apud* Fernandes 2012).

Para Damásio (2000 *apud* Lopes, 2011) as emoções são classificadas e divididas em emoções primárias e secundárias. “As primárias são inatas, evolutivas e partilhadas por todos, enquanto as secundárias são sociais e resultam da aprendizagem” (LOPES, 2011). Ou seja, as emoções primárias são inatas ou não aprendidas, são comuns nos seres humanos. Já as emoções secundárias partem do pressuposto que variam de acordo com a cultura e experiências individuais.

As emoções são bem complexas, pois vários aspectos podem influenciar e afetá-las, como a felicidade que é algo motivador, a dor de uma perda causa tristeza, uma surpresa traz alegrias e todas essas emoções podem ser percebidas através de gestos, voz, postura, ou seja, as nossas expressões faciais, podem demonstrar a quantidade das nossas emoções. Além desses fatores externos, há ainda a personalidade individual como a cultura, crenças religiosas e política. O que se percebe é que o indivíduo precisa se conhecer melhor para ter o controle sobre as emoções, seja para lidar com certo problema, na tomada de decisão, para ser mais feliz consigo e com o convívio em equipe.

Origem da Inteligência Emocional

De acordo com o site da Escola Superior de Educação Santarem o conceito sobre a “**Inteligência Emocional**” foi criado em 1990 pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer na publicação do seu artigo “Emotional Intelligence na revista *Imagination, Cognition e Personalidade*. Portanto, para os autores a inteligência emocional é “o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar as próprias emoções e sentimentos e a dos outros, para discriminar entre elas e usar essa informação para guiar o pensamento e ações” (INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, acesso em 2017). Ou seja, a inteligência emocional é saber lidar com as emoções e sentimentos nossos e dos outros, ter o controle e percepção e sabê-los usar no momento oportuno.

Mas foi no ano de 1995 que a inteligência emocional se tornou mais conhecida, através do psicólogo Daniel Goleman no seu livro “*Inteligência Emocional*”. Foi a partir dessa publicação que o tema passou a ser difundido no âmbito acadêmico e periódico.

A Organização no Ambiente de Trabalho

A inteligência emocional não é aprendida de uma hora para a outra, Goleman (2012) defende que ela é desenvolvida e para isso deve-se iniciar desde cedo, deve-se trabalhar e torna-la um hábito, como algo que faça parte da vida do indivíduo. Como exemplo disso ele cita uma empresa global que ao fazer um estudo sobre seus líderes, percebeu que os que mais se destacavam eram aqueles que tinham iniciado sua rotina de aprendizagem muito cedo.

A inteligência emocional pode ser definida como um estado emocional, uma capacidade que o indivíduo desenvolve de reconhecer seu interior psicológico e os dos outros, bem como desenvolve habilidades para lidar com ele de forma que o eleve a um estado de plenitude e abrangência do conhecimento interno e externo.

Utilizar a inteligência emocional nas organizações torna-se bastante interessante, pois ela poderá aliar-se à realização pessoal e profissional do indivíduo. O autor ressalta que a inteligência emocional inicia já nos primeiros anos de vida do indivíduo e se desenvolve ao longo da vida, mas a qualquer momento ela pode e deve ser trabalhada para que o ambiente profissional melhore e, conseqüentemente, o pessoal também. Identificar e trabalhar o conjunto de habilidades pessoais ajudará o indivíduo no trabalho, nas atividades da organização, deixando-o focado nas suas qualidades para aumentar suas habilidades.

Santos (2011) ressalta que para uma organização ter sucesso deve estar aberta às relações

com o meio ambiente e devem-se considerar as diferenças dos indivíduos e as especificidades com as quais as pessoas se relacionam “Para um determinado indivíduo isto implica uma série de competências emocionais e relacionais que podem determinar o êxito pessoal ou da organização.”, ou seja, o autor acrescenta ao conceito da inteligência emocional dizendo que ela pode ser considerada uma autoconsciência, um reconhecimento de um sentimento que ocorre em determinado momento do indivíduo ou em suas relações.

As organizações estão divididas em setores e, a priori, deveriam funcionar perfeitamente dentro do que se propõe. Mas sabe-se que isso não ocorre em sua totalidade, seja porque há setores deficientes ou porque há pessoas insuficientes ou despreparadas para levar a organização ao seu ápice. O que um gestor poderia fazer para melhorar esta situação? Cury (2015) publicou uma obra que analisa os “códigos” que o bom profissional precisa desenvolver para se alcançar a excelência profissional; estes códigos são analisados sob os aspectos psicológicos, filosóficos, psicopedagógicos e sociológicos do comportamento humano e enfatiza os hábitos que os bons profissionais devem exercer diariamente para lapidar, expandir e irrigar a inteligência emocional.

