

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO: TECNÓLOGO EM  
PROCESSOS GERENCIAIS

AMANDA RAPHAELLA DE LIMA PONTES  
EWERTON BARBOSA DA SILVA  
PABLO DA SILVA FERRUGE

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PILAR PARA  
O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

RECIFE/2021

AMANDA RAPHAELLA DE LIMA PONTES  
EWERTON BARBOSA DA SILVA  
PABLO DA SILVA FERRUGE

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PILAR PARA  
O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro –  
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de  
tecnólogo em Processos Gerenciais.  
Prof. Orientadora: MSc. Mabel Jaqueline Carmona de Campos

RECIFE/2021

S586i

Silva, Ewerton Barbosa da

A inteligência emocional como pilar para o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. / Ewerton Barbosa da Silva; Amanda Raphaella de Lima Pontes; Pablo da Silva Ferruge. - Recife: O Autor, 2021.

28 p.

Orientador: Mabel Jaqueline Carmona de Campos.  
Coorientador: Sylvia Karla Gomes Barbosa.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Processos Gerenciais, 2021.

1.Inteligência Emocional. 2.Liderança. 3.Desenvolvimento pessoal. Centro Universitário Brasileiro. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

AMANDA RAPHAELLA DE LIMA PONTES  
EWERTON BARBOSA DA SILVA  
PABLO DA SILVA FERRUGE

# **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PILAR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Prof° MSc. Sylvia Karla Gomes Barbosa  
Professora Examinadora

---

Prof° MSc. Urbano Cabral da Nóbrega Neto  
Professor Examinador

---

Prof° MSc. Andrezza Paula Silva Lima  
Professora Examinadora

RECIFE, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho aos nossos pais e familiares*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos á nossos colegas do curso de Processos Gerenciais, que encerraram essa etapa difícil da vida acadêmica. Também aos nossos professores, em especial a nossa orientadora de trabalho de conclusão de curso Mabel Jaqueline, aos nossos familiares que nos incentivaram e acompanharam todo processo de construção e desenvolvimento dos nossos pensamentos e acima de tudo agradecemos a Deus pela oportunidade de vivermos esse momento tão especial em nossas vidas.

Nossos sinceros agradecimentos.

*“Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder.”*

*(Lao Tsé)*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>11</b>
3.1	Inteligência e Emoção: Definição.....	11
3.2	Inteligência Emocional.....	15
3.3	A IE nas organizações.....	20
3.4	O Papel do líder.....	20
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>



# A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PILAR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Amanda Raphaella de Lima Pontes

Ewerton Barbosa da Silva

Pablo da Silva Ferruge

M.Sc. Mabel Jaqueline Carmona de Campos

**Resumo:** Esta pesquisa bibliográfica tem como objetivo abordar os pilares da Inteligência Emocional, apresentadas na visão de vários autores, e como ela desempenha um papel fundamental na formação de líderes e pessoas em diversas áreas da vida, principalmente dentro das organizações. Conceito desenvolvido com a finalidade de trazer o equilíbrio e o autodomínio sobre as relações interpessoais e intrapessoais, o aprimoramento dessa prática modifica o ambiente de trabalho e as relações dos líderes e liderados. O autoconhecimento, o autocontrole, a automotivação, a empatia e os relacionamentos interpessoais são os pontos chaves para uma boa gestão das emoções. Veremos os diferentes estilos de liderança e como os perfis comportamentais de cada um com base na sua inteligência emocional modifica a relação de colaboração e motivação nas organizações.

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional. Liderança. Desenvolvimento pessoal.

## 1 INTRODUÇÃO

O homem exerce o trabalho desde muito tempo a princípio por necessidade de sobrevivência, produziam ferramentas para exercer tal função com pedras, madeira e materiais do seu cotidiano de forma primitiva. Esse modelo de trabalho logo foi substituído pelo trabalho escravo, visto que as pessoas começaram a plantar, colher e comercializar o que produziam com isso o modelo hierárquico começou a existir sobre as pessoas.

