

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

Júlia Helena Ricardo Gobo dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Taubaté/SP

2021

Júlia Helena Ricardo Gobo dos Santos

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Graduação.

**Orientadora Professora:** Juliana Marcondes Bussolotti

Taubaté/ SP

2021

JÚLIA HELENA RICARDO GOBO DOS SANTOS

## A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Graduação.

**Orientadora Professora:** Juliana Marcondes Bussolotti

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

### COMISSÃO JULGADORA

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S237i Santos, Júlia Helena Ricardo Gobo dos  
A importância da inteligência emocional nas organizações /  
Júlia Helena Ricardo Gobo dos Santos - 2021.  
56f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Departamento  
de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti,  
Departamento do orientador – Gestão e Negócios.

1. Criatividade nos negócios - Liderança. 2. Inteligência  
emocional. 3. Gestão. I.Título.

658.4

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus avós e aos meus pais pelo apoio e incentivo constante.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por se fazer presente em cada detalhe durante esta jornada, pela Sua graça, me concedendo seus dons de sabedoria e inteligência para lidar diante as tribulações enfrentadas; também à Virgem Maria, por interceder por mim incessantemente.

Em especial agradeço àquele que me incentivou e me confiou desde o início, meu avô, José Benedito, que infelizmente não se encontra mais neste plano. Espero te orgulhar onde quer que o senhor esteja, “vô Loza”.

À minha avó, Marina, por todo apoio, cuidado, companhia e compreensão de todos os dias desta trajetória. Sem a senhora eu não estaria comemorando essa vitória, ela também é sua!

Aos meus avós maternos, Benedita e Benedito, por toda torcida e pela presença durante a vida toda, tornando o caminho mais fácil de percorrer.

Aos meus pais, Luiz Henrique e Débora, por todo amor cultivado e pelo apoio ao alcance de meus sonhos, tornando-os cada vez mais possíveis.

Ao meu amor e companheiro de vida, Rafael, o qual foi meu incentivo mais constante. Obrigada por caminhar ao meu lado sendo minha maior fonte de força e inspiração.

Aos meus tios, irmãos, sogros, cunhados e amigos, todos, por cada momento em que souberam se silenciar em compreensão, por me aconselhar e se fazer presente.

Enfim, agradeço aos meus ilustres professores desta Universidade, que me guiaram até aqui. Em especial, à minha orientadora, Professora Juliana Marcondes Bussolotti, que me manteve confiante e motivada à realização deste Trabalho de Graduação. Agradeço por me instruir e me fazer perseverante, como bem faz com os demais alunos, com seu incessante e emérito conhecimento, qual repassa a cada um de nós.

Sem vocês, nada disso seria possível. Obrigada a todos.

*“Toda aprendizagem tem  
uma base emocional.”*

Platão

## RESUMO

O propósito básico deste estudo é contribuir para o debate a respeito da importância da Inteligência Emocional nas organizações frente aos desafios encontrados no ambiente organizacional tendo em vista sua utilidade como uma ferramenta para o sucesso. Um breve resumo do que se é definido como IE (Inteligência Emocional) se dá pela capacidade de gerenciar e conhecer suas emoções fazendo com que elas sejam utilizadas a seu favor em direção ao alcance do objetivo desejado. O pressuposto adotado é que o desenvolvimento desta habilidade auxilie de forma que possa influenciar na construção de uma organização mais eficaz e emocionalmente inteligente, auxiliando seus colaboradores, de forma geral, com a aplicabilidade de suas principais aptidões (autoconsciência, autoconhecimento, motivação, empatia e habilidade social). Levanta-se também a aplicação desta habilidade no comportamento e posição de liderança, tendo em vista a influência de um líder a seus liderados. Utilizando como método do estudo um princípio de pesquisas descritivas através de livros, sites e artigos acadêmicos, abordando detalhes e práticas a serem aplicadas. Sendo assim, este estudo busca compreender a IE e seus benefícios voltados ao sucesso de uma organização, apresentando suas vantagens e técnicas que podem ser utilizadas voltadas tanto ao nosso comportamento, quanto na maneira a qual pode influenciar as relações interpessoais, preservando o bem-estar do trabalhador dentro do ambiente organizacional despertando maior motivação e auxiliando no aumento de sua produtividade.

**Palavras-chave:** Inteligência. Emoção. Inteligência Emocional. Gestão. Liderança Organizacional.

## **ABSTRACT**

The basic purpose of this study is to contribute to the debate about the importance of Emotional Intelligence in associations, given the challenges found in the organizational environment, considering its usefulness as a tool for success. A brief summary of what is defined as EI (Emotional Intelligence) is given by the ability to manage and know your emotions so that they are used in your favor towards achieving the desired goal. The assumption adopted is that the development of this skill helps in a way that can lead to the construction of a more effective and emotionally intelligent organization, helping its employees, in general, with the applicability of their main skills (self-awareness, self-knowledge, motivation, empathy and social skill). It also raises the application of this skill in behavior and leadership position, in view of the influence of a leader on his followers. Using as a method of study a principle of descriptive research through books, websites and academic articles, addressing details and practices to be applied. Therefore, this study seeks to understand an EI and its benefits aimed at the success of an organization, its advantages and techniques that can be used aimed both at our behavior and in the way it can lead as interpersonal relationships, preserving the well-being of the worker within the organizational environment, arousing greater motivation and helping to increase their productivity.

**Keywords:** Intelligence. Emotion. Emotional Intelligence. Management. Organizational Leadership.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1. TEMA DO TRABALHO	11
1.2. OBJETIVO DO TRABALHO	12
1.2.1. OBJETIVO GERAL	12
1.3. PROBLEMA	12
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	13
1.6. METODOLOGIA	13
1.7. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
<b>2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>16</b>
2.1. DA REVOLUÇÃO URBANA	16
<b>3. CONSIDERANDOS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>20</b>
3.1. DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO	20
3.1.1. PLANEJAR	20
3.1.2. ORGANIZAR	20
3.1.3. DIRIGIR	21
3.1.4. CONTROLAR	21
3.2. DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	21
3.3. DAS ORGANIZAÇÕES	24
3.3.1. DAS CLASSIFICAÇÕES	25
3.4. DA CULTURA ORGANIZACIONAL	26
3.5. DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	27
<b>4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	<b>30</b>
4.1. DA DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA	30
4.2. DA DEFINIÇÃO DE EMOÇÃO	32
4.3. DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	35
<b>5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>42</b>
5.1. DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO	42
5.1.1. DA LIDERANÇA	43
5.1.2. DAS APTIDÕES: AUTOCONSCIÊNCIA, AUTOCONTROLE E MOTIVAÇÃO	46
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A introdução em inteligência emocional nos foi dada por Charles Darwin, um biólogo britânico, que em seus estudos sobre as espécies animais, percebeu a importância do “expressar emoções” como forma de viver bem e se adaptar ao mundo. A seguir, Peter Salovey e John Mayer, também seguiram como grandes colaboradores ao desenvolvimento da inteligência emocional, em meados da década de 1990. Em seguida, devemos citar Daniel Goleman, quem em 1995 lançou o estrondoso livro “Inteligência Emocional - A teoria revolucionária que redefine o que é inteligência” nos apresentando o termo ‘IE’ (Inteligência Emocional) e assim popularizando o mesmo. Segundo Goleman, o autocontrole emocional é de extrema importância para o desenvolvimento da inteligência de um ser humano, tanto pessoal, quanto profissional – incluindo habilidades de liderança.

Os anos se passam e a inteligência emocional (IE) é vista cada vez mais como grande ferramenta de sucesso para organizações, principalmente na atual situação em que nos encontramos nos reconstruindo, pós-pandemia, onde medos e inseguranças acompanham a sociedade. De modo geral, as organizações vivem em um cenário competitivo e ao mesmo tempo inseguro, alimentado de pressão vinda de todos os lados, visto assim, o desenvolvimento desta habilidade comportamental é ansiado. E, para que tal distinção se dê com eficácia, o pilar central deve ser o autoconhecimento.

Este trabalho tem como objetivo apresentar com base em estudos bibliográficos o impacto das emoções nas organizações e os benefícios que a inteligência emocional pode trazer se desenvolvida a habilidade de se controlar as emoções, identificando a razão e o sentir. Benefício tanto pessoal, quanto profissional. Desta forma, o colaborador poderá alcançar uma maneira equilibrada e madura para lidar com suas próprias questões internas – quais podem se externar de forma equivocada se não desenvolvido o intelecto emocional – gerando por fim a capacidade de se tornar, cada vez mais, *o gestor do próprio pensar e do próprio sentir*, o que impactará positiva e poderosamente suas atuações, seus relacionamentos, seus desempenhos e seus resultados profissionais.

### 1.1. Tema do Trabalho

Esta pesquisa tem como tema a inteligência emocional (IE) e suas se ferramentas aplicadas no ambiente organizacional, a IE de forma geral, parte da capacidade humana de se autoconhecer e desenvolver a capacidade de controlar seu pensar, seu sentir e as suas emoções, voltando-os em prol de si mesmo, de maneira equilibrada, sábia e eficaz.

## 1.2. Objetivo do Trabalho

A pesquisa tem por finalidade fundamentar a importância da inteligência emocional (IE) dentro das organizações e como o desenvolvimento dessa habilidade e suas aptidões pode auxiliar o indivíduo quanto à obtenção de melhores resultados, seja no âmbito profissional ou pessoal, haja vista que se complementam e consolidam esse fim.

### 1.2.1. Objetivo Geral

Esta monografia tem como objetivo geral apresentar a importância da cultura da inteligência emocional (IE) como ferramenta dentro de uma organização, bem como de cada um de seus membros, e o impacto que isso gera no ambiente organizacional, no desempenho e nos resultados individuais, ou em grupos.

## 1.3. Problema

O problema surge com o questionamento: de que forma a Inteligência Emocional (IE) pode auxiliar se tornando um diferencial dentro de um ambiente organizacional e como se faz necessária?

## 1.4. Relevância do Estudo

Diante a fase em que nos encontramos, na tentativa de se reerguer com as consequências desta pandemia causada pelo COVID-19 (Corona Vírus), mais do que nunca,

em nosso dia a dia estamos o tempo todo vulneráveis aos nossos sentimentos, diante as incertezas que conseqüentemente nos foram postas, o que nos faz encontrar-se como se estivéssemos em constante pressão contra o tempo. Nessas horas, nossas emoções se não controladas, influenciam em nossas atitudes e decisões, podendo ser de forma positiva, ou negativa, e se faz de necessidade um maior autocontrole e empatia para com o outro. Levando-se em conta estes aspectos e adentrando no âmbito organizacional, pode-se dizer que mais importante que saber a teoria e a prática de uma função dentro do ambiente organizacional, se é necessário o autoconhecimento pessoal e o desenvolvimento das relações interpessoais, afinal vivemos em um mercado globalizado, onde os fatores que desencadeiam a perda de controle dentro do ambiente profissional estão sempre em evidencia, como por exemplo, pressão, competição no mercado, prazos, tomada de decisões e etc. Sendo assim, o desenvolvimento da inteligência emocional como ferramenta para auxílio no desenvolvimento da organização, pode ser a chave para maior eficácia profissional e alavanca para o sucesso.

#### 1.5. Delimitação do Estudo

Este trabalho visa apresentar a inteligência emocional e como ela pode ser utilizada como auxílio para um maior desenvolvimento organizacional, tornando metas e objetivos mais fáceis de atingir, e também, prezando pela boa convivência no ambiente organizacional. Apresentando a importância deste tema, o qual cada vez mais vem ganhando espaço para discussões, com base em análises a partir de bibliografias, sites, artigos acadêmicos e periódicos.

#### 1.6. Metodologia

O presente trabalho parte de um princípio de pesquisa descritiva através de livros, sites e artigos acadêmicos.

Trata-se de uma revisão bibliográfica a qual aborda a inteligência emocional (IE), seus conceitos e o impacto da maneira em que gerenciamos as nossas emoções, diante de diferentes contextos, convivências e aos fatos diários que ocorrem dentro um ambiente organizacional.