Ainda de acordo com este autor, na busca pela qualidade os profissionais se distinguem em bons e excelentes e isso é o que faz a diferença nas organizações:

Bons profissionais fazem tudo que lhe pedem, enquanto excelentes profissionais surpreendem, fazem além do que lhe solicitam;

Bons profissionais corrigem erros, enquanto excelentes profissionais previnem;

Bons profissionais executam ordens, enquanto profissionais excelentes pensam pela empresa;

Bons profissionais são individualistas, enquanto excelentes profissionais trabalham em equipe, lutam pelo cérebro do time;

Bons profissionais usam o poder do medo e da pressão, enquanto excelentes profissionais usam o poder do elogio. (CURY, 2015)

Estes hábitos adotados por excelentes profissionais, na opinião deste autor, fazem a diferença nas organizações, pois torna o indivíduo mais produtivo e aberto às mudanças, às diferenças e facilita a solução de problemas, enquanto que o bom profissional apenas exerce seu papel dentro dos limites que acredita ter.

Quando se percebe que a inteligência emocional pode ser uma aliada da realização profissional ou pessoal e quando ele busca essa compreensão, nota-se que suas atitudes também podem mudar e transformar o ambiente ao seu redor, já que as atitudes do indivíduo são reflexos de suas ações, pensamentos, anseios, tudo ligado a sua saúde emocional.

Considerando que o indivíduo está intrinsecamente conectado às suas emoções e como tal ela define suas relações de trabalho na organização, seu sucesso ou fracasso e que o hábito, a perseverança e o foco constroem a pessoa, faz-se necessário lembrar que Goleman (2011) diz que cada emoção tem seu valor e seu significado e que sem ela a vida não teria muito sentido, pois seria fria, vazia e entediante, porém há que se dosar e combinar estas emoções para que não se tornem destrutivas. Ele acrescenta que as emoções são importantes na tomada de decisões, embora por um lado a presença de sentimentos fortes possam causar devastações no raciocínio, por outro a falta de consciência do sentimento também pode ser destrutiva principalmente quando se trata de avaliar decisões das quais depende parte de nosso destino profissional ou pessoal, de acordo com Goleman, essa é uma das principais serventias da inteligência emocional.

No ambiente organizacional o gerenciamento reflexivo das emoções reflete nas estratégias efetivas a serem tomadas e as experiências emocionais podem ser alteradas, em si e nos outros, de forma a produzir os efeitos almejados e condizentes com a solução dos problemas enfrentados. O indivíduo quando pratica esta capacidade torna-se mais tolerante e compreensivo na medida

certa das reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, sem exagero ou diminuição de sua importância, no controle ou expressão no momento apropriado para promover o crescimento emocional e intelectual da organização e pessoal.

Em seu artigo sobre a inteligência emocional nas organizações Selau *et al* (2011) diz que a aplicação da inteligência emocional nas organizações surge como uma ciência de resultados importantes e consistentes, pois com os novos desafios as empresas estão investindo cada vez mais em seus colaboradores, estão reconhecendo a cada dia a psicologia e suas importantes contribuições para a obtenção de melhores resultados. Os autores trazem uma importante reflexão:

Qual a importância da inteligência emocional nas organizações? O que agregará a empresa? Visando ter mais competitividade no mundo capitalista as organizações vêem a necessidade de investir consideravelmente em seus colaboradores. Os líderes precisam estar preparados para enfrentar os desafios no ambiente corporativo. Os efeitos causados por um mau temperamento, trabalhadores intimidados ou ainda chefes arrogantes, são conseqüências que refletem no nível de produtividade, perdas de prazo, erros, acidentes, uma série de problemas que vão se acumulando.

No entanto, Selau *et al* (2011) reforça que apesar de cada vez mais evidente o uso da inteligência nas organizações ainda há controvérsias ao colocar em prática estas ideias, principalmente naquelas em que o comportamento é mais tradicional: “no trabalho deve se usar a cabeça e não o coração; a empatia e a solidariedade podem colocar em conflito as metas organizacionais; se não houver um distanciamento afetivo não é possível tomar decisões duras.”

Para que haja uma liderança efetiva e eficaz o líder precisar ter consciência de suas responsabilidades e os autores ressaltam que isso deve ser feito sem manipulações ou autoridade, mas apenas com o seu poder de influência. Quando o líder age de maneira emocionalmente inteligente aprende a relacionar-se, inovar-se, priorizar e leva em consideração a emoção, o intelecto e o pensamento concreto. O líder reconhece que o ambiente é fator de grande importância para o aumento da produtividade e o grupo de pessoas envolvidas que reprime suas emoções não conseguirão se sensibilizar com os que estão a sua volta e também se tornarão improdutivos, emocionalmente perturbados e tomarão decisões obscuras.