Por muitos anos foi se aplicado essa forma, porém os pensamentos das pessoas também mudaram ao longo desse período. As ideologias, a cultura, a tecnologia influenciaram para essas mudanças no pensamento e na forma de trabalho. A força, a qualidade e o tempo eram exigidos em troca de recursos monetários para o sustento das pessoas. A Desigualdade, trabalhos exaustivos e repetitivos marcaram essa época, onde as pessoas eram máquinas regidas pelo modelo autoritário.

A evolução do trabalho mudou muito o comportamento das pessoas nas atividades a elas propostas. Taylor (1903) e Fayol (1916) introduziram estudos no ambiente de trabalho com o objetivo de melhorar o processo produtivo dentro das organizações, um voltado às tarefas e o outro na estrutura. Mas, o pensamento do colaborador como força de trabalho apenas para produzir, sem direito a opinião, qualidade no trabalho, participação nas decisões perpetuaram por séculos. O homem percebeu que seu trabalho é muito mais que uma questão de sobrevivência, a sua contribuição para uma organização é muito mais que repetir as mesmas funções todos os dias, a produtividade das pessoas é uma consequência de vários fatores e necessidades. (CANDIDO; SACOMANO; DONADONE, 2019)

Existem diferentes grupos de necessidades humanas e, de uma forma geral, podemos agrupá-las em três categorias: fisiológicas, psicológicas e sociológicas. Essa distinção é interessante porque corresponde aos componentes ligados às emoções: fisiológicos, intrapessoais e interpessoais. Entre as necessidades psicológicas podemos destacar autoestima, autonomia, competência em alguma área, já entre as sociais estão necessidades de afiliação (fazer parte de uma comunidade), relacionamento, intimidade (REEVE, 2006, p. 65)

Todo ser humano compartilha motivações básicas, como necessidades fisiológicas e de segurança, mas também sentimos necessidades de afiliação, de

estima e mesmo de crescimento e realização, conforme a teoria das necessidades de Maslow que levava em consideração as necessidades para que cada indivíduo alcance a satisfação, seja ela pessoal ou profissional. Segundo essa teoria a necessidade fisiológicas (sono, alimentação, moradia), de segurança (estabilidade no trabalho, família, saúde) no relacionamento (relações amorosas, de amizade, grupos sociais), de estima (reconhecimento, confiança, respeito), de realizações pessoais (valores, autoconhecimento, independência) contribuíram para uma maior satisfação e conseqüentemente um excelente desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. (CASTRO, 2018)

E é por justamente as necessidades das pessoas serem diferentes dentro de qualquer meio social que estão inseridos que o conceito de Inteligência Emocional se desenvolve como a habilidade de lidar com as emoções. Para isso a presente pesquisa bibliográfica tem como objetivo explorar as ferramentas necessárias que as pessoas precisam ter para administrar suas emoções, abordando o pensamento de diversos autores que destacam as relações interpessoais e intrapessoais como fatores de exploração.

A introdução cada vez mais frequente do conceito de inteligência emocional nas organizações é a ciência de que para ser bem sucedido é preciso ser inteligente nas atitudes e nas emoções para gerar ambientes e resultados mais satisfatórios. Pessoas com essa habilidade bem encaminhadas se expressam de forma mais clara e incisiva, contribuem para uma melhor qualidade dos líderes, como também de todas as pessoas envolvidas na empresa. O ambiente empresarial se torna mais aconchegante quando os profissionais se sentem mais tranquilos com o clima do local onde estão inseridos. A inteligência emocional aplicada em todas as esferas da vida tem um poder muito grande de transformação e o homem que exerce de forma consciente tem ótimo poder de eficácia.