São abordados detalhes, visando uma apresentação clara dos benefícios vindouros da inclusão dessa habilidade comportamental.

### 1.7. Organização do Trabalho

Este trabalho está estruturado em 6 (seis) capítulos, de forma em que sua sequência das informações possa oferecer um claro entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução expondo questões como a origem e conceituação do tema, Inteligência Emocional, enfatizando também sua crescente evolução ao longo dos anos. Refere-se ainda, a sua maior necessidade durante o período pós pandemia. Por fim trata dos objetivos deste trabalho, da importância de seu tema, de seu problema e relevância, da delimitação do objetivo proposto, da metodologia aplicada para desenvolvimento da pesquisa e como o trabalho está organizado.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, o princípio das abordagens administrativas desde o início com os povos primitivos até os efeitos da Revolução Urbana.

No Capítulo 3 desenvolve-se o conceito de administração e suas organizações, abordando as ferramentas operadas pelo planejamento estratégico: planejar, organizar, dirigir e controlar; em seguida dá-se algumas das teorias da administração. É introduzido princípios e tipos de organizações, enfatizando a cultura organizacional e o comportamento organizacional.

O Capítulo 4 abrange a introdução à inteligência emocional, definindo o que é inteligência, o que é emoção e pôr fim a aptidão: inteligência emocional, sendo definido seu conceito, características, técnicas e finalidade.

Enfim no Capítulo 5, abordamos a inteligência emocional dentro das organizações, expondo seus benefícios dentro do ambiente organizacional e sua capacidade de ser uma ferramenta em vista do sucesso da organização. Aborda também, a aplicabilidade desta aptidão no contexto de liderança e seu poder de influência.

No Capítulo 6 são realizadas as conclusões e confirmações do benefício que esta habilidade pode trazer se desenvolvida dentro do ambiente organizacional, em prol da corporação por inteira.

## **2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS ORGANIZAÇÕES**

No capítulo a seguir pode-se identificar desde os tempos da pré-história conceitos e práticas as quais principiaram técnicas administrativas e organizacionais, podendo identificar abordagens de ferramentas administrativas desde o princípio, antes mesmo de serem conceituadas, com técnicas, ideias, preceitos de planejamentos e estratégias, seguindo assim até os efeitos da revolução urbana onde por fim, os conceitos e ferramentas foram aprimorados e aplicados até a atualidade em nosso âmbito organizacional.

### **2.1. Da Revolução Urbana**

A Administração se é vista desde muito antes que pensamos. No princípio, nas sociedades primitivas, o homem pré-histórico para atuar na caça de grandes animais, já partia do conceito de planejamento, divisão de trabalho, logística e organização. Eles precisavam pensar que rota seguiria, onde poderiam se abrigar, como seria a divisão na caça, tinham de preparar as armas, e por fim, neste processo, havia a base de um empreendedorismo, sem nenhum tipo de conhecimento teórico, eles tinham seus líderes como gestores e suas estratégias.

Atualmente, de fato possuímos muito mais conhecimento que aquela época, podendo afirmar uma constante melhora e busca por ideias e soluções de problemas práticos, os quais exigem técnica para serem resolvido. Tipo de situação a qual as organizações sempre enfrentaram e sempre enfrentarão.

O conceito de revolução urbana surge no período neolítico, onde o homem pré-histórico evolui da revolução agrícola. A cerca de 4000 a.C., o Oriente Médio teve um avanço tecnológico, enquanto Ásia e a América ainda estavam a passos atrás, na pré-história. Contudo, no mesmo período a Europa saía da pré-história e assim avançava para a revolução agrícola. A revolução urbana auxiliou no surgimento das cidades e dos estados, já que a agricultura virou um meio de negócio, tornando-se assim as primeiras organizações, as quais acataram a criação de práticas administrativas, que se estabilizaram e seguem conosco evoluindo até os dias atuais.

As primeiras organizações e seus administradores surgiram em torno de 3000 a.C., onde atualmente se encontra o Iraque, se formou as cidades da civilização suméria. Por conta

da demasia de água que se encontravam na Mesopotâmia, os primeiros colonizadores decidiram por si criar uma “sociedade de irrigação”, onde quem estava no comando eram aqueles os quais exerciam as funções sacerdotais. Os sacerdotes-reis implantaram templos, que se transformaram nos primeiros centros de administração, onde havia funcionários que trabalhavam cuidando de anotações em placas de argila, dando vida ao princípio de contabilidade, fazendo anotações sobre recebimento, armazenamento e saída de seus produtos, estas placas hoje consideradas *livros primitivos de contabilidade*, quais podem ser achados em museus e coleções em grandes universidades. Dando vida ao princípio da contabilidade, pagando seus servidores com a rentabilidade que a agricultura irrigada fornecia e também todo financiamento de materiais comercializados, produtos escassos, como por exemplo, metal e madeira.

O Egito por sua vez com a unificação dentre 3100 a.C., deu origem a um reino, o qual se encontrava estabilizado diante ao ciclo de inundação, cultivo e seca. Com a regularidade das inundações do Rio Nilo, os egípcios despertaram a ideia de planejamento ao longo prazo, havendo necessidade de calcular, pela aparição da estrela Sírius, quando o Rio inundaria, assim criando o calendário solar. Além dos princípios de planejamento, os egípcios mais que ninguém, apresentava aptidões técnicas durante a criação das famigeradas pirâmides. Para construí-las os egípcios utilizavam os conceitos de logística, administração de mão-de-obra e organização de seus arquitetos da época.

Outro indicador de que os egípcios contribuía assim com os princípios administrativos se vê no período do Novo Império, onde o governo evoluiu de governo provinciano para o centralizado, assim o reino passou a ser governado por comandantes militares, em cada região. O Faraó por sua vez, tornando-se proprietário de todas as terras, começou a cobrar dos súditos uma porcentagem em cima de sua renda, como tributo anual. Necessitando desta forma da criação de procedimentos administrativos, dando origem aos escribas, que trabalhavam na função de anotar detalhadamente todas as operações, mantendo tudo registrado para um maior controle.

Por volta de 2000 a.C., os sumérios enfraqueceram, deixando assim a Babilônia denominar, eram feitas pelas babilônias placas de argilas, as quais mostravam registros de transações comerciais, apontando assim, como eles se atentavam ao controle, principiando a gestão. Em uma das placas, se foi apresentado uma mensagem do rei, onde mostrava o

princípio de que: a responsabilidade não se delega. De acordo com o rei, se o trabalho não fosse feito de forma correta, o capataz dos homens seria responsabilizado pelo erro.

Em torno de 1792 e 1750 a.C., o rei babilônio, Hamurábi, criou o um código de leis da história, o qual se consolidou na Mesopotâmia, baseando-se na Lei do Talião, incluindo o princípio “olho por olho”, ou seja, leis as quais puniam o criminoso conforme o grau do crime cometido. O Código de Hamurábi, contendo em si 282 regras, apresentava-nos princípios da administração como demonstrado pelo emérito autor Antonio Cesar Amaru Maximiano (2007, pp. 27-28):

Se um homem entrega a outro prata, ouro ou qualquer coisa em depósito, seja o que for que entregue, mostrá-lo-á a uma testemunha, combinará os termos dos contratos e fará então o depósito. Se um mercador entrega a um agente cereal, lã, azeite ou mercadorias de qualquer espécie para negociar, o agente registrará o valor e pagará em dinheiro ao mercador. O agente receberá um recibo selado pelo dinheiro que entregar ao mercador. Se o agente for descuidado e não ficar com um recibo pelo dinheiro que entregou ao mercador, o dinheiro sem recibo não será lançado em sua conta (Práticas de controle).

O pedreiro que constrói uma casa que desmorona e mata seus residentes será condenado à morte. Se um comerciante de vinhos permitir que homens turbulentos se reúnam em sua casa e não os expulsar, será morto. Se um doutor operar uma ferida com uma lanceta de cobre e o paciente morrer, ou o olho de um nobre que perde a vista em consequência disso, as mãos do doutor serão cortadas (Princípio de responsabilidade).

No século IV a.C., a China evoluía em suas teorias administrativas e organizacionais, Sun Tzu, um autor chinês, escreveu um livro na época, *A arte da guerra*, que apresentava táticas militares, apresentando teorias as quais recomendavam estratégias, como por exemplo, evitar batalhas, intimidar psicologicamente os inimigos e se beneficiar com tempo ao invés de utilizar da força, para assim cansar o inimigo e partir para o ataque quando ele se encontrar desgastado e desprevenido. As teorias de Sun Tzu chamavam atenção do Ocidente, por ser conceitos os quais, perduraram à passagem dos séculos por definir princípios fundamentais permanentes nas organizações, tais como os princípios a seguir citados pelo autor Antonio Cesar Amaru Maximiano (2007, p. 29):

Por comando quero dizer os atributos do general quanto à sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e exigência.

Por doutrina quero dizer organização, controle, atribuição correta dos postos de comando, ordenação das vias de abastecimento e fornecimento do necessário as suas tropas.

De modo geral, dirigir muitos é quase igual a dirigir poucos. É somente uma questão de organização.

Uma vez consciente das vantagens dos meus planos, o general terá de criar situações conducentes à sua concretização. Deverá atuar com rapidez e de acordo com o que lhe é vantajoso para poder controlar os resultados.

Durante a Revolução Urbana, ao redor do mundo muitos países auxiliaram no desenvolvimento de técnicas aplicadas na administração. Diante dos povos exemplificados anteriormente, pode-se concluir que os princípios administrativos e organizacionais se principiaram em técnicas e ideias baseadas nas necessidades de uma vivência diária, fazendo assim as teorias, conceitos e práticas serem aprimoradas até os dias atuais.

### **3. CONSIDERANDOS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS ORGANIZAÇÕES**

#### **3.1. Do Conceito de Administração**

Administração se baseia no processo de tomadas de decisão e gestão de recursos para obtenção do sucesso diante aos objetivos postos. Quando se fala em administrar, os logo se relacionam aos seus processos ou funções que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Ações as quais compõe o ciclo do processo administrativo, também conhecidas por gestão organizacional.

##### **3.1.1. Planejar**

O planejamento compreende em estabelecer objetivos para alcançar suas metas, podendo assim identificar possíveis falhas, fraquezas, em contraposto até identificar seus pontos fortes, desta maneira capacitando à definição de objetivos mais assertivos, obtendo maior sucesso. O planejamento por sua vez, pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico se baseia em visão em longo prazo, analisando estudos de pesquisas de mercado, também o ambiente externo e interno, visando onde compensa o investimento, onde não, apontando o futuro, englobando o estabelecimento de metas, objetivos, políticas e missão da organização em geral. O planejamento tático por sua vez, se baseia na visão em médio prazo, geralmente anual, onde se estuda formas de enxergar a missão da empresa, ou seja, seu real propósito, definindo assim suas metas individuais organizacionais. O planejamento operacional se baseia no dia-a-dia, sendo assim um planejamento diário, se analisando setor por setor, criando métodos, práticas, normas e táticas, que desta maneira contribuam para o sucesso e desenvolvimento da organização.

##### **3.1.2. Organizar**

Esta função se resume em colocar em prática todo o planejamento, pode ser definida em várias etapas, como por exemplo, a determinação da estrutura organizacional, criação dos

níveis hierárquicos, delimitação da utilidade dos recursos materiais, ordenação dos recursos humanos, assim elaborando maneiras que auxiliem na realização do projeto planejado com obtenção de sucesso, sem falhas ou danos.

### 3.1.3. Dirigir

A direção envolve a tomada de decisões, liderança, delegação de tarefas e comunicação com os empregados. Uma função a qual requer do profissional maior habilidade em recursos humanos, para que auxiliem nos alcances dos objetivos desejados, administradores que motivem e dinamizem os seus funcionários, influenciando a empresa de forma positiva. Tendo como alguns princípios, por exemplo, delegação, comunicação e princípio da coordenação ou relações humanas. A direção abrange a liderança, que inclui a motivação, sobretudo fazendo com que a compreensão da inteligência emocional se faça presente e necessária.