O Conceito de Liderança

Até o momento tem-se falado em organizações e líderes, mas faz-se necessário abordar também a liderança nas organizações. O que é? Como se divide? Sua relação com a inteligência emocional. O conceito de liderança pode ser bem simples se procurado nos sites de buscas como, por exemplo, no Google encontrar-se-á:

Liderança é a condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar, e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. (Wikipédia – online, acesso em 25 de ago, 2017)

Do ponto de vista mais administrativo, Lima (200 [?]) expõe que ela pode se dividir em três tipos distintos. O primeiro tipo é a **Liderança Autocrática** onde o líder está focado unicamente em ações previamente determinadas onde este líder é autoritário e pouco se importa com as opiniões de seus liderados; já a **Liderança Democrática** preconiza a participação e a consulta do líder aos seus liderados, as ações têm como foco as pessoas que compõem o grupo; o terceiro tipo é a **Liderança Liberal** um tipo extremamente avançado onde o grupo não precisa da supervisão de seu líder, ficando os seguidores livres para conduzir seus projetos tendo o poder delegado pelo líder.

Para Goleman (2015b) a liderança divide-se em seis tipos:

Líderes Coercitivos exigem imediata submissão. Líderes Autoritários mobilizam as pessoas em direção a uma visão.

Líderes Agregativos criam laços emocionais e harmonia. Líderes Democráticos criam consenso através da participação. Líderes de Transformação contam com excelência e a autodireção. E Líderes Treinadores desenvolvem as pessoas para o futuro.

O autor ressalta que estes seis tipos de liderança possuem um efeito mensurável em cada aspecto do clima organizacional. Primeiramente, sobre esse “clima” Goleman esclarece que não se trata de um conceito amorfo, mas sim um conjunto de seis fatores chave os quais são: *flexibilidade, responsabilidade, padrões, feedback do desempenho, missão/valores* e finalmente, *comprometimento*. Quando as organizações contabilizam os resultados financeiros, percebem o impacto do clima organizacional na liderança se comparados com aquelas que não os aplica.

Em seu trabalho Goleman enfatiza a importância de se utilizar cada tipo de liderança, ao menos por um curto prazo, até mesmo a coercitiva. O autor ressalta que em algumas ocasiões o tipo autoritário e coercitivo do líder precisa ser demonstrado, onde tudo o mais já falhou. Mas se este estilo se prolonga a sua insensibilidade sobre a moral e sentimentos dos liderados serão desastrosos. O excesso de democracia também poderá se tornar desastroso para a equipe, uma vez que esse tipo de líder costuma empreender intermináveis reuniões onde as ideias são debatidas e não chega a lugar algum e sua equipe acaba sentindo-se confusa e sem liderança podendo até mesmo gerar conflitos.

Finalizando sua teoria, Goleman diz que o líder emocionalmente inteligente não troca mecanicamente seu estilo para adaptar-se a uma série de situações, mas são sensíveis ao impacto que ele causa nos outros e imperceptivelmente ajustam seu estilo para obter os melhores resultados. A liderança inteligente leva estes líderes a perceber já no início de uma conversa se o funcionário é talentoso, subaproveitado, quais seus sonhos e aspirações, se precisa de um desafio ou um ultimato.

Cavalcanti *et al* (2009) inicia sua abordagem sobre liderança dizendo que defini-la não é tarefa simples, talvez reconhece-la em alguém seja mais fácil, pois ela refere-se à capacidade de alguém influenciar pessoas ou grupos. Bergamini (1994 *apud* CAVALCANTI, 2009) diz que dois pontos são constantemente apontados nas definições de liderança: o primeiro é a liderança como fenômeno grupal e o outro é a liderança como um processo de influência intencionalmente sobre outra ou outros. Para se exercer a liderança é preciso desempenhar papéis que integram as competências de um líder, ou seja, sua atuação de acordo com o contexto da situação. A autora dispõe estes papéis como: o *mentor*, no qual se espera empatia e solicitude, apoio e reconhecimento dos funcionários; o *facilitador*, aquele que fomenta o esforço coletivo e sabe administrar os atritos interpessoais; o *monitor* refere-se às questões de controle, consolidação e continuidade dos processos; o *diretor*, suas referências são desenvolvimento e a comunicação de uma visão, estabelece metas e objetivos, além do planejamento; o *negociador* é aquele que apresenta e negocia as ideias apresentadas à organização, mas para aplica-las é preciso observar e agir de forma que mobilize as pessoas; por fim o *inovador*, que envolve o uso da criatividade e gerenciamento das transformações e transições.

Estes papéis estão diretamente relacionados com o uso da inteligência emocional e o grande desafio do líder é conseguir integra-los de maneira dinâmica as competências de cada um deles às situações gerenciais da sua organização. Os líderes deverão perceber as situações e perspectivas contrastantes do seu ambiente organizacional, para poder mesclar os papéis e gerar rentabilidade, produtividade, continuidade e eficiência, além do entusiasmo e comprometimento dos seus liderados.