## 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica descritiva com o objetivo de entender a importância da inteligência emocional no mundo corporativo. Foram usados como base de pesquisa os livros *Inteligência Emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (1995) e *Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso* (2001) do autor Daniel Goleman precursor desse conceito de forma mais abrangente e o livro *Inteligência emocional nas organizações* (2018) dos autores Alessandra Rodrigues Gonzaga e Marcelo do Carmo Rodrigues.

Com isso abordamos uma pesquisa qualitativa com base documental e revisões bibliográficas destacando a diferença de inteligência e emoção na abordagem de Quociente Intelectual (QI) e Quociente Emocional (QE). Em seguida apresentamos os pilares para o desenvolvimento da inteligência emocional na perspectiva de vários autores como Daniel Goleman (2001), Karl Albrecht (2006), Darwin Nelson e Gary Low. (2011) onde fizemos uma comparação de pensamento deles apontando os pontos iguais e pontos distintos, apresentados em forma de tabelas e figuras para melhor visualização. Nesse estudo destacamos também a importância da inteligência emocional dentro das organizações e como impacta no clima organizacional, visto que as emoções são responsáveis pelo sucesso das pessoas e finalizamos apresentando o papel do líder e os diferentes perfis de líderes que alcançam bons resultados dos que precisam gerir melhor suas emoções.

Neste estudo foi usada uma metodologia básica que busca gerar conhecimentos novos e deseja evidenciar a Inteligência Emocional como uma das ferramentas mais importante a ser usada na obtenção do sucesso profissional, e com isso, acredita-se estar contribuindo para o aperfeiçoamento do indivíduo dentro e fora do mundo corporativo.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 INTELIGÊNCIA E EMOÇÃO: DEFINIÇÃO

A palavra inteligente vem do latim *intelligentia*, plural neutro de *intelligens*, *entis*, participio presente de *intelligo*, perceber ou compreender oriundo de *intelligere*, onde *inter* significa “entre” e *ligere* significa “escolha”. (Dicionário Priberam da Língua portuguesa- DPLP, 2021) Assim podemos definir inteligência como a capacidade de escolha de um indivíduo diante das diversas situações apresentadas a ele.

Ao longo de muitos anos, as pessoas tinham convicção que todo o sucesso de um indivíduo, era mensurado através da sua capacidade intelectual, ou seja, medida por seu raciocínio lógico através do Quociente de Inteligência (QI), onde se é avaliado o nível de inteligência de uma pessoa.

Os primeiros testes para mensurar a inteligência de um indivíduo surgiram entre os séculos XIX e XX, criado pelo psicólogo francês Alfred Binet e Theodore Simon em 1905, tinha como objetivo identificar os alunos que tinham dificuldades de aprender no ambiente escolar para que fossem auxiliados pelos seus professores. (CAETANO; PLETSCHE; 2019)

Outros estudiosos aprimoram a metodologia de Binet-Simon. O psicólogo alemão William Stern em 1912 propôs a expressão Quociente de Inteligência (QI) introduzindo os termos Idade Mental (IM) que seria a capacidade intelectual que o cérebro tem de desenvolver atividades difíceis e Idade Cronológica (IC) que seria a idade de vida de uma pessoa. Porém o conceito empregado pelo QI começou a ficar desacreditado, pois alguns indivíduos com QI baixo tinham grande sucesso na vida profissional, enquanto os que eram considerados com o QI alto apresentavam insucesso no ambiente de trabalho. (JÚNIOR; CIRINO; GUTIERREZ; 2019)

O psicólogo Howard Gardner apresentou a Teoria das Inteligências Múltiplas em 1983, que alega ser a inteligência um conjunto de no mínimo oito processos mentais diferentes, apresentados no Quadro 1, onde é possível identificar que cada indivíduo possui um pouco de cada uma dessas inteligências, porém em algumas pessoas umas são mais desenvolvidas do que em outras, fazendo com que eles tenham alguns sucessos em áreas distintas. (CARVALHO, 2018)

Quadro 1: Os 8 processos mentais de Gardner

**INTELIGÊNCIA LINGUÍSTICA**

- Facilidade em se expressar, oralmente e através da escrita.
- Têm tendência a aprender outros idiomas com mais facilidade.
- Possuir um alto grau de atenção.