### 3.1.4. Controlar

O controle é a finalização de todo planejamento que foi feito, nesta função, todos os progressos obtidos são avaliados e corrigidos se necessários, garantindo o propósito determinado. Para controlar, uma boa capacidade de análise se faz necessária, se baseando em números e indicadores técnicos, as chances de falhas sob o planejamento diminuem consideravelmente. Podem-se considerar como principais funções de controle: definição de padrões de desempenho, análise e medição dos resultados e correção de desempenho.

## 3.2. Das Teorias da Administração

Segundo Maximiano (2007), pode-se definir como “teoria” uma representação subjetiva do que se vê como realidade, a teoria é um conjunto de leis ou regras as quais se aplicam em alguma área exclusiva.

A teoria da administração é a área do conhecimento humano a qual estuda a administração nas organizações, se baseia em conhecimentos obtidos pela prática em organizações. Aonde se vai das teorias científicas, às teorias clássicas, às neoclássicas até por fim, chegar às teorias atuais, tendo em vista que todas se encontram interligadas no meio administrativo. (Maximiano, 2007)

Inicia-se pela Teoria da Administração Científica, implantada por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), com ênfase nas tarefas, e enfoque na produção e eficiência. Taylor aplicou à administração o conceito de uma ciência racional e metódica diante aos desafios os quais as indústrias enfrentavam, tendo por objetivo aumento da produtividade. Para isso, Taylor levantou métodos e sistemáticas de racionalização do trabalho e disciplina dos operários. Se colocou no posto de gerente, aprimorou a seleção dos funcionários para cada setor, de acordo com suas aptidões, passou a estudar o tempo e o movimento, para assim obter maior eficiência do operário. Taylor sugeriu que as tarefas mais complexas fossem divididas em partes a cada funcionário, assim implementando o sistema de racionalização e padronizando o serviço, e por fim, visando à motivação, propôs incentivos salariais e prêmios. Em seguida, Henry Ford, em 1913, se faz presente com a aplicação da tecnologia se embasando aos princípios aplicados por Taylor. Ford nos apresenta a linha de montagem nas fabricações, na época, em uma indústria automotiva, com ferramentas e máquinas habilitadas, implantações de linha de montagem com esteiras rolantes, para melhora na produção e desempenho na divisão do trabalho.

Já a Teoria Clássica da Administração foi iniciada por Fayol, completou o pensamento de Taylor, substituiu a perspectiva extensiva e concreta de Taylor, e reduziu em uma análise breve, global e universal. Sugeriu simplificar a estrutura administrativa, assim a empresa passa a ser vista como uma associação dos distintos órgãos que a compõe. Fayol se preocupava com o rumo da empresa, dando destaque às funções e operações internas. Instituiu o princípio das clássicas funções da administração: planejar, organizar, controlar, dirigir e comandar.

A Teoria da Burocracia se deu por Max Weber, onde visa à organização formal direcionada para a eficiência e a racionalidade. Neste contexto burocrático, pode ser encontradas abordagens de Taylor e Fayol, como por exemplo, a hierarquização do trabalho, ordem de regras e normas as quais definiam os direitos dos trabalhadores de acordo com os cargos ocupados, sistemática de rotinas e procedimentos, impessoalidade diante as relações

entre colaboradores, promoções com base nos conhecimentos técnicos, dentre outras. É considerada também parte da abordagem da Teoria Estruturalista, a qual se baseou na sociologia das organizações. Limitando e analisando a teoria burocrática, com ênfase na estrutura, no ambiente e nas pessoas.

A Teoria das Relações Humanas foi dada com a *Experiência de Hawthorne*, realizada por Elton Mayo, onde estudou como a implantação de luz pôde influenciar na produção dos trabalhadores, tendo por resultado que: o que motivou os empregados não foram as luzes que haviam sido postas, mas sim, o sentimento de valorização que os trabalhadores tiveram diante a atenção que receberam. A Teoria das Relações Humanas confrontou na administração o formalismo em suas atuações e em suas relações internas entre grupos, buscando valorizar o humanismo dentro do trabalho e suas relações, valorizando seus funcionários e fazendo-os compreender que o ser humano não se deve ser diminuído a um comportamento simples e mecânico, surgindo assim uma crítica diante à administração científica e clássica, vendo seus colaboradores como membros de grupos e assim estimulando as relações interpessoais.

A Teoria Estruturalista visou pensar além, com base na sociologia organizacional não se limitou apenas nas indústrias como as anteriores teorias, mas sim buscou a amplitude nas organizações, incluindo tipos de organizações os quais são presentes até a atualidade, como por exemplo: públicas, privadas, pequenas, grandes, médias, religiosas, militares, empresas variadas (comerciais, agrícolas, prestadoras de serviços etc.), sindicatos, partidos políticos etc. A Teoria Estruturalista criticava também, em relação às anteriores teorias, que era de necessidade observar e estudar o ambiente externo, o mercado à fora, e não somente focar na parte interna da organização, assim com a interação com outras organizações externas, a sociedade foi denominada pelos estruturalistas como “Sociedade de Organizações”.

Já a Teoria Comportamental (também conhecida como Behaviorista) por sua vez, não se preocupa tanto com a estrutura organizacional, mas sim com seus processos e atividades operacionais. O estruturalismo se leva pela tese sociológica organizacional, já a teoria comportamental se faz com ênfase nas ciências do comportamento, notadamente da psicologia organizacional, esta abordagem buscou apresentar soluções mais flexíveis, humanas e democráticas, fundamentando-se no estudo do comportamento individual de cada ser humano.

A Teoria Contingencial se deu por uma abordagem a qual não concordava com a limitação de um modelo organizacional universal a ser seguido, mas sim se dispunha de que

cada organização devia buscar sua forma mais adequada de se estruturar. Porém esta abordagem afirmava que não existe um método totalmente eficaz, o qual garanta assertividade, eficiência e eficácia. Os estudos declaravam que tudo é incalculável, situacional e relativo, dependendo-se do tamanho problema enfrentado pela organização, dos acasos ambientais e até mesmo tecnológicos das organizações e suas práticas administrativas.

### 3.3. Das Organizações

O termo “organização” pode ter mais de uma definição, já no contexto administrativo a organização se é definida como uma agregação ou conjunto de meios como pessoas ou recursos de matérias, tecnologia, ferramentas financeiras e administrativas, os quais quando combinados auxiliam na realização eficaz de propósitos comuns, visando um objetivo coletivo. A organização refere-se às associações criadas por pessoas que buscam por interesse a mesma finalidade, se caracterizando pela elaboração de objetivos e planejamentos, os quais auxiliam na divisão do trabalho e na formação de estruturas hierárquicas.

A sociedade por muitas vezes depende de necessidades as quais são atendidas pelas organizações, como por exemplo, serviços de segurança pública, serviços sanitários, de saúde, de alimentação, de educação, entre outros. Além de fornecer a população os meios de subsistência como as remunerações em geral, que são distribuídas diante ao trabalho ou investimento atribuído, permitindo assim que a sociedade obtenha seus bens e serviços os quais precisam, podendo assim ser caracterizada por uma função social.

As organizações se baseiam em fornecer produtos e/ou serviços, sendo assim se os recursos conquistados forem utilizados de maneira eficiente, logo a organização atinge seus objetivos e solucionam os problemas apresentados, gerando assim uma maior satisfação de seus clientes até mesmo de seus funcionários, englobando a sociedade toda de maneira geral, estabelecendo desta forma um melhor e maior desempenho.

O desempenho se é indicado por duas palavras: eficiência e eficácia. Dá-se como eficácia, nas organizações, quando os objetivos e planejamentos traçados são de fato concluídos, quanto mais os objetivos alçados, mais eficaz se é considerada a organização. Por sua vez, a eficiência nas organizações, se dá pela capacidade de obter maior controle na utilização de seus recursos, seja ele material, monetário, ou até mesmo de pessoas, de maneira

produtiva, ou econômica. Estas duas palavras vêm ganhando credibilidade na administração atual, não por se tratar sobre as atitudes individuais do profissional, mas sim da organização como um todo, garantindo assim o seu espaço e nome no mercado em que atua. As organizações podem tanto ser eficientes e eficazes, como também ineficientes e ineficazes, por exemplo, ao invés de obter um progresso, na verdade acaba gerando um maior problema. Este quesito depende claramente da sua administração, de como é controlada, apresentando desta forma como a administração e as organizações caminham lado a lado, administrando recursos e tomando decisões.

### 3.3.1. Das Classificações

**Organizações Sociais:** se baseiam em conceitos sociológicos, voltadas a algum propósito social sem finalidade lucrativa, que pode incorporar indivíduos de natureza animal ou de natureza humana de determinado grupo.

**Organizações Cívicas:** aquelas que são instituídas para suprir necessidades sociais da população, sem finalidade lucrativa, como por exemplo, sindicatos, ONGs, associações, clubes, partidos políticos, e etc. E no ordenamento jurídico, pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, é estabelecido o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação. Dividindo as organizações cívicas em três tipos de ordenação: entidades privadas sem fins lucrativos, sociedades cooperativas, e organizações religiosas.

**Organizações Não Governamentais (ONGs):** aquelas as quais não possuem finalidade lucrativa, quais podem atuar na área da educação, saúde, ambiental, econômica, podendo ser desde municipal até internacional, geradas de maneira formal ou autônoma. A atuação se dá no âmbito público, ainda que não estatal, oferece seus serviços sociais, normalmente de cunho assistencial, que servem a uma parte da sociedade ao todo, e não somente a seus gestores e administradores.

**Organizações Governamentais:** organizações geradas pelo estado com finalidade social, dirigida e financiada pelo governo.

Organizações Públicas: organizações do governo quais tem como finalidade prestar serviços em geral para a população, financiadas pela arrecadação de impostos, contribuições e taxas, como por exemplo, escolas públicas, associações militares, associações da segurança pública, e etc.

Organizações Privadas: aquelas que possuem seus próprios proprietários, criada com seus próprios recursos em forma de capital social, ou por vezes, com recursos de terceiros, tais como financiadores, sócios etc.

Organizações Empresariais: associações formadas por duas ou mais pessoas, as quais abrangem a divisão de funções e benefícios de responsabilidade diante a seus cargos hierárquicos. Organizações as quais visam o lucro diante da comercialização ou produção de bens ou serviços. Tendo sua classificação dependente de seu tamanho, natureza jurídica e área em qual atua.

#### 3.4. Da Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional se faz presente para melhor compreender a organização em si e para fazer dela única diante às outras. A cultura nas organizações vem de desenvolvimentos dos ascendentes quais são passados para os mais novos, em termos de normas, crenças e valores, quais são aplicados dentro da sociedade. Ela define a forma como os colaboradores da organização devem relacionar-se entre si e também com o mundo externo. São normas, ou regras, as quais fazem com que seja padronizada a maneira que os integrantes agem diante das situações, resultando uma maior assertividade, afinal se seguir as regras impostas pela cultura, não haverá erro.

Todas as organizações possuem sua cultura, ela é caracterizada de acordo com cada instituição em específico, dependendo do conhecimento adquirido diante ao processo de adaptação ao ambiente em que atua e a toda relação de convivência interna. Para Maximiano (2007), o elemento qual informa se você pode se considerar ou não aculturado em uma organização é a linguagem, que engloba o “*kit* de ferramentas de sobrevivência” de um funcionário em uma organização.

Como, por exemplo, no nosso vocabulário acadêmico de estudantes da administração, palavras como crédito, débito, à vista, a prazo, entrada, saída, já fazem parte do nosso cotidiano e até mesmo do nosso não consciente, sendo assim se mostra que de fato estamos aculturados na organização.

As culturas podem ser divididas em subculturas, de acordo com o crescimento da organização, seus setores se ampliam. Assim em todo departamento se encontra um tipo de missão e seus funcionários especializados, por fim formando sua própria *cultura ocupacional*.