Desenvolvendo a Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho e na Organização

Seja no desenvolvimento de papéis, na liderança ou na aplicabilidade e reconhecimento da Inteligência Emocional no ambiente organizacional, é preciso que as atitudes estejam consonantes com a visão e missão da organização. Uma visão inovadora de liderança requer o despertar de uma nova consciência que leva em consideração o ser humano, o homem, o ator principal da organização e seus instintos corporais, sua vida social, sua política, suas crenças e informações acumuladas.

Calvalcanti *et al* (2009) ressalta que a maneira como se vive e se trabalha nas organizações, como se administra e estrutura as atividades é o resultado direto da influência que a pessoa exerce sobre o(s) outro(s). A inteligência emocional também busca demonstrar essa influência que alguém, com suas atitudes, pode exercer sobre o outro e em seu ambiente organizacional, como já dito no capítulo um deste trabalho.

As autoras Santos e Cervi (200[?]) publicaram artigo intitulado: A inteligência emocional no trabalho, na Revista Conexão Eletrônica (online), e descrevem que um líder dotado de inteligência emocional pode ser facilmente percebido quando se pode notar que é uma pessoa controlada, capaz de conter seus impulsos ou rompantes, com aparência tranquila acima do normal, quando se controla em situações extremas ou até mesmo quando apresenta uma boa convivência consigo mesma e com os outros, no entanto, ressalta que isso não se dá todos os dias, pois até mesmo os melhores líderes têm seus dias ruins.

Até o momento percebe-se que aplicar a inteligência emocional é um desafio, não só profissional, mas também pessoal. Então como seria ou qual seria a melhor forma de aplicá-la no ambiente organizacional?

Nesta pesquisa nota-se que é importante as pessoas entenderem seus próprios sentimentos diante das situações cotidianas e como eles podem melhorar sua vida profissional e fazê-lo destacar-se na organização. Rodrigues (2008 *apud* Santos e Cervi, 200[?]) destaca que “hoje profissionais que também saibam administrar suas emoções de maneira inteligente e ainda conseguem alcançar bons resultados são ‘disputados a tapas’ pelas grandes empresas”.

De fato o indivíduo precisa trabalhar para manter suas necessidades satisfeitas, precisa sentir-se útil para a sociedade e, acima de tudo, precisa de reconhecimento, mas para se desenvolver necessita não só de suas habilidades mas também de um ambiente tranquilo, sem tumultos, conflitos, sem situações que deixam o funcionário à flor da pele, com um chefe que impõem inúmeras atividades ao mesmo tempo e com prazos exíguos, que grita ou é impositivo, inflexível, que não tem foco ou até mesmo preparo ou conhecimento daquilo que se quer. Lima (2010 *apud* Santos e Cervi, 200[?]) em seu artigo Inteligência Emocional é Fator de Sucesso ressalta que: “Em qualquer área da atividade humana, pessoas com estrutura emocional sólida conseguem melhor produtividade e, por isso, destacam-se entre as demais.”.

Neste ponto faz-se um destaque importante: o planejamento. O desenvolvimento da inteligência emocional do indivíduo, em qualquer organização, requer planejamento, o passo a passo de cada área da empresa. Saber desenvolver atividades, como, quando, onde e quais os envolvidos é um passo essencial para o líder. As atividades organizacionais devem ser conhecidas, planejadas, discutidas e analisadas antes de serem executadas e o líder deve ter a sensibilidade para motivar e comandar seus funcionários, ele deve lembrar que está lidando com seres humanos e o respeito entre as partes devem caminhar junto aos acontecimentos rotineiros. Além disso, devem acompanhar o planejamento e a execução o bom humor, a educação, o companheirismo, o respeito às ideias diferentes e a flexibilidade, uma vez que se se está trabalhando em equipe. Nesse sentido Cury (2009) destaca que

Se quisermos ter sucesso emocional, profissional e social, você precisa ser um empreendedor. Como empreendedor, errará diversas vezes, mas esse é o preço da conquista. Não há vitórias sem derrotas nem pódio sem labuta.

[...] Os empregados mais simples e os executivos de altos níveis têm dificuldades semelhantes para liderar seu mundo psíquico. Foram treinados para trabalhar exteriormente, mas não para um papel de destaque em seu interior.

É importante perceber que para desenvolver a inteligência emocional é necessário tempo, disciplina e perseverança. Como já dito no início deste trabalho a emoção é algo que se transmite ao exterior e envolve todo o indivíduo e para ser inteligente emocionalmente é preciso ter calma e paciência consigo mesmo, pois é um processo demorado, gradativo e bastante subjetivo uma vez que a personalidade está envolvida e é ela quem define o jeito de cada indivíduo.