**INTELIGÊNCIA ESPACIAL**

- Facilidade em entender e manipular o mundo visual, como imagens em 2D ou 3D.
- São bem desenvolvidos por arquitetos e profissionais ligados à arte gráfica.

**INTELIGÊNCIA LÓGICA**

- Facilidade em trabalhar com a lógica em geral, como operações matemáticas ou trabalhos científicos.
- Possuem uma boa memória e conseguem solucionar problemas complexos facilmente.
- São consideradas mais organizadas e disciplinadas.

**INTELIGÊNCIA MOTORA**

- Facilidade em realizar movimentos complexos com o próprio corpo.
- Espantosa noção de espaço, distância e profundidade dos ambientes.

**INTELIGÊNCIA MUSICAL**

- Facilidade em identificar e reproduzir diferentes tipos de padrões sonoros, além de criar músicas ou harmonias inéditas.
- Este é um dos tipos raros de inteligência presentes entre as pessoas.

**INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL**

- Facilidade de liderar.
- São muito ativos, gostam de responsabilidades.
- Têm facilidade em conseguir convencer os demais a fazer aquilo que desejam.

**INTELIGÊNCIA INTRAPESSOAL**

- Facilidade em observar, analisar e compreender a si próprias.
- Exercer influência sobre as pessoas, mas de maneira mais subjetiva, utilizando ideias e não ações.

**INTELIGÊNCIA NATURALISTA**

- Facilidade de identificar e diferenciar diferentes padrões presentes na natureza.

Fonte: [significados.com](http://significados.com) (Adaptado)

Após muitos estudos sobre o que é a inteligência e como ela se desenvolve em cada pessoa, um conceito surgiu nos anos 90 pelos professores Peter Salovey e John Mayer, das universidades de Yale e New Hampshire, baseado dos conceitos de inteligência inter e intrapessoal de Gardner eles identificaram que essas estão inteiramente ligadas às emoções com isso pela primeira vez o termo “inteligência emocional” foi acrescentado ao estudo da inteligência. (GONZAGA; RODRIGUES, 2018)

Emoção vem do francês *émotion* que significa ato de deslocar, comoção. (Dicionário Priberam da Língua portuguesa- DPLP, 2021) Por muitos anos foram discutidos a origem das emoções e a sua forma de expressar, Charles Darwin, em sua obra *expressão das emoções em homens e animais (1872)*, afirmava que as emoções são fruto de um processo evolutivo que garantiu a sobrevivência de nossa espécie, ou seja, para sobreviver o homem primitivo se adequava ao momento. (CASTILHO, 2021)

Anos depois em 1967 a antropóloga Margaret Mead afirmou que as emoções expressadas sofriam modificação em culturas diferentes. (MACHADO, 2018) Com base nos pensamento de Darwin e Mead, o psicólogo norte-americano Paul Ekman em 1968 desenvolveu pesquisas que afirmaram que as emoções se desenvolvem através dos acontecimentos diários. (DOMINGOS, 2021) Ou seja, as emoções são caracterizadas como uma herança evolutiva, adaptada de geração em geração com resposta aos estímulos ambientais que Ekman destaca em seus estudos seis emoções básicas de todo indivíduo, apresentadas no Quadro 2 e quais gatilhos são associadas.

Quadro 2- Emoções e temas universais associados

<b>Emoção</b>	<b>Tema universal / Gatilho associado (a) por...</b>
<b>Raiva</b>	Reação a ataque, defesa de próprios interesses
<b>Medo</b>	Sensação de ameaça iminente
<b>Tristeza</b>	Perda de algo de valor
<b>Nojo</b>	Violação a gostos ou preferências pessoais
<b>Surpresa</b>	Alguma novidade que se apresenta
<b>Alegria</b>	Presença ou percepção de algo de valor

Fonte: GONZAGA; RODRIGUES (2018) (Adaptado)

O avanço de pesquisas sobre neurociência conseguiu identificar que a consciência não é dominada pelas vontades e que paralelamente aos pensamentos estão nossas perspectivas, crenças e emoções sobre o mundo.