Fazendo uma análise da cultura organizacional, pode-se observar que ela é composta por elementos, por exemplo, artefatos, costumes, valores, missões, linguagem, desta forma sendo propriamente interligados; elementos que são distribuídos em níveis, externos e internos. Aqueles que se encontram no nível externo (artefatos, linguagem, hábitos), são os componentes visíveis aos olhos de todos, características notáveis, já os que se encontram no nível interno (valores, princípios, crenças) são componentes invisíveis aos olhos de um observador. Entre os elementos citados há uma constante relação, elementos que de fato compõe a cultura de qualquer grupo social. A cultura organizacional é um meio de ligar o passado de uma organização juntamente ao presente, fazendo com que assim a cultura seja padronizada e mantém em harmonia a convivência dentro do trabalho.

Segundo Maximiano (2007), práticas desenvolvidas dentro de uma cultura organizacional trazem seus benefícios, auxiliando na forma de lidar com problemas de convivência tanto interna, quanto com o mundo externo do mercado, afinal é composta por normas, as quais se forem seguidas, o colaborador saberá que não haverá erro em seu posicionamento. Esta cultura de fato se é construída com o tempo, passando a ser a verdadeira identidade da organização no mercado, dando a ela sua singularidade.

### 3.5. Do Comportamento Organizacional

“Comportamento Organizacional”, expressão hoje utilizada para abordar o assunto da psicologia organizacional. Tema o qual se originou da evolução dos estudos da escola das relações humanas. Deixando um pouco de lado a abordagem técnica e mecânica dentro da escola clássica das teorias da administração, pode-se encontrar um fator o qual interfere

diretamente no desempenho e produtividade dentro de uma organização: o comportamento humano.

Tudo surgiu com o nascimento da escola das relações humanas, com o experimento de Hawthorne, o qual foi realizado no período de 1927 a 1933, desenvolvida e aplicada por Elton Mayo, em uma fábrica em Chicago; nome da experiência o qual se deu origem por conta da fábrica se situar no bairro de Hawthorne; a experiência tinha como principal finalidade apresentar a possível relação ao aumentar a intensidade da luz, onde os operários trabalhavam, diante a produtividade e eficiência dos trabalhadores. Tendo como resultado que: o desempenho não se dá por características técnicas, fisiológicas ou físicas, mas sim por fatores sociais e relações entre os grupos. Mostrando que além dos aspectos técnicos, estão os aspectos das relações uns com os outros, entre colegas e administradores, fatores emocionais, psicológicos, apresentando o sistema social, o qual é formado por pessoas e suas necessidades como seres humanos (atitudes, sentires, comportamentos, etc.) influenciam tanto ou até mais diante ao desempenho e avanço da organização, priorizando o lado humanista dentro da administração.

O movimento humanista ganhou força e apoio maior durante a Revolução Industrial onde as condições de trabalho eram mais precárias e dificultosas, influenciando assim as pessoas e organizações da época a sugerir ideias para uma melhora, dentre estas ideias podemos citar a prática por sindicatos dos trabalhadores, onde por sinal, são necessários e ativos até hoje, buscando sempre os defender no direito e buscar melhores condições no trabalho. Este pensamento, na escola clássica, tinha como prioridade a condição dos trabalhadores em seus ambientes profissionais, fazendo com que assim grandes filósofos manifestassem seu pensamento diante à situação dos trabalhadores.

Em 1908, Henry Gantt, nos afirmava que os funcionários são seres humanos, e não máquinas, que deveriam desta forma ser treinados e não conduzidos, fazendo uma crítica a abordagem mecanicista, dando ênfase aos fatores sociais dentro do trabalho. Por volta de 1923, Mary Parker Follet, grandiosa autora roteirista da escola das relações humanas, nos apresentava que de fato o desempenho do homem no trabalho se dava por motivações básicas, as quais podiam ser comparadas com situações as quais influenciam em qualquer outro ambiente e não somente no trabalho, visava que ao invés de intimidação, uma boa relação e coordenação no ambiente de trabalho para com os funcionários, dava como retorno uma excelente administração. Chester Barnard, por sua vez em 1938 se tornou grande influência

para os humanistas com o lançamento de sua obra “As funções do executivo” onde apresentava a teoria da cooperação. Barnard afirmava que as organizações são sistemas cooperativos, onde duas ou mais pessoas se juntam e trabalham cooperativamente em prol de um bem comum, mas para obter esta cooperação dos trabalhadores havia a “lei” do esforço e recompensa, ou seja, uma troca entre o que se é oferecido como benefício para que aquele trabalhador contribua no trabalho, fazendo uma crítica, tendo em vista que a cooperação dentro da organização não se vem de crenças morais, mas sim do equilíbrio entre o que se oferece como recompensa.

O estudo do comportamento organizacional teve como princípio ciências as quais compõe o comportamento organizacional: psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas. As junções dessas ciências formam por fim um pensamento sistêmico, pois ao dar foco ao estudo comportamental cada uma dessas áreas apresentará crenças as quais agregam umas às outras, perspectivas diferentes, porém quais se complementam. Como exemplo pode ser citado: Poder e Liderança, instrumentos de aprendizagem os quais são tratados em quase todas as áreas da ciência, com aplicações diferenciadas, porém se complementando. Tendo em vista este conceito, pode se dizer que nenhuma ciência obtém total posse específica diante ao desenvolvimento do estudo do comportamento organizacional, pois elas integram-se umas às outras.

O estudo comportamental teve como pilares para agregar o conhecimento: a análise do coletivo e a análise individual dos trabalhadores, temas os quais vem passando por uma constante evolução ao longo dos tempos. Na análise do comportamento coletivo se é estudado o comportamento dos integrantes em um ou mais grupos, desde pequenas equipes até grandes, se observando a relação, interação, comunicação uns com os outros, podendo identificar a atuação da liderança diante ao processo interpessoal, quando se aplicado uma dinâmica entre eles, por exemplo. Já na análise individual, o trabalhador é avaliado de forma particular, para que deste modo seja encarregado às atividades mais adequadas, podendo assim obter maior desempenho dentro da organização, estudo o qual tem como critério de avaliação características as quais refletem em seu ambiente organizacional e em grupo, como por exemplo, traços comportamentais, personalidade, atitudes tomadas diante às situações favoráveis ou desfavoráveis, além disso, também se observa as habilidades, motivações, capacidade pessoal de liderança, até mesmo os sentimentos e ações, critérios os quais passaram a ter maior espaço no estudo comportamental ao final do século XX com o conceito de Inteligência Emocional.

## 4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

### 4.1. Da Definição de Inteligência

Inicialmente, apresentamos a conceituação daquilo que vem a ser “inteligência”<sup>1</sup>. No vasto vocabulário da língua portuguesa, tal termo remete à ideia de função psíquica que atribui ao ser humano determinado conjunto de faculdades intelectuais, como aquelas de conhecimento, imaginação, memorização, raciocínio, juízo, concepção e, por fim, abstração, vez que o próprio intelecto é o que perfaz a distinção entre o homem e o animal: o pensamento e a capacidade de compreensão.

Partindo do conceito etimológico:

Do latim *intelligencia* < *intellegere*, de *inter*: "entre" e *legere*: "recolher", "fazer escolha", "ler", sendo que este último verbo tem o sentido de saber juntar as letras. Desta forma, inteligência quer dizer "saber ler nas entrelinhas". Na próxima vez que estiver procurando uma solução inteligente para qualquer questão, procure dar mais atenção à informação nas "entrelinhas."<sup>2</sup>

Por fim, aquele que tem aptidão de compreender, aprender, conhecer e distinguir determinadas questões.

O tema “inteligência” passou e ainda passa por estudos sobre “o que é ser inteligente?” ou “o que é a inteligência?”. Não se é um tema de uma única definição. A ciência passou muito tempo acreditando e até mesmo realizando testes psicológicos para medir aquilo que se era considerado inteligência, no século XX os testes de QI (Quociente de Inteligência) predominavam, teste o qual todos já ouviram falar. Desenvolvido pelo psicólogo e pedagogo francês, Alfred Binet (1857 – 1911), o teste de QI tem como raciocínio equacional:  $QI = \text{idade mental} / \text{idade cronológica} \times 100$ . Teoria a qual consiste avaliar a inteligência de acordo com a pontuação média alcançada na experiência, possuindo assim grande conectividade com a teoria do fator geral (“Teoria G” ou “Fator G”) a qual será abordada à frente.

Embora a inteligência seja apresentada por infinitas ideologias, de forma geral pode ser definida como uma capacidade multidimensional de solucionar problemas por

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 24 ago 2021.

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 24 ago 2021.

mecanismos metacognitivos, ou seja, a capacidade humana de pensar sobre seus pensamentos, com base em informações as quais estão em sua memória, guardadas como um aprendizado, podendo também ter como influência sua cultura pessoal, assim dessa forma é diferenciada dos outros tipos de inteligência (animal, artificial, etc.), capacidade a qual nos permite lidar com situações e nos adaptar com maior facilidade aos ambientes em que nos encontramos.

Nos últimos anos a concepção de inteligência vem sendo definida por grandes psicólogos como um conceito imensurável, se contrapondo até mesmo aos testes de QI, que por muito tempo foi o único meio de se mensurar ou associar a inteligência aos seres humanos. Na atualidade, cada vez mais se acredita que a inteligência pode-se vir de múltiplas referências dentre suas alternâncias, podendo ser conceituada dentro da ciência por inúmeras características.

Perante a tantas expressões e ideias, pode se dizer que a inteligência não se é somente baseada em um desempenho histórico escolar, mostrando poder ir bem além desta limitação, visando que cada ser tem um melhor método para se aprender e memorizar, podendo também considerar os fatores genéticos como mediações juntamente com as influências do meio, que seriam fatores sociais, por exemplo. Assim, com o passar dos anos fora-se criado termos como “inteligência artificial”, “inteligência brilhante”, “inteligência emocional” e etc.

Tendo em vista as teorias da temática “inteligência”, duas podem entrar como destaque: a teoria do fator geral (“Teoria G” ou “Fator G”) e a teoria das inteligências múltiplas.

A teoria do fator geral se é dada com base em testes psicológicos, quando após realizar alguma tarefa apresentada no teste (lógica, numérica e verbal, memória) se obtém como resultado um número, ou melhor, uma pontuação, a qual mostra dificuldade ou aptidão para a realização da tarefa solicitada, tendo como finalidade mostrar que embora as aptidões sejam distintas e com variações, as mesmas se influenciam juntas diante a habilidades específicas, sendo o g uma aptidão geral superior às demais aptidões capacitadas, quais são desenvolvidas de acordo com a competência do “fator geral”, definindo, por fim, a inteligência deste modo.

Já a teoria das inteligências múltiplas, se originou por Howard Gardner, professor em Harvard, quando decidiu analisar e estudar pessoas consideradas muito inteligentes e outras, quais por sua vez, não eram consideradas inteligentes diante a visão holística sobre a

inteligência. Catalogou pessoas com diferentes destrezas e capacidades, tirando por conclusão a existência de inteligências múltiplas, as quais ele definiu por:

**Inteligência linguística:** habilidade com palavras, a qual te permite ler e/ou escrever muito bem, certo gosto, domínio e vontade de desbravar o mundo linguístico. Presente em escritores, oradores, etc.

**Inteligência lógica ou matemática:** habilidade com o raciocínio rápido e lógico, com domínio em cálculos. Presente em grandes cientistas, matemáticos, filósofos, etc.

**Inteligência espacial e visual:** habilidade para desenhar, memorizar, obter precisão no mundo visual e de espaço. Presente em fotógrafos, escultores, navegadores, arquitetos etc.

**Inteligência corporal-cinestésica:** habilidade ao controlar os movimentos corpóreos, ou ao manusear objetos com aptidão. Presente em dançarinos, atores, atletas.

**Inteligência musical:** habilidade em canto, composição musical, toque de instrumentos, e até mesmo de ouvir e decifrar toques musicais. Presente em cantores, maestros, juízes musicais.

**Inteligência interpessoal:** habilidade de se relacionar com as pessoas ao seu redor e entende-las. Presente em grandes líderes.

**Inteligência intrapessoal:** contrapondo a interpessoal, se é a habilidade de se entender e se relacionar com seu próprio íntimo pessoal.