Nadler (2011) destaca dois pontos importantes na sua obra sobre liderar com inteligência

emocional: autocontrole emocional e autoconfiança. O autor destaca que em anos de trabalho analisou ambientes de trabalho onde se destacaram o estresse, a correria, a falta de planejamento, as cobranças, o tempo escasso, etc. tudo que produz e acentua uma ameaça para o cérebro. Como resultado, percebeu que esses fatores reduzem e impactam o QE (Quociente Emocional) e o QI (Quociente de Inteligência) incapacitando o líder e desestabilizando o clima da equipe. O autor ressalta que as consequências podem ser desastrosas, pois os líderes têm menor poder cerebral e desenvolvem uma liderança ruim, cheios de frustração, confusão, impaciência, comunicação ruim, grosseiras e acabam não focando em *qual é o problema?* mas sim numa busca em *quem é o problema?*

Para a equipe as consequências também são enormes e os envolvidos ficam cheios de culpa, defesa, desconhecimentos, querem se retirar do processo e isso faz com que sua performance, seu engajamento, seu desenvolvimento sejam prejudicados, desencorajando os que estão próximos e acarretando um efeito dominó sobre a organização.

Sobre o autocontrole emocional Nadler destaca que para se conseguir uma liderança e o gerenciamento de uma equipe é preciso que haja a capacidade de gerenciar os impulsos e/ou aflições, pois com isso pode-se manter a serenidade em qualquer que seja o ambiente, independente de quão estressante seja a situação. Quando se consegue manter o autocontrole emocional também se consegue pensar e repensar sobre o problema e as possíveis soluções, bem como gerenciar a equipe envolvida, mas o autor lembra que essa serenidade não é fácil de ser mantida, é preciso foco e disciplina.

Quanto à autoconfiança, o autor destaca que ela é um dos blocos de construção da competência do líder e representa o conhecimento das próprias habilidades e sua fé nelas diante de decisões importantes e situações de pressão. Para exercer uma atividade a autoconfiança é essencial, pois com ela se destacam os melhores funcionários e se tem os melhores resultados, ainda que hajam pessoas ao seu redor que não concordem totalmente com a decisão tomada. Quando o líder e a equipe desenvolvem um determinado grau de entendimento e cooperação tornam-se autoeficientes e a crença existente em suas habilidades permitem enfrentar grandes desafios.

Goleman (2015a) num artigo para o New York Times: *Como ter inteligência emocional no trabalho*, corrobora com as ideias de Nadler e ressalta estratégias para identificar e controlar as emoções (próprias e dos outros), bem como administrar relacionamentos usando a inteligência emocional para se distinguir verdadeiros líderes nas organizações. A primeira estratégia é a consciência de si - conhecer seus pontos fortes e suas limitações proporciona ao indivíduo a possibilidade de operar com competência e saber quando poderá confiar na sua equipe. A percepção emocional permite a compreensão dos seus próprios sentimentos e dos outros, ter consciência do que está fora do lugar ou o deixa irritado, por exemplo, pode ajudá-lo a administrar a irritação; a segunda estratégia é a capacidade de autoadministração, ou seja, se o indivíduo permanece calmo sob pressão e/ou se recupera rapidamente dos golpes sofridos, se não fica remoendo situações problemáticas, e não entra em pânico, então, diante de uma crise, as pessoas que o cercam também se sentirão confiantes e calmos. O equilíbrio emocional faz com que o indivíduo perceba melhor o que está errado e qual a melhor solução.

A terceira e quarta estratégias são a empatia e a habilidade de relacionamento. Enquanto uma trabalha o cognitivo e o emocional, primando pela compreensão das perspectivas dos outros e o saber colocar as questões de maneira que os outros compreendam, com disposição para ouvir e eliminar dúvidas, prestar total atenção ao outro e procurar compreender o que ele está dizendo; a outra trabalha a comunicação convincente, ou seja, a exposição da mensagem de maneira convincente, persuasiva, clara, de modo que a equipe se sinta motivada e tenha expectativas claras.

Desenvolver a inteligência emocional no ambiente de trabalho da organização, como se tem demonstrado até o momento, não é uma tarefa de um único indivíduo. É preciso que haja união e que as pessoas envolvidas coadunem com a mesma ideia ou ideal, que a missão, a visão e os valores da organização estejam claros e que tenham sido compreendidos por todos os envolvidos: desde o jardineiro, zelador, porteiro até o mais alto escalão. A vontade de aplicar estratégias, fazer e ser o diferencial são individuais, no entanto, os líderes e os liderados devem estar alinhados para que os resultados favoreçam o crescimento de todos. A valorização individual ou grupal proporciona

sensações que motivam e propulsionam os resultados.

As Relações de Trabalho e o Indivíduo

As estratégias apontadas anteriormente são pontos importantes para o indivíduo aplicar a inteligência emocional no ambiente organizacional e o autor Kanaane (2007) faz apontamentos interessantes sobre o comportamento do indivíduo nas relações de trabalho, considerando que suas atitudes são resultantes de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à ação e/ou reação a(s) certa(s) pessoa(s) ou situação(ões).