O neurocientista português António Damásio em 1996 afirmou que a racionalidade depende de nossas emoções e que sem elas não é possível fazer avaliações subjetivas da realidade, comprometendo o julgamento e a tomada de decisão (TELES, 2020). Darwin Nelson e Gary Low (2011) afirmaram que o ser humano precisa aprender e praticar habilidades emocionais para direcionar o comportamento impulsivo, passando a ser progressivo, direcionado e consciente de suas próprias emoções (MARKOWICZ, 2019)

O Quociente Emocional (QE) citado pela primeira vez na dissertação de doutorado do psicólogo israelense Reuven-Bar On em 1985 é o responsável por todas as competências sociais e emocionais de um indivíduo. (BAR-ON; PARKER, 2002) O sucesso pessoal e profissional de uma pessoa está na capacidade que ela tem em administrar suas próprias emoções. Daniel Goleman (2001) destacou que 90% das competências que distinguem o desempenho excepcional eram atribuídos à inteligência emocional. Través do Quadro 3 é possível fazer um comparativo entre QI e QE.

Quadro 3 - Comparação entre QI e QE

Base para comparação	QI	QE
<b>Significado</b>	Quociente de inteligência ou QI é um número obtido a partir do teste de inteligência padronizado, que representa a capacidade de raciocínio lógico de um indivíduo.	QE refere-se ao nível de inteligência emocional de um indivíduo, que é representado pelas experiências de vida relacionadas a sua emoção.
<b>Medidas</b>	Inteligência geral	Inteligência Emocional
<b>Aquisição</b>	É uma habilidade inata	Habilidade que pode ser desenvolvida
<b>Habilidade</b>	Aprenda, entenda e implemente conhecimento, raciocínio lógico e pensamento abstrato.	Reconhecer, controlar e expressar as próprias emoções e perceber e avaliar as emoções em outras pessoas.
<b>Garantir</b>	Sucesso na escola	Sucesso na vida.

Fonte: Blog dos 12 min (2020) [Adaptado]

A comparativa de QI e QE nos permite identificar a diferença de desenvolvimento de cada coeficiente e a quê elas são atribuídas o sucesso



profissional. A partir do entendimento isolado do que é inteligência e emoção, o conceito de Inteligência Emocional surgiu para afirmar a importância de um bom gerenciamento das emoções como fator chave para os relacionamentos.

### **3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

A inteligência emocional (IE) é conceituada como a habilidade de reconhecer, compreender e administrar as emoções e sentimentos. Mayer e Salovey (1990) definiram Inteligência Emocional como sendo a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos. (VALENTE; LOURENÇO, 2020)

Pode-se dizer que as emoções é a forma de como as pessoas se encontram diante de situações, pois, nada é realizado sem que a ação seja estabelecida por uma emoção (SILVA; SILVA, 2018). As emoções são responsáveis por oferecer diferentes atribuições para o comportamento humano.

Para Torres (2019), cultivar as emoções, é um dos elementos definidos para as boas relações, sejam elas pessoais profissionais e familiares. A inteligência de saber lidar com os próprios sentimentos e das outras pessoas, pode auxiliar a abranger melhores conquistas.