Gardner (1995) vai além da concepção criteriosa de QI como variável única e imutável. Identifica que os testes os quais nos são aplicados durante nosso fundamento acadêmico infantil, se resume a uma caracterização escassa da inteligência, caracterização sem uma real correlação com a variedade de fenômenos e habilidades quais são significativas para a vida, fatores que vão além dos testes de QI. Gardner (1995) considera as sete destrezas da inteligência, quais citadas anteriormente, uma quantidade dispensável, pois não há uma numeração calculável para as infinitas capacidades humanas quais podem determinar a inteligência.

#### 4.2. Da Definição de Emoção

A palavra “emoção”<sup>3</sup> se deriva etimologicamente do francês *émotion*, do latim *motio.onis*. Tendo como significado uma reação moral, mental ou física, resultada de algum impacto interno sentimental que ocorre diante a algum acontecimento, externando, assim, essa reação comportamental diante de alterações respiratórias, circulatórias, comoção, etc.

Durante nossa vida, por vezes, automaticamente, recebemos do nosso organismo sensações as quais, estimuladas, geram as emoções, como um impacto de sentimentos que surge diante a fatos, acontecimentos, fator que pode marcar os melhores, ou até mesmo os piores momentos de nossas vidas.

Sentimento e emoção andam diretamente interligados, quando diferenciados por uma sutilidade: o sentimento é direcionado às sensações internas e a emoção nada mais é que uma forma de manifestarmos essa sensação de dentro para fora em ação.

Goleman (1995) explica que por natureza as emoções dão nada mais nada menos que impulsos, deixados pela progressividade humana, para acontecimentos imediatos, repentinos, que ocorrem durante a vida, expondo que “[...] a própria raiz da palavra emoção é do latim *movere* – “mover” – acrescida do prefixo “e-”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato.” (GOLEMAN, 1995, p. 20).

As emoções podem ser geradas por acontecimentos, percepções, de acordo com os nossos sentidos (visão, tato, olfato, paladar), memórias, etc., demonstrando assim reações às quais por vezes são incontrolláveis, tendo em vista que se é desencadeado uma soma de reflexos no cérebro. Podem ser expressas por formas físicas, por exemplo, com sorrisos, choros, palpitações, tremores, etc. Elas são tão únicas e individuais, que ao mesmo tempo em que alguém pode sentir alegria e desta forma sorrir, pular, gargalhar, outra pessoa pode sentir tamanha alegria na mesma intensidade, porém obter como reações físicas o choro, tremor ou alterações nos batimentos cardíacos. Mostrando por fim que a emoção pode variar de pessoa para pessoa, de acordo com sua personalidade, temperamento ou motivação.

Ao redor do mundo, podem-se encontrar, no mínimo, sete emoções básicas as quais fazem parte da vida de todo ser humano: alegria, tristeza, raiva, nojo, surpresa, desprezo e medo. Estas por sua vez, na ciência são conhecidas como Emoções Primárias, ou universais.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/emocao/>>. Acesso em: 01 set 2021.

Emoções as quais todos os seres humanos já nascem possuindo (algumas emoções por sua vez são encontradas em certos animais), ao serem expressas, independente da cultura ou sociedade, são facilmente identificadas em nossas expressões faciais. As nossas emoções primárias podem por fim desencadear emoções mais complexas de acordo com nossas experiências sociais e culturais vividas.

Desde o princípio, o surgimento das emoções entre os mamíferos está interligado aos sentidos para meio de sobrevivência. Pode-se citar em um exemplo, para maior esclarecimento, a tristeza; ela pode auxiliar no sentido de sobrevivência entre nós, seres humanos, apresentando-se como a partir do momento que sentimos a perda de algo, ou alguém querido, é despertado um sentimento de tristeza, fazendo com que assim se comece a sentir anseio de perder aquele alguém ou aquilo, gerando, assim, um maior cuidado com o outro, ou no mundo animal, como a relação e cuidado maior que os mamíferos criam com seus filhotes, ou membros do mesmo grupo, para que assim aumente a chance de sobrevivência mantendo-os vivos.

Daniel Goleman (1995), em sua grande obra, nos apresenta a história de um casal, Gary e Mary Jane Chauncey, com sua filha Andrea, história que se passa em uma viagem onde durante o passeio a família sofre um acidente, quando o trem qual estavam embarcados despenca em um rio. Enquanto o trem afundava, os pais, Gary e Mary Jane, dão sua vida para salvar a de Andrea, filha do casal, eles fizeram o que puderam para entregá-la ao socorro pela janela do trem enquanto o mesmo afundava, para terminar perdendo suas vidas. A história compreende um ato heroico de coragem, mas, também, remete às emoções primárias com as vertentes de sobrevivência, neste caso, emoção tão intensa que sobressai do instinto de se salvar, de auto sobrevivência, mas sim interligado aos sentidos e ao cuidado de um pai com seu filho, sua cria, reforçado no impulso gerado pela emoção sentida no momento, voltado pelo papel que se é exercido em vida humana.

Já as emoções secundárias são as emoções que se originam de acordo com o tempo, diante as nossas experiências culturais, pessoais, familiar, religiosa, sociais, por exemplo, vergonha, culpa, inveja, vaidade, ciúmes, etc.

A emoção foi considerada por muito tempo inferior à razão, acreditava-se que a racionalidade se era independente da emoção. Porém, com o passar do tempo, de acordo com a evolução vinda da espécie humana, estudiosos visaram que por vezes o emocional interferiu

em momentos decisivos. As emoções surgiam fazendo com que houvesse uma influência do coração sobre a racionalidade. Pesquisadores afirmam que nossas emoções nos guiam e orientam involuntariamente em situações surpresas, ou importantes demais ao nosso pessoal, para que seja deixada apenas por conta da racionalidade, por exemplo, em situações de perigo, em relações com parceiros (as), em busca de formar uma família, ao sentir a perda de alguém, como já exemplificado. Por fim, pode-se dizer que a razão e a emoção andam lado a lado, pois em conjunto elas se complementam e equilibram todas nossas reações tanto positivas quanto negativas.

As emoções são necessárias na vida humana, se não elas, nós não saberíamos reconhecer tantos sentidos os quais temos involuntariamente, ou não teríamos tanta habilidade em se criar relações para com os outros, o fato de se colocar no lugar do outro, mas lembrando de que a emoção só funciona se equilibrada com a nossa razão, para que assim não tomemos decisões ou atitudes impulsionadas pelos sentimentos.

#### 4.3. Da Inteligência Emocional

Por volta de 1990, juntamente com o avanço da tecnologia, o cenário muda, o estudo da neurociência passa por um progresso, apresentando a tecnologia de imagem, trazendo as imagens neurocientíficas, podendo assim auxiliar na maior compreensão e identificação dos fenômenos cognitivos enquanto os mesmos acontecem.

Antes da tecnologia de imagem, a evolução cognitiva dada pelas emoções se baseava de acordo com imagens estáticas, pela observação do comportamento, ou por fim, em experiências com cadáveres, onde não se obtinha um resultado muito eficaz dos fenômenos, afinal ali já não se havia vida, sendo assim notória a falta de recursos suficientes para descobertas mais afundas.

Com esse avanço, pesquisadores passaram a utilizar da tecnologia de imagem para estudar o como as emoções influenciam o cérebro humano, não só a emoção como outros fenômenos também, e a forma que ela refletia para o externo com suas alternâncias corporais.

O tema IE (Inteligência Emocional), se popularizou em 1995, com o grande lançamento da obra de Daniel Goleman, intitulado “Inteligência Emocional”. Porém,

diferentemente do que a maioria imagina, o conceito não foi criado por ele, mas sua obra veio como grande ajuda para destaque do tema.

Desde a década de 1990, o tema Inteligência Emocional vinha sendo discutido por Peter Salovey e John Mayer, grandes psicólogos americanos. Segundo eles, a ligação entre inteligência e emoção surgiu antes da criação do conceito de Inteligência Emocional, tendo sido inicialmente citada em 1985, em uma tese de doutorado por Wayne Payne.

Após a sua popularização, entre 1994 e 1997, o tema teve seu avanço discutido em uma série de artigos visando pontos teóricos de definição de construtos, medição e comprovação prática e empírica, fundamentada no *modelo psicométrico de inteligência* (MAYER SALOVEY E CARUSO, 2002). Ao longo de suas pesquisas sobre a Inteligência Emocional, a tese passou por revisões e evoluções, sendo assim atualmente definida por Salovey e Mayer em quatro habilidades:

A habilidade da percepção emocional, onde o indivíduo possui a capacidade de perceber e manifestar devidamente tanto suas emoções pessoais quanto as alheias;

A habilidade da emoção como uma ferramenta facilitadora do pensamento, onde o indivíduo possui a capacidade de utilizar as emoções como forma de facilitar os estímulos cognitivos ou físicos;

A habilidade da compreensão emocional, onde o indivíduo possui a capacidade de identificar e compreender as emoções, suas linguagens e sinais;

A habilidade de gerenciar suas emoções, onde o indivíduo possui a capacidade de dirigir as emoções de forma que auxilie para o maior desempenho cognitivo e pessoal. (MAYER & SALOVEY, 1997).

De acordo com os autores, a PE (percepção emocional), das habilidades, é estabelecida como a mais formal da inteligência emocional, como citada acima, se é a capacidade qual permite que as emoções sejam identificadas, compreendidas e expressas de forma correta e leve, em si e nos outros. A percepção emocional está ligada a uma aptidão para agir em diferentes situações postas, ou em relações, tendo em vista o elemento emocional como grande ferramenta de informação.

A emoção como ferramenta facilitadora do pensamento, se dá ao ver de que os pensamentos podem gerar emoções, tal como, as emoções também são capazes de influenciar a ordem cognitiva. Em conformidade a Schwarz (1990) e Forgas (1995), as emoções podem ser consideradas influenciadoras de pensamento, por conta das diversas estratégias para processamento das informações. A capacidade de assimilar as emoções com os conhecimentos faz com que as pessoas hábeis a esta capacidade, penderiam a usar das emoções efetivas para desenvolvimento da criatividade e processamento de informações de maneira inteirada. A CE (compreensão emocional) tem como relação três habilidades: aptidão para discernir as emoções e decifrá-la, compreender seus significados, seguimentos e sentidos da forma em que se formam e se relacionam e por fim dominar suas razões e consequências.

O GE (gerenciamento emocional) se dá na capacidade de equilibrar as emoções tanto em si quanto nos outros, estabelecendo mais emoções positivas e reduzindo as emoções negativas de acordo com o que se passa (SALOVEY E MAYER, 1997). Pessoas as quais possuem a aptidão obtém maior controle sobre os sentires, assim reduzem emoções mais intensas evitando sentimentos negativos, como o estresse, por exemplo, ou a tristeza. Ainda, a GE permite o regulamento das emoções, conseqüentemente proporciona uma maior prosperidade e crescimento tanto intelectual, quanto emocional.

A IE é proposta por dois modelos, o modelo original qual se principiou por Mayer e Salovey, onde é apontada como uma capacidade cognitiva, assim como outros tipos de inteligência, já por outros autores como Goleman e Bar-On, se é apresentada como “modelo misto” onde se mistura inteligência com aspectos emocionais referenciados por suas personalidades, motivações, etc.

Mayer e Salovey apontam que a inteligência emocional não é desigual à inteligência, e sim a junção entre a inteligência e a emoção, pois é uma capacidade cognitiva pertinente a emoção, a qual auxilia com soluções diante os ocorridos. (Mayer, Salovey & Caruso, 2000, cit in Slaski & Cartwright, 2002). Assim os autores alegam que se é errado receber as emoções sem a obtenção da inteligência, ou vice-versa, destacando de princípio a importância do equilíbrio entre a razão e emoção.