Assim como os autores já citados, Kanaane (2007) relata que diante de várias pesquisas tem-se notado que os valores éticos humanos têm sido imperativos na conduta individual ou do grupo, diante das relações de trabalho. O sistema subjetivo que estrutura o indivíduo corresponde a um agrupamento de crenças e valores, variando de profundidade, mas que ajudam na manutenção de sua identidade e do grupo, permanecendo estável e contínuo por determinado tempo. Na análise do autor, o indivíduo, conscientemente ou não, filtra as crenças com que se depara e as associa às crenças semelhantes com o intuito de minimizar os conflitos nas relações de trabalho, evitando assim o desgaste das relações profissionais como, por exemplo, quando um chefe avalia o desempenho do funcionário, independente da capacitação que o subordinado possa apresentar.

A inteligência emocional está presente na situação descrita acima, como se pode notar pelos relatos até aqui descritos. Quando se tem o julgamento de um indivíduo ou de uma situação, o emocional estará diretamente envolvido e a liderança também estará sendo testada, pois esse sistema de crenças e valores está intrínseco. Valeriolete (2013) em seu artigo para o site Recanto das Letras, traz uma visão interessante de Weber sobre o indivíduo e as relações de trabalho.

Cada indivíduo significa o mundo, isto é, dá a ele um sentido, um significado, uma interpretação baseada em sua própria vivência e experiências. Esta significação é única e singular a cada indivíduo... Na visão de Weber a sociedade seria fruto da soma das ações individuais.

Percebe-se que as ligações entre o emocional e o racional determinam a capacidade do indivíduo nas suas relações de trabalho, mas às vezes a multiplicidade de emoções tende a dificultar a atuação do indivíduo na sociedade e no ambiente organizacional, pois se cada indivíduo significa em si o próprio mundo que o cerca, então ele necessita constantemente de estímulos e sinais que o orientem e direcionem suas ações. Retomando o pensamento de Kanaane (2007), o autor destaca que as ações, tanto individuais quanto grupais, também podem ser influenciadas por determinantes sociopolíticos com a finalidade de se manter o “poder” estabelecido. Sendo assim, o indivíduo envolvido na organização é permeado de atitudes que são tendências às reações que delinearão os “comos” e “porquês” do comportamento diante das crenças e valores que formam a base para ele tomar determinadas atitudes.

Quando não se reconhece a inteligência emocional individual percebe-se a dificuldade de efetivar mudanças nas relações de trabalho do indivíduo. Atitudes como o conformismo, expressos pelos hábitos e costumes da sociedade, a falta de conhecimento e ampliação dos horizontes, a falta de perspectivas futuras e uma visão além do imediatismo, atuam como fatores impeditivos na melhoria das relações. Barros e Rosetti (1996 *apud* Kanaane, 2007) já faziam estudos sobre o paradoxo da globalização e apontam algumas atitudes e competências que o indivíduo deve ter: curiosidade e inquietação, multifuncionalidade, segurança, flexibilidade, capacidade de mudar, equilíbrio emocional, adaptabilidade, capacidade de lidar com pressão, comunicabilidade e concentração. Nota-se que há mais de uma década já se tinha uma visão da inteligência emocional aplicada ao indivíduo nas relações de trabalho, ainda que não denominada assim.

Atitudes e Comportamentos nas Relações de Trabalho

Do exposto sobre atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, conclui-se que a relação entre os conceitos não nos permite considerá-los como sinônimos. Como destaca Kanaane (2007) “comportamento é a reação e atitude e a tendência à reação”.

O líder em seu ambiente de trabalho deve ficar atendo aos indicadores de relevância, sejam

positivos ou negativos, em relação aos comportamentos de seus liderados. O autor destaca que o comportamento extremamente “agradável”, aos olhos da chefia, de um funcionário que chega diariamente as 08 horas e já procura ocupar seu posto de trabalho para então desempenhar suas atividades, nem sempre reflete os verdadeiros motivadores que este profissional “exemplo” possui em relação as suas expectativas e valores para o desempenho de suas atividades. Este pode estar apenas cumprindo com seu papel profissional dentro da organização. Com o tempo suas atitudes para com o ambiente de trabalho, outrora negligenciadas pelo líder, podem refletir em outros comportamentos que levem ao desequilíbrio no desempenho até então considerando exemplar para a organização.

Assim, lideranças capazes de identificar em seus subordinados as atitudes subjacentes aos comportamentos, mantendo relações genuínas e estreitando seus laços de confiança, constituem a verdadeira ponte para grupos de trabalho coesos, atuando em prol do desenvolvimento organizacional e buscando resultados positivos voltados a interação social e profissional com sua área de atuação na sociedade.

Corroborando a ideia, Xerfan ([200?]) que é Coordenadora do Núcleo de Orientação à Carreira, em seu artigo para a revista Vida e Carreira, organizada pelo Núcleo de Orientação (NOC) da UniCarioca (Universidade Carioca) ressalta que “os comportamentos que temos a partir de nossas crenças e atitudes geram um determinado resultado, que pode ser limitante ou potencializador” e é a partir dos “Modelos Mentais” tipificados por Daniel Goleman, que se consegue modelar a maneira pela qual os indivíduos se organizam e realizam suas experiências, já que o comportamento é condicionado por modelos mentais.