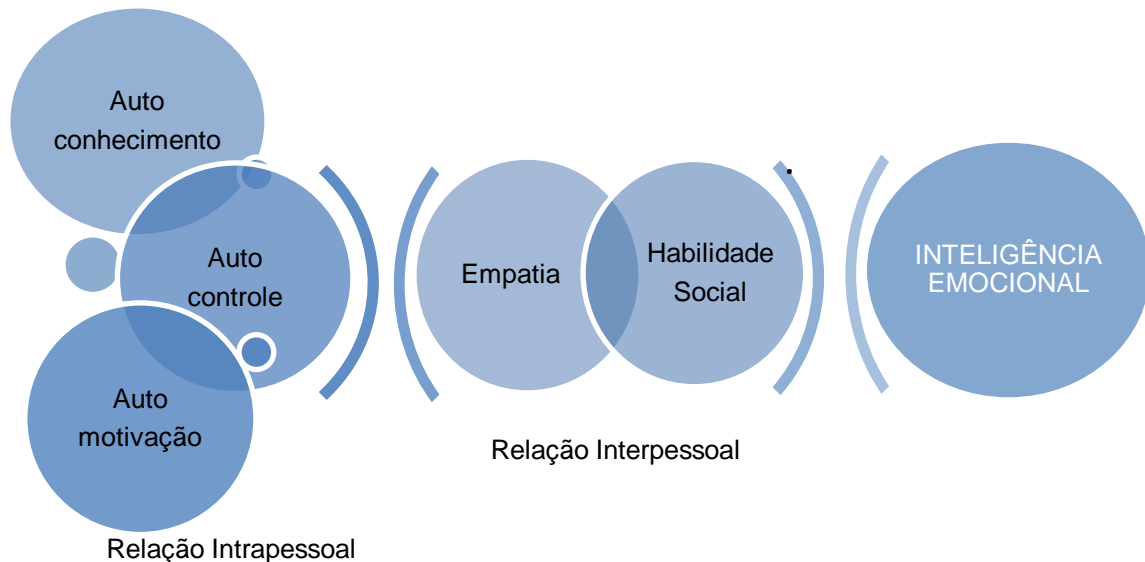
Segundo Antunes (1998), inteligência emocional é como se fosse um fluxo cerebral que permite o indivíduo fazer a melhor escolha perante um obstáculo, desta maneira, solucionando os problemas da melhor forma. Em resumo, a inteligência é a habilidade que o cérebro determina para processar informações, nas quais irão oferecer melhores alternativas. Para Goleman, Boyateis, Rhee (2002) a inteligência Emocional é a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos e de outros e administrar as emoções efetivamente, em si mesmo e em outros.

Traçando o desenvolvimento do conceito histórico, novas ideias foram surgindo, Daniel Goleman relata em seu livro que a IE como um diferencial para o sucesso profissional, evidenciando que o nível intelectual de uma pessoa não pode ser apenas mensurado por sua capacidade racional, com isso, o autor teve a conclusão que a IE é a habilidade de entender e reconhecer as suas próprias emoções e sentimentos, bem como as dos outros, salientando que a IE é a principal e responsável pelo sucesso das pessoas no âmbito profissional, pois, é com o

gerenciamento das emoções que se podem tomar decisões mais coerentes, e ainda influenciar na inteligência intelectual. (GOLEMAN, 2001)

Goleman (2001) destaca cinco habilidades responsáveis pelo desenvolvimento da Inteligência Emocional, apresentados na Figura 1..

Figura 1- Habilidades emocionais Daniel Goleman



Fonte: GOLEMAN (2001) [Adaptado]

As habilidades descritas acima destacam que a Inteligência Emocional pode ser dividida em duas relações, a com si mesmo (intrapessoais) e com os outros (interpessoais). Vejamos no Quadro 4 o conceito das habilidades que precisam ser desenvolvidas primeiro.

Quadro 4- Definição das relações Intrapessoais

<b>RELAÇÃO INTRAPESSOAL</b>
AUTOCONHECIMENTO- Reconhecer sinais dos próprios sentimentos enquanto ocorrem e perceber a influência dos diferentes estados emocionais.
AUTOCONTROLE- Flexibilidade para lidar com diferentes situações e pessoas, capacidade de se desconectar de emoções negativas e persistência em perceber o que é positivo, de forma a atingir melhores resultados.
AUTOMOTIVAÇÃO- Capacidade de impulsionar a alcançar objetivos desacreditados e encontrar nas oportunidades algo que lhe motive a adquirir experiências.