Diante a fundamentação de Bar-On (2006), a inteligência emocional teve como incentivo de início os primeiros trabalhos de Charles Darwin, onde declarou a importância da inteligência emocional em suas teorias para a sobrevivência e adaptação do ser-humano diante

as relações, trazendo de uma maneira adaptada resultados do comportamento emocional-social inteligente. Ainda de acordo com o autor, a inteligência emocional se é definida como um conjunto de competências não cognitivas, habilidades e mestria, ressaltando que as mesmas auxiliam na maior capacidade do indivíduo para lidar com situações de indagações e pressões ambientais (BAR-ON, 1997).

Desde os estudos de Darwin até hoje, grande parte das definições de inteligência emocional-social se caracteriza por um ou mais dos seguintes componentes-chaves: aptidão para reconhecer e expressar suas emoções e sentires; aptidão para compreender as emoções e sentires do próximo, assim se relacionando de melhor maneira e positiva; aptidão de controlar e gerir suas próprias emoções; aptidão para se adaptar e se obter maior controle diante a mudanças repentinas, seja de ambiente, ou relação tanto pessoal quanto interpessoal; e por fim a aptidão de se auto motivar e assim preservar ligações e sentimentos positivos (BAR-ON, 2006).

De acordo com sua definição, o autor compreende o presente modelo de IE em cinco escalas, primeira escala integrada por autoestima, consciência emocional, auto realização, independência e assertividade; a segunda é composta por empatia, relações interpessoais e responsabilidade social; a terceira compreende flexibilidade, teste de realidade e resolução de problemas; quarta escala integrada por controle dos impulsos e tolerância ao estresse; por último; a quinta escala onde compreende a motivação, o otimismo e a felicidade (BAR-ON, 2000).

Segundo Daniel Goleman (1995), a IE se tem como origem a relação entre os centros neurológicos intelectuais aos centros neurológicos emocionais. A partir de suas pesquisas, o autor compôs na IE cinco habilidades: autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e socialização.

A autoconsciência se resume na habilidade intelectual de um indivíduo de se auto conscientizar sobre suas condições emocionais e suas necessidades pessoais, conhecer de fato as suas próprias emoções, o autocontrole se baseia na habilidade de controlar os impulsos e emoções geradas por algum sentir, a automotivação se dá na capacidade de se auto incentivar a realizar suas metas e objetivos, a empatia se dá na compreensão e identificação da condição emocional do outro, e por fim, mas não menos importante a socialização, qual está interligada

a habilidade de consolidar boas relações sociais. Goleman enxerga a inteligência emocional como grande caráter de sucesso para a vida tanto pessoal quanto profissional.

Em sua obra “Inteligência Emocional”, expõe aspectos da inteligência com grande relevância as quais estão interligadas as emoções, indicando sua influência no sucesso diante as relações, objetivos pessoais, aos ambientes profissionais ou sociais, etc. Se contrapondo a posição de que somente por meio de testes de QI (coeficiente de inteligência) conseguimos identificar a obtenção ou não desses sucessos.

Contudo, Goleman (1995) aponta que o QI e a IE são capacidades independentes umas das outras, não se confrontam, porém, são distintas. De acordo com o autor, todos os seres humanos possuem ao menos um pouco das duas esferas de intelecto. Goleman critica a ideia de que somente o fator do QI determina a competência da inteligência dos seres humanos, desconcorda da teoria de que para ter um futuro promissor, sem fracassos, se é permitido somente por pessoas com alto QI.

Goleman, em suas ideias, destaca a importância da IE apontando que o intelecto teórico tem uma escassa relação com a existência emocional, expressando um posicionamento onde por vezes, pessoas com alto QI, com mentes brilhantes, podem cair nas tentações de agir impulsivamente devido à falta de habilidade sob controle de suas emoções. Há incontáveis ressalvas sobre o preceito que declara QI unicamente um agente de sucesso, o QI favorece em torno de 20 por cento aos aspectos de êxito, o restante se dá por outros fatores.

Pessoas as quais possuem somente a predominância de um alto QI, onde não se considera a inteligência emocional (o que se é extremamente raro), são conhecidas por pessoas de tipo de alto QI puro, habilidoso no controle da mente, porém inábil no controle de seu universo pessoal.

Os perfis diferem entre homens e mulheres, quando se possuem tipo QI puro, de modo geral, ambos possuem certa introversão, um olhar mais calculista e objetivo ao expressar suas ideias, principalmente quando se trata de assuntos extremamente voltados ao intelecto. Já pessoas que tem como predominância a IE, na generalidade, possuem uma maior facilidade nas relações para com os outros, possuem uma notória empatia e sensibilidade em seus convívios sociais, uma maior assertividade, e boa comunicação.

Estes traços, certamente nos fazem entrar nas extremidades do assunto, pois todos os seres humanos são compostos pela mescla entre inteligência emocional e QI, porém se diferem em graus distintos. Na medida em que vamos evoluindo nos encontramos mais cognitivos e juntamente com características abrangentes de inteligência emocional, assim passamos a mesclar esses dois fatores, fazendo com que um auxilie o outro em forma de equilibrar nossos sentires às nossas razões.

Ainda que a inteligência emocional seja considerada uma habilidade qual compreende o segmento cognitivo da informação dos sentires e das emoções, ela parte também da capacidade de se gerenciar, assimilar, entender e perceber as emoções como visto anteriormente.

Diante à grande importância e capacidade da inteligência emocional de apontar questões relevantes na vida dos seres humanos pelo comportamento, muitos pesquisadores, educadores, psicólogos, empresários, buscam mais a fundo a influência dessa habilidade, visando os pontos de vistas de pesquisadores e autores os quais afirmam seu auxílio a um melhor desempenho acadêmico e/ou profissional, em seu convívio interpessoal.

Embora muitos autores considerem estes fatos, a inteligência emocional ainda deixa por si certas dúvidas em relação a sua mensuração, devido à forma a qual acreditam em poder calcular essa competência.

Geralmente essa aptidão se é calculada por meio de dois tipos de instrumentos avaliativos: avaliação de desempenho, a qual mede a *performance*, ou seja, o desempenho do indivíduo em determinadas tarefas, e também a avaliação de auto relato, onde o indivíduo por meio de um questionário, responde quais as capacidades que presume possuir.

Os testes mais conhecidos e renomados na atualidade internacionalmente são o MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), EQ-i (Emotional Quotient Inventory) e o SSRI (Schutte Self-Report Inventory), já no Brasil, contamos com o MIE (Medida de Inteligência Emocional), instrumento de auto relato, e a escala de Percepção de Emoções do Mayer Emotional Intelligence Scale (MEIS), uma variante precedente ao MSCEIT, legitimada para o Brasil por Bueno e Primi (2003).

A inteligência emocional se deu por interesse de Siqueira, Barbosa e Alves (1999), que juntando os estudos de Mayer e Salovey (1990) com os conceitos de Daniel Goleman

(1995), apontaram que dentre as cinco habilidades que compõe a IE, descritas por Goleman, as três primeiras (autoconsciência, automotivação e autocontrole), se dão como fundamento do meio psicológico como responsáveis por firmar as condições internas do indivíduo, e as duas restantes, responsáveis pelos elementos psicossociais, que sustentam suas relações no meio social (SIQUEIRA, BARBOSA, ALVES, 1999).

Seguindo então esta linha de raciocínio, manifesta-se por fim a necessidade de uma maior compreensão da inteligência emocional para que perante aos desafios dentro dos ambientes organizacionais esta habilidade se faça presente e útil como grande ferramenta de sucesso.

## **5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

### **5.1. Da Inteligência Emocional no Trabalho**

A pressão e complexidade apresentada nos ambientes organizacionais exigem dos trabalhadores maior competência para lidar com os desafios e situações do dia-a-dia. A tensão que é posta sob os empregados se dá por uma junção de fatores, diante a um mercado globalizado, extremamente competitivo e agressivo. Certamente se não bem instruídos e estruturados, os empregados podem por vezes evidenciar como consequência problemas em sua saúde, como estresse e transtornos psicossomáticos, fatores os quais somente tratamentos médicos por vezes não dão retorno suficiente para o ambiente de trabalho.

De acordo com Mayer e Salovey (1997) a capacidade de gerenciar as emoções, pode auxiliar as pessoas a estimular afetos positivos, evitando assim subjulgamentos por afetos negativos e a também combater o estresse.

A aplicação da inteligência emocional nas organizações passou a ser estudada por diversos autores a partir da percepção da IE como uma estratégia fundamental, voltada ao treinamento e ao desenvolvimento das competências emocionais e sociais, pois assim pode se promover o avanço das habilidades, como por exemplo, autoconfiança, motivação, empatia, iniciativa, autocontrole, melhora na gestão de pessoas e de recursos.

De acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2002), aplica-se que pessoas com alto nível de QE (quociente emocional), quando em postos de gestores em uma organização, são de fato capazes de estruturar uma equipe mais conexa, com um maior desenvolvimento em habilidades de liderança e uma melhor comunicação entre os mesmos da organização, fazendo com que assim possa haver uma maior troca e eficácia, inclusive em elaboração de planos de estratégia organizacional. Os autores explicitam ainda que os gestores capacitados por essa habilidade, constantemente atuam melhor em sua posição, podendo visionar situações e se manter preparados diante delas, assim de fato administrando reais mudanças.

Em concordância com a OMS (Organização Mundial da Saúde) e a WFMH (World Federation for Mental Health), Associação Americana para a Saúde Mental, em 2000, foi revelada que há uma predominância de problemas psíquicos em ambientes de trabalho, ainda segundo a WFMH, estima-se que 400 milhões de pessoas no mundo provem de complicações mentais, neurológicas e vícios. (NASCIMENTO, 2006).

Diante a essas e tantas outras informações, as organizações passaram a ter um olhar mais voltado ao bem-estar dos trabalhadores, afinal para um melhor desempenho profissional é de necessidade se atentar ao bem-estar do empregado, seja bem-estar físico, mental e/ou social.

Muitos pesquisadores após esta visão mais acurada diante a importância do bem-estar dos empregados, afirmam que de fato, profissionais mais felizes e satisfeitos, são mais produtivos e motivados à suas atuações no trabalho. São realçados por Siqueira e Gomide Junior (2004), que trabalhadores mais capacitados, satisfeitos e compreendidos em seu trabalho, são aqueles que possuem uma responsabilidade, inclusive afetiva, maior com a organização. No campo da visão organizacional, essa atenção voltada aos colaboradores, remete ao aumento de produtividade, decaimento do número de faltas e também redução do fluxo de entradas e saídas de empregados, ou *turnover*.

De acordo com Lopes et al. (2004), as capacidades da inteligência emocional podem favorecer as relações interpessoais, assim para um melhor desempenho no ambiente organizacional, uma vez que as emoções são consideradas funções de comunicação e socialização, visto que as informações cognitivas dos indivíduos e suas reais intenções auxiliam na coordenação de encontros sociais e positividade nas relações.

#### 5.1.1. Da Liderança

Maximiano (2007, p. 278) no contexto organizacional aponta que:

Chefes são diferentes de líderes – a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para o outro. São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus empregados em uma manifestação ou greve contra essa mesma empresa. O primeiro tem poder formal (ou autoridade formal) sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal, ou simplesmente liderança, sobre os mesmos funcionários. A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do segundo baseia-se no interesse dos funcionários em protestar contra essa mesma empresa.

Para o autor, a ideia de liderança consiste como elemento fundamental o consentimento dos liderados, ou seja, só existe a liderança quando os liderados seguem o líder por espontânea vontade. Maximiano (2007) esclarece que o consentimento nesta

aplicabilidade, subentende a identificação de interesses entre o que o líder propõe e sua recompensa, ou solução para, por exemplo, uma situação problema em que o grupo se encontra. Essa identificação dos interesses gera no grupo uma motivação para fazer aquilo que o líder sugeriu.

Para White (2007), na esfera da IE, a liderança abarca a mente e o coração, é por fim, crítica, e ao mesmo tempo interpessoal. Compreende-se em um grande desafio pessoal, pois por vezes será necessária a capacidade de ser racional e sangue-frio, porém em outros momentos, serão de necessidade uma maior empatia e sangue-quente, integrando a capacidade de identificar quando usar a racionalidade e quando ser afável.