A Influência da Inteligência Emocional na Vida Profissional

Para finalizar este capítulo pretende-se demonstrar e ressaltar os conceitos já apontados, numa perspectiva de como a inteligência emocional vem se inserindo nos novos parâmetros organizacionais e como o indivíduo comporta diante de sua vida profissional almejando conquistar seu lugar.

Goleman (2011) ressalta que há tempos os parâmetros do mercado de trabalho vêm mudando e os indivíduos vêm sendo avaliados por eles. A formação acadêmica, as línguas faladas, as capacitações já não são suficientes para alcançar uma posição no mercado de trabalho, mas também as relações interpessoais e a forma de conduzi-las consigo e com os outros. Estes novos parâmetros podem definir quem poderá levar a organização pelos trilhos ou não, quem será promovido ou ficará para trás. As empresas têm cada vez mais analisado o indivíduo não somente pelo seu diploma, mas pelas suas qualidades pessoais como empatia, iniciativa, persuasão e adaptação. Percebe-se que, como Barros e Rosetti disseram em 1996, é uma tendência marcante do mercado globalizado.

A inteligência emocional tem estado cada vez mais presente na vida profissional de qualquer pessoa e em todas as organizações, sejam privadas ou públicas. Estes parâmetros apontados por Goleman têm sido uma espécie de catalizador importante para a carreira profissional, bem como para apontar aqueles que não se encaixam em determinadas atividades ou departamentos, eles têm sido a medida das características para manter o funcionário no mercado de trabalho, além disso, identificam as habilidades humanas necessárias para exercer a excelência no trabalho, principalmente nos cargos de chefia.

Cury (2015) acredita que para utilizar a inteligência emocional na vida profissional é preciso entender alguns códigos que compõem o complexo processo de formação dos profissionais emocionalmente inteligentes. Estes códigos têm muito a ver com as características inerentes do ser humano e com aquelas desenvolvidas ao longo da vida como, por exemplo: o eu gestor do intelecto, a autocrítica, adaptação ou resiliência, altruísmo, capacidade de debater ideias, carisma, criatividade, controle da emoção e prazer em viver. Quando o profissional consegue decifrar e aplicar estes códigos, também conseguem tornar-se empreendedor, profissional de excelência, pois como diz Goleman (2011) “o conhecimento acadêmico torna-se praticamente irrelevante, já que eles pressupõem que tenhamos suficiente capacitação intelectual e conhecimento técnico para desenvolver qualquer trabalho.”, ou seja, o que os autores querem dizer é que o conhecimento acadêmico é apenas uma inteligência rasa e talvez mediana para se exercer qualquer atividade,

mas o profissional excelente tem que usar sua inteligência emocional para se destacar em qualquer profissão.

Com isto percebe-se que, de uma forma ou outra, não se pode dissociar as emoções humanas e as relações profissionais, pois as atitudes determinantes na carreira profissional, seja para alavancar a posição numa organização ou para refletir o papel desempenhado e futuras mudanças, dependem de como o indivíduo age frente às situações vivenciadas. A inteligência emocional define o profissional que o indivíduo se tornará e trilha o caminho que a equipe desempenhará, independentemente da formação acadêmica exigida.

Considerações Finais

Percebe-se que o núcleo do tema: Inteligência Emocional pode ser trabalhada tanto no lado profissional quanto no pessoal dos indivíduos envolvidos nas atividades profissionais, principalmente para despertar e/ou avaliar o nível de relacionamento existente na organização. Primeiramente, ao abordar a inteligência, percebeu-se que, de forma geral, não existe um indivíduo desprovido dela, uma vez que é uma capacidade cognitiva inata, que ela se desenvolve de diferentes maneiras ao longo da vida e que possui oito áreas, mas trata-se de um processo constante de construção de pensamentos que formará a pessoa.

Essa inteligência é, ao longo da vida, permeada de emoções, sentimentos que ajudam a estruturar essa teia de pensamentos e a inteligência emocional pode ser desenvolvida pelo indivíduo desde sua infância até mesmo após a vida adulta, pois se trata de encontrar o equilíbrio das emoções com a finalidade de se alcançar um objetivo, ativar áreas do cérebro onde há a dominância de uma característica e trabalhar-la de forma que a pessoa possa se sobressair e controlar suas atitudes de maneira focada.