Fonte: GOLEMAN (2001) [Adaptado]

O Autoconhecimento, o Autocontrole e a Automotivação são responsáveis por toda e qualquer responsabilidade que temos com nós mesmo e com os outros. Pois é através do conhecimento e desenvolvimento das habilidades pessoais que é possível entender a importância das relações interpessoais, relatadas no Quadro 5.

Quadro 5- Definição das relações Interpessoais

<b>RELAÇÃO INTERPESSOAL</b>
EMPATIA- Capacidade de cuidar dos sentimentos de outras pessoas, entendimento do que pode estar acontecendo com base em seus comportamentos e atitudes.
HABILIDADE SOCIAL- Capacidade de resolução de conflitos, influência positiva em outras pessoas. Interesse por desenvolvimento de outras pessoas e de compartilhar tarefas e atividades em grupo.

Fonte: GOLEMAN (2001) [Adaptado]

A Empatia e as Habilidades Sociais são os conceitos mais difíceis de serem desenvolvidos da inteligência emocional. Ter responsabilidade pelo sentimento das outras pessoas requer um conhecimento enorme de si próprio.

É possível destacar que tanto as competências emocionais como as sociais fazem parte do modelo de inteligência emocional de Goleman (2001). Pode-se levar em consideração que toda relação interpessoal, ou seja, na interação com outras pessoas, é sempre iniciado a partir de uma perspectiva intrapessoal e emocional. No entanto, nem toda emoção pode ser um comportamento, porém todo comportamento em sociedade parte de uma perspectiva emocional.

Em contrapartida ao pensamento de Goleman, Karl Albrecht (2006) destacou que a inteligência social independe da inteligência emocional e destaca cinco competências direcionadas a uma melhor atuação na liderança e na vida em geral: consciência situacional, presença, autenticidade, clareza e empatia são definidas no Quadro 6 e a comparadas com o pensamento de Goleman.

Quadro 6- Competências sociais de Albrecht X Modelo de IE de Goleman

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Comparação com a IE</b>
<b>Consciência Situacional</b>	Habilidade de compreender situações e interpretar o comportamento de outras pessoas	Semelhança com a perspectiva das relações interpessoais.
<b>Presença</b>	Composição de imagem pessoal que inclui aparência, postura, qualidade de voz, movimentos do corpo	Sem relação, porém associada, à perspectiva de autoconhecimento, que permite conhecimento do eu no mundo
<b>Autenticidade</b>	Sinais do comportamento que apontam honestidade, ética e boa intenção	Não há relação (original do modelo)
<b>Clareza</b>	Habilidade de explicar, esclarecer ideias, articular visões para obter cooperação	Semelhança com competência de influência, inserida na perspectiva de gestão de relacionamentos, que se propõe a ter impacto positivo e cooperação de outras pessoas.
<b>Empatia</b>	Estado de vinculação com outra pessoa, que serve de base para interação e cooperação positiva	Competência prevista no modelo, na perspectiva de se colocar na situação.

Fonte: Adaptado de Albrecht (2006, p. 26)

As Competências sociais de Albrecht apresentadas no Quadro 6 tem poucas similaridades as ideologias de Goleman, mas seu pensamento reforça a importância das relações sociais como habilidades necessárias para um bom desenvolvimento social, e ambos apontam a empatia como algo que é essencial para as interações.

Um terceiro modelo que considera competências sociais como parte de inteligência emocional, voltado às relações interpessoais, é proposto por Nelson e Low (2011), autores da avaliação ESAP (Emotional Skills Assessment Process) eles ampliam as competências de liderança, considerando empatia como parte dessa