Já os autores Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), aplicam a liderança a um novo conceito, denominado conceito de *liderança primal*, que consiste como responsabilidade fundamental dos líderes estimularem sentimentos e pensamentos positivos em seus liderados. Esse estímulo ocorre quando o líder fornece a ressonância, que seria basicamente a amplitude dos sentimentos e pensamentos positivos ao seu redor e sua intensidade. A ressonância, de acordo com os autores, pode ser considerada como um depósito de positividade, o qual consiste em libertar, estimular e despertar o que há de melhor no indivíduo.

Posto isto, a primordial missão da liderança se dá pelo caráter emocional, tendo como responsabilidade, vinda da inteligência emocional, um maior controle de como seus sentimentos são gerados e direcionados, para assim servir de incentivo e motivação a sua equipe e/ou colaboradores. Por fim, conclui-se que a ressonância é uma habilidade de fato posta por líderes quais desenvolveram e ainda desenvolvem um maior intelecto emocional.

Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional se revelou como uma componente chave para o sucesso no trabalho, podendo ser considerada um elemento psicológico a ser valorizado e aplicado no ambiente corporativo.

Seguindo essa visão e se aplicando no comportamento dos líderes, por exemplo, diante de seus liderados, temos como entendimento que os liderados esperam de seus líderes uma instrução comportamental, que se resume basicamente no serviço de orientar os comportamentos de seus empregados, tendo como uma finalidade a construção de uma relação de troca de confiança e responsabilidade mútua, tornando assim mais fácil o alcance de objetivos e metas traçadas.

De acordo com inúmeros autores e seus estudos, revela-se que a inteligência emocional se é uma habilidade de fundamental apoio dentro de uma organização. Para Momeni, 2009, a IE é a compreensão e o reconhecimento das próprias competências, e também das competências alheias, diante às opostas visões e condutas, sendo vista como uma habilidade mental de bastante influência diante às outras capacidades e aptidões de um gestor. O autor destaca que mais de 70% da interpretação dos empregados em consideração ao Clima Organizacional, se dá, diante a postura de seus líderes e forma de liderança, perante a maneira que seus gestores a utilizam para gerar uma maior motivação e um melhor desempenho, os recompensando à frente de seus esforços.

Partindo deste ponto de vista, Goleman et al. (2002), salientam que um gestor hábil que possui elevada inteligência emocional, tende a criar ambientes de riscos com recompensas finais, para despertar assim a motivação e coragem de seus leais servidores, cujo tiveram um investimento em seus intelectos emocionais pelos seus líderes. Por fim, certamente os colaboradores se esforçam para atingir os objetivos e metas da organização.

Ainda segundo os autores, compreende-se que de todos os elementos que influenciam e interferem nos resultados finais de desempenho dos colaboradores de uma organização privada, de fato, o comportamento e humor de seu líder são os mais considerados influentes, tendo em vista que existe uma indução de comportamento, onde o comportamento dos liderados se dão de acordo com o comportamento de seu líder.

Contudo, é claramente evidente que se o líder mantém um bom humor e/ou comportamento para lidar com as situações do cotidiano, desta forma os colaboradores à sua volta serão motivados, rendendo assim um maior desempenho, rumo ao sucesso e alcance de objetivos. Além de que, líderes inspiradores, formam para a organização, empregados mais confiantes e preparados para enfrentar de maneira inteligente os desafios, fazendo-os de qualquer maneira parecer superável. Mas se o contrário disso, um líder mal-humorado, qual não acata o desenvolvimento dessa habilidade emocional, logo irá criar a sua volta um ambiente negativo, tóxico e desmotivador.

Goleman et al. (2002), apontam sobre as tentativas de explicar a atuação eficaz em gestão quando justificada pelas estratégias, visões, e ideias desenvolvidas e/ou inovadoras, quando na realidade, a real justificativa é mais simples que pensam: “A Grande Liderança baseia-se nas emoções” (Goleman et al., 2002, p. 23). Para os pesquisadores, a importância do

cuidado com a emoção é de prioridade entre os líderes, nos expõe que se os líderes não tiverem a capacidade de realizar tarefas fundamentais da liderança, quais são desenvolvidas a condução correta das emoções, mesmo que esteja precisa a realização das demais tarefas, todo o restante que fizer sem uma maior compreensão das emoções pode no final deixar a desejar, ou simplesmente não dar certo (Goleman et al., 2002).

A inteligência emocional se é enfatizada no posto de liderança, pois certamente o papel de um líder abrange várias das necessidades qual a IE pode suprir, como alguns exemplos citados acima, como, motivação, desenvolvimento das relações interpessoais, também no controle e melhor cognição para tomada de decisões, entre outros inúmeros desafios e situações que podem aparecer no cotidiano.

Entretanto, esclarecemos que a IE não é uma ferramenta aplicável exclusivamente aos líderes de uma organização, pois devida à infinita aplicabilidade desta competência, certamente esta capacidade quando desenvolvida pode envolver o ambiente organizacional por inteiro.

#### 5.1.2. Das Aptidões: Autoconsciência, Autocontrole e Motivação

Como já exposto anteriormente, das aptidões as quais compõe a inteligência, três delas se destacam: a autoconsciência, o autocontrole das emoções e a motivação. Aptidões as quais podem ser aplicadas como verdadeiras técnicas no ambiente de trabalho.

Segundo Wisinger (2001), a autoconsciência pode ser vista como a base de todas as outras aptidões, tendo em vista que é possível obter maior controle de seus atos, para que assim possam auxiliar em benefício a si próprio. Dentro do ambiente organizacional, por exemplo, a autoconsciência e a capacidade de monitorar os sentimentos e pensamentos em algum momento de agir, sem dúvidas contribuem para uma maior compreensão da situação a sua volta, cooperando para uma melhor forma de se expressar, agir ou reagir, de maneira mais coerente<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 17.

Ainda de acordo com o autor, a autoconsciência se é vista como base das aptidões da IE, pois a inteligência emocional só se dá devida a ligação ao sistema perceptivo, por exemplo, se alguma situação no trabalho te estimulou o sentimento de raiva, para você conseguir controlá-la precisa ter consciência e percepção do que te causou a raiva, assim aprenderá a reduzi-la e utilizá-la devidamente. Ou se está em um dia de trabalho desanimado, e/ou desmotivado, é dada a necessidade de perceber como e quais afirmações negativas você está permitindo que te sabote no seu desempenho no trabalho.

A presença da autoconsciência basicamente consiste em compreender o que lhe induz a agir da maneira que age, qual a real causa, o real motivo, para assim, saber como controlar e em que momento utilizar do comportamento para alcance de benefícios. Entretanto, a falta dessa habilidade te faz decair diante a seu desempenho, fazendo-o lhe faltar informações necessárias para uma tomada de decisão mais apropriada<sup>5</sup>.

A capacidade de controlar as emoções, não significa reprimir os sentires e seus estímulos, mas sim compreender a emoção e usar daquilo que foi compreendido, para assim conseguir expressá-la de maneira sábia em prol de seu benefício diante a determinada situação. A emoção por vezes gera pensamentos automáticos, que na obra, Weisinger (2001), aponta como aqueles pensamentos espontâneos que criamos dentro de nossa mente, por exemplo, o líder se encontra em uma situação de insatisfação com a atitude de um empregado, atitude a qual vem acontecendo repetitivamente, no interno de seus pensamentos vem frases como: “Ele não me respeita” “Ele é um incompetente” “Que vontade de mata-lo”, isso se é considerado um pensamento automático, onde se nota um pensamento irracional, exagerado, qual foi desencadeado pela emoção vinda da insatisfação diante a um ocorrido. Logo evidenciando estes pensamentos e compreendendo-os, podemos assim evita-los, suspendendo-os dentro de nossa mente logo que aparecem, deste modo estará sendo aplicada a capacidade do controle das emoções<sup>6</sup>.

Weisinger (2001, p. 52) nos afirma que uma forma de conseguir controlar e/ou suspender esses pensamentos automáticos, é introduzindo logo em seguida em nossa mente diálogos internos, que seriam pensamentos precisos e positivos.

---

<sup>5</sup> *Idem*, p. 26-27.

<sup>6</sup> *Idem*, p. 45-52.

Com a criação do diálogo interno, você conseqüentemente impedirá que reflita para seu exterior ações irracionais ou incoerentes, que podem ser desencadeadas pelos pensamentos automáticos.

Como por exemplo, na situação posta anteriormente, a partir do momento em que o líder teve os pensamentos automáticos como “Ele não me respeita”, primeiramente deveria se reconhecer que esse pensamento se deu por conta do seu sentimento de insatisfação para com o funcionário, e logo em seguida sendo posto o diálogo interno, a frase poderia ser reformulada com: “Essa atitude me faz pensar que ele não me respeita, mas não há outro fato que me comprove isso, creio que devo conversar com ele”.

Por fim, podendo ser esclarecido o assunto e afastada a suposição de que exista ali uma falta de respeito, do funcionário, para como o gestor, ou por não haver evidências, ou pela explicação do funcionário, alegando que não é sobre isso.

Ainda segundo o autor, adentrando na temática motivacional, pode-se dizer na teoria que a motivação é considerada aquela que faz com que você aplique seu esforço em uma única direção, ou objetivo, já em coerência com a inteligência emocional, se motivar, significa usar do emocional como ferramenta incentivadora de todo este processo, para que seja mantido todo o desenvolvimento.

Utilizar da IE para um processo motivacional é representada por saber como se auto incentivar, buscar energizar-se de acordo com sua necessidade, por exemplo, ao se encontrar desanimado, ou com dificuldades.

Um exemplo de situação qual Weisinger (2001, p. 76) apresenta na obra é sobre um funcionário que está com certa dificuldade para iniciar um relatório, sendo assim ele procura espairer, se levanta, dá uma volta, liga para sua mãe para conversar, descontrair, porém nada muda. Se possuísse um grau elevado de intelecto emocional, certamente utilizaria ferramentas tais como, o uso de afirmações motivadoras para si mesmo, ou poderia buscar tarefas relacionadas ao relatório, buscar ajuda com um colega do trabalho, tendo por fim como resultado uma maior confiança e entusiasmo diante do problema e isto posto incrivelmente o relatório começará a fluir.

Weisinger atribui como fontes de motivação quatro elementos: você mesmo, amigos, parentes e colegas solidários (qual o autor apelidou de Time de Ouro), um mentor emocional e por fim seu ambiente onde se encontra.

Destaca, ainda, o elemento “*você mesmo*” como automotivação, considerando-a a mais importante e poderosa, nos afirma que é dentro de nós mesmos onde tudo começa. A automotivação esta interligada aos pensamentos positivos, que servem como uma fonte de energia para sua motivação, podendo reforçar o seu otimismo, entretanto, se ao contrario disto, se alimentar os pensamentos negativos, eles poderão se tornar um veneno.

Na obra, Weisinger (2001, p. 79), destaca algumas outras ferramentas que podem ser utilizadas para auxilio da automotivação como, por exemplo: jogos mentais, onde você se coloca em um mundo fantasiado em sua mente criando situações que exigem de você posturas e pensamentos otimistas, assim afastando da mente toda negatividade e também estimulando a ativação da excitação positiva.

Bloqueio de tempo ou bloqueio focal, considerado práticas as quais o ajudam a enfrentar o desanimo e a estagnação. Bloqueio de tempo consiste em você separar um intervalo de tempo para dedicar o mesmo a uma única atividade intensivamente, criando uma bolha imaginaria em torno de si mesmo. O autor exemplifica com a situação onde o empregado informa aos colegas que não poderá ser incomodado durante esse intervalo de tempo, e determina para si mesmo que neste período irá realizar o trabalho intensivo, logo você finalizará o que tem de finalizar. O bloqueio focal entra como um incrementador do tempo bloqueado, qual consiste em determinar as atividades que devem ser realizadas durante esse período bloqueado, para que não haja distrações e para que sua motivação não se disperse assim você terá certeza que conseguirá fazer tudo o que necessário durante o bloqueio de tempo, gerando por fim maior inspiração para prosseguir;

Afirmções motivadoras (p. 78) se baseiam em frases formuladas positivamente as quais reforçam o seu otimismo, te dando apoio e incentivo, fazendo insistir no progresso até a obtenção da meta e/ou objetivo traçado. Para aplicar esta ferramenta, você pode experimentar criando afirmações que fortaleçam a sua confiança, afirmações que gostaria de ouvir de alguém. Assim despertando dentro de si o empenho e a confiança de que você tem capacidade para atingir o propósito.