Ao aplicar a inteligência emocional na organização o indivíduo tem maior capacidade e controle das situações estressantes que podem surgir, tem também uma visão mais aguçada e focada das saídas possíveis e soluções coerentes nos problemas que se apresentarem. É notório, em qualquer ambiente de trabalho, que o lado pessoal exerça impacto no desenvolvimento das rotinas profissionais, esse impacto pode ser negativo ou positivo como, por exemplo, se o indivíduo ao acordar já briga com a esposa/marido, ouve o choro das crianças antes de ir para a escola, atrasa na chegada ao trabalho, etc. com certeza chegará estressado, impaciente, sem condições de tomar decisões acertadas e imediatas na organização, entretanto, se este mesmo indivíduo treina seu lado da inteligência emocional com perspicácia, perseverança e disciplina, conseguirá administrar estas situações, equilibrando seu lado emotivo e manterá a calma para ter clareza junto à equipe e certamente tomará decisões mais acertadas.

O estudo sobre a inteligência emocional propiciou melhor compreensão das razões pelas quais, às vezes, nos deixamos levar pela emoção e também a perceber o porquê de se tomar decisões precipitadas e, nem sempre, da forma mais acertada, além disso, deve-se trabalhar em conjunto o **QI (Quociente Intelectual)** e **QE (Quociente Emocional)**, pois como se percebeu, a união de ambos impactam na vida como um todo e o indivíduo deve saber lidar com suas emoções para fazer uma gestão e liderança eficientes e obter os resultados e a alta performance necessários para sua carreira.

Por meio das pesquisas, também foi possível identificar que uma gestão inovadora leva em consideração a inteligência emocional dos membros da equipe e destaca-se que não se trata de aplica-la somente para formação de líderes. Como já dito pelos autores, é um processo de aperfeiçoamento pessoal também, além da busca pela melhoria nas relações de trabalho e saber resolver os conflitos e situações adversas do cotidiano.

Referências

CAVALCANTI, Vera Lúcia. et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CURY, Augusto. **O código da inteligência: inteligência socioemocional aplicada à formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

FERNANDES, E. V. **Cérebro Racional e Cérebro Sócio-Emocional**. [S.l.]: Edipanta, 2012. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=E_t1BQAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PA4>. Acesso em: 20 ago. 2017.

GAZOLA, A. **Inteligências Múltiplas: a teoria de Howard Gardner**. Lendo. Org. Disponível em: <<http://www.lendo.org/teoria-inteligencias-multiplas-gardner>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

GOLEMAN, D. **A inteligência Emocional: teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2005.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução M. H. C. Cortês. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

_____. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. Como ter inteligência emocional no trabalho. Estadão: São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,como-ter-inteligencia-emocional-no-trabalho,1668993>>. Acesso em: 07 set. 2017.

_____. **Liderança – A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, R. B. **As Emoções**. Psicólogo Artigos, 2011. Disponível em: <<https://psicologo.com/psicologia-geral/introducao/as-emocoes>>. Acesso em: 05 set. 2017.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Michaelis UOL, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=&t=&palavra=intelig%C3%Aancia>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

NADLER, Reldan S. **Liderando com inteligência Emocional: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

SANTOS, Franklin Cavalcante da Silva. **Inteligência Emocional**. Recife, 1ª edição. Ed. Clube de Autores, 2011.

SANTOS, Solange Moreira dos; CERVI, Carina Aparecida. **A inteligência emocional no ambiente de trabalho**. Revista Conexão Eletrônica (online). Edição 1, Volume 14. Três Lagoas-MS: AEMS – Faculdades Integradas de Três Lagoas, 2017. Disponível na internet <http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1367>. Acesso em: 25 de ago. 2017.

SELAU, Alice Franciele. et al. **Inteligência emocional nas organizações**. Produção Acadêmica: São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inteligencia-emocional-nas-organizacoes/3936/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. Tradução de João Carlos Todorov e Rodolfo Azzi. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 489 p.

SOBRAL, O. **Inteligência humana: concepções e possibilidades**. Revista Científica FacMais, Inhumas,

v. III, p. 46, 2013.

VALERIOLETE, Gabriel. Relação entre trabalho, indivíduo e sociedade nos pensamentos de Marx, Weber e Durkheim. Recanto das Letras, 2013. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/4467072>>. Acesso em: 07 set. 2017.

XERFAN, Maura. **Você sabe o que significa mindset e como ele influencia na sua carreira? Vida e Carreira** (online). Edição 57. Rio de Janeiro: Núcleo de Orientação (NOC) da UniCarioca, 2015. Disponível na internet <https://www.unicarioca.edu.br/acontece/vida-e-carreira/voce-sabe-o-que-significa-mindset-e-como-ele-influencia-na-sua-carreira>. Acesso em: 16 de set. 2017.

INTELIGÊNCIA Emocional. **Escola Superior de Educação Santarem**. Disponível em: <<https://psico inteligenciaemocional.wordpress.com/category/historia-da-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SBIE, E. **Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional**. Daniel Goleman e a Inteligência Emocional, 04 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/blog/daniel-goleman-e-a-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

Recebido em 22 de janeiro de 2019.
Aceito em 4 de junho de 2019.