É simples compreender porque a motivação é uma aptidão desejável e por vezes cobrada em um ambiente organizacional; um colaborador motivado demanda menos controle sobre ele, contribui com uma maior produtividade, e possui de fato um melhor desempenho.

Ao observar um empregado motivado, é despertado no gestor maior confiança, pois sabe que possui dentro da organização um empregado eficiente, que pode despertar a motivação entre outros colegas, abrangendo até mesmo o ambiente organizacional por inteiro.

A aplicabilidade motivacional vinda por líderes, conseqüentemente trazem para o ambiente organizacional uma leveza positiva e uma melhor relação interpessoal para com todos. *“Quando você está motivado, é capaz de iniciar uma tarefa, persistir nela, prosseguir até concluí-la e lidar com quaisquer obstáculos que possam surgir.”* (Weisinger, 2001, p. 18).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados, entende-se a inteligência emocional (IE) basicamente como uma habilidade, a qual pode ser desenvolvida por qualquer indivíduo, que nos auxilia a compreender nossas próprias emoções para assim utilizá-las de maneira sensata e inteligente, fazendo com que as mesmas trabalhem a seu favor, contribuindo em como determinar seu comportamento e também sua cognição, de modo que engrandeça o resultado. Sendo composta por um conjunto de aptidões as quais geralmente são identificadas em grandes líderes: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais (relacionamentos).

Levando em consideração os desafios impostos atualmente – não somente no âmbito organizacional, mas pelo mundo todo, onde nos encontramos em uma luta constante em tentativa de nos reerguer diante às dificuldades que nos foram deixadas pela pandemia (em consequência do COVID-19 - Corona Vírus) na qual o mundo inteiro parou – as organizações se encontram em um ambiente caracterizado por medos, inseguranças, e acompanhadas por certa pressão contra o tempo; que conseqüentemente para muitos foi perdido; além da concorrência global no mercado, qual se estende incansavelmente, tornando-se assim mais difícil o equilíbrio em nossas emoções e nossa razão. Para este fim, cabe-nos a nós darmos uma maior atenção, em especial por este motivo aos nossos sentires e às nossas emoções, para utilizarmos de maneira agregada esta habilidade, tendo como finalidade um desenvolvimento organizacional eficiente, a fim do sucesso e prevalecimento de um bom ambiente organizacional.

O desenvolvimento da inteligência emocional dentro das organizações torna-se inquestionável para obter êxito perante a reestruturação das organizações, partindo do pressuposto de que a IE pode influenciar positivamente a capacidade humana de lidar de maneira competente e eficaz com as premissas e pressões do ambiente organizacional. Quando utilizada como uma ferramenta auxiliar no campo organizacional, se visa por fim a constituição de uma organização emocionalmente inteligente, onde se buscada por cada um dos colaboradores e/ou gestores o desenvolvimento desta habilidade, logo apostada em seus relacionamentos interpessoais, poderá abranger a organização integralmente. Há infinitas formas de utilizar da inteligência emocional dentro do ambiente de trabalho, tanto de maneira intrapessoal – ajudando a si mesmo – quanto interpessoal – ajudando os próximos.

Partindo da análise voltada à liderança, torna-se relevante destacar a importância e o impacto que a IE causa quando aplicada por um líder dentro da organização. De acordo com as pesquisas bibliográficas, foi nos apontado que o papel emocional do líder é considerado como o primordial ato da liderança. Visando o benefício da inteligência emocional desenvolvida por líderes, notaram-se bons resultados como, por exemplo, maior comprometimento dos empregados, aumento da motivação, criatividade, maior produtividade, melhora nas relações, decaimento de ausência dos funcionários, ou entrada e saída dos mesmos, e etc. Tornando-se assim um instrumento indispensável para uma organização mais competente.

É comprovado que o comportamento e o humor de um líder influenciam diretamente ao comportamento e humor de todos os membros de uma corporação, visto assim, pode-se apontar como resultado que, certamente se a organização obtiver um líder ou gestor empático e inspirador, logo, obterá retornos positivos de seus colaboradores, permitindo que à vista disto, os colaboradores não se vejam somente como “mais um” funcionário dentro da organização, e sim como parte da organização inteiramente, se tornando cada vez mais leal a mesma. Sendo que todas essas evoluções positivas se dão pelo alto grau do intelecto emocional de seu líder (ou gestor), utilizando-o como ferramenta incentivadora e produtiva.

De acordo com as pesquisas até aqui, foi-nos exposto que a capacidade de controlar suas próprias emoções e procurar ter uma boa comunicação dentro do ambiente organizacional leva ao aumento de produtividade, confiança, motivação e entusiasmo da companhia organizacional por inteira, reduzindo por fim conflitos internos. A inteligência emocional pode auxiliar na redução destes conflitos internos com capacidades como o gerenciamento das emoções onde permite, por exemplo, tornar-se mais fácil à adaptação diante a mudanças inusitadas; também com capacidade de mais bem avaliar as situações partindo de tomada de decisões, onde possuindo uma consciência emocional, logo haverá um equilíbrio entre a razão e seus sentires emocionais, evitando com que haja atitudes ou escolhas por impulsos, fazendo com que seja tomadas as decisões mais assertivas.

Vale ressaltar que como identificado diante aos dados empíricos deste artigo, que a aplicabilidade da IE como ferramenta auxiliadora no ambiente organizacional se vale para todos os integrantes da corporação. É de necessidade compreender as próprias emoções e assim gerenciá-las de maneira eficaz, para depois gerenciar a emoção dos que os cercam, em prol da organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Vera Lúcia do. **Psicologia da educação: A inteligência**. Natal: EDUFRRN, 2007. Disponível em: <[http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/cursos/Geografia\\_PAR\\_UAB/Fasciculos%20-%20Material/Psicologia\\_Educacao/Psi\\_Ed\\_A02\\_J\\_GR\\_20112007.pdf](http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/cursos/Geografia_PAR_UAB/Fasciculos%20-%20Material/Psicologia_Educacao/Psi_Ed_A02_J_GR_20112007.pdf)>. Acesso em 02 de set. 2021.
- BAR-ON, Reuven. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & D. A. Parker (Ed.), **The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and the application at home, school and in the workplace**. 2000 (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). **Psicothema**. 2006, v. 18, supl., pp 13-25. Disponível em: <<http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>>. Acesso em 18 de set. de 2021.
- BAR-ON, Reuven. **The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual**. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997.
- BARROS, Marli Cristiane. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos**. Orientador: Mirlene Maria Matias Siqueira. 2011. 98 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1296/1/Marli%20Cristiane%20Barros.pdf>>. Acesso em 12 de set. de 2021.
- BRASIL. **Lei Nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Acesso em 20 de ago. de 2021.
- BUENO, José Maurício Haas. Inteligência Emocional: Um estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções. **SciELO Brasil**. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/VCjpTtYnLxGBX7BVtrDvkzs/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 de set. 2021.
- CÔBERO, Cláudia; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **SciELO Brasil**. Paidéia (Ribeirão Preto), 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/paideia/a/NGwkwzfpn8JbRdhD3vXhnjtQ/?lang=pt&format=html>>. Acesso em 20 de set. 2021.

FESPSP. **Palestra “Inteligência Emocional nas organizações”**. YouTube, 27 de jun. de 2019. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=VCHsbaCXL\\_o&t=1356s](https://www.youtube.com/watch?v=VCHsbaCXL_o&t=1356s)>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

FRAZÃO, Arthur. O que é emoção e principais tipos. **Tua Saúde**, 2019. Disponível em: <<https://www.tuasaude.com/tipos-de-emocoos/>>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: A teoria na prática**. Tradução de Maria Adriana Verissimo Veronese. 1. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. **Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações**. Lisboa: Gradiva, 2002.

HUTZ, Claudio Simon; WOYCIEKOSKI, Carla. **Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias**. **SciELO Brasil**. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/fYtffQ8jhwz7Dn3sNGKzRwt/?lang=pt>>. Acesso em 10 de set. 2021.

LOBO, Fátima; ROCHA, Cristina. **Implicações da inteligência emocional no processo de liderança**. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga: Faculdade de Filosofia. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17037/1/artigo5.pdf>>. Acesso em 10 de set. de 2021.

LOPES, Paul N.; BRACKETT, Marc A.; NEZLEK, John B.; SCHÜETZ, Astrid; Salovey, Peter. **Emotional intelligence and social interaction**. *Boletim de Personalidade e Psicologia Social*. 2004; 30 (8): 1018-1034. doi: 10.1177 / 0146167204264762.

MARCONDES, José Sérgio. **Conceitos, Definições, Constituição e Tipos de Organizações**. **Blog Gestão de Segurança Privada**, 2021. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/organizacoes-conceitos-tipos/>>. Acesso em 20 de ago. de 2021.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. **SciELO Brasil**. Florianópolis, jul./set., 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/?lang=pt#:~:text=A%20Teoria%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Cient%C3%ADfica,de%20alcan%C3%A7a%20a%20m%C3%A1xima%20produtividade.>> Acesso em 18 de ago. de 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYER, John D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, Peter. **Emotional, intelligence meets traditional standards for an intelligence**. Intelligence, 2000.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter.; CARUSO, D. R. **Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual**. Toronto, Canada: MHS, 2002.

MAYER, John D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, Peter. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**, 54, 772-781, 1990.

MAYER John D.; SALOVEY, Peter. **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Luyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (pp. 3-31). New York: Basic Books, 1997.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter, & Caruso, D. R. **Models of emotional intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press, 2000.

MIRANDA, Roberto Lira. **Além da inteligência emocional: Uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado, no trabalho e na vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NASCIMENTO, Monalisa Muniz. **Evidências de validade para o teste de inteligência emocional MSCEIT em policiais**. Orientador: Ricardo Primi. 2006. 142 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade São Francisco, Itatiba, 2006. Disponível em: <<https://1library.org/document/ynegkrly-videncias-validade-para-teste-inteligencia-emocional-msceit-oliciais.html>>. Acesso em 20 de set. de 2021.

O que é inteligência emocional?. **Inteligência Emocional**. Disponível em: <<http://www.psicologi.co/OQueE.aspx>>. Acesso em 10 de set. 2021.

Psicologia da Inteligência: Inteligências Múltiplas e Inteligência Emocional. **Sociedade dos Psicólogos**. Disponível em: <<https://spsicologos.com/2018/07/08/psicologia-da-inteligencia-inteligencias-multiplas-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em 02 de set. 2021.

SÁ, Adriel. Teorias Administrativas – material teórico. **Tec Concursos**, 2020. Disponível em: <<https://www.tecconcursos.com.br/blog/teorias-administrativas-resumo-bizu/>>. Acesso em 28 de ago. 2021.

SALOVEY, Peter; Woolery, Alison; Mayer, John. D. Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. In G. Fletcher & M. S. Clark (Eds.), **The Blackwell**

**handbook of social psychology: Vol. 2. Interpersonal processes** (pp. 279-307). Oxford: Blackwell, 2001.

SCHWARZ, Norbert. **Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states**. In E. T. Higgins & E. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, vol. 2, pp. 527-561. New York: Guilford, 1990.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; BARBOSA, Nilton Cesar; ALVES, Matianny Thyssen. Construção e Validação Fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. **SciELO Brasil**. Brasília, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, mai./ago., 1999, vol. 15, n. 2, pp. 143-152. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FTjLdrwsMNfftsVGpVnqmcK/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em 24 de set. de 2021.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WHITE, Bernard Joseph. **The nature of leadership: reptiles, mammals, and the challenge of becoming a great leader**. New York: Amacom Books, 2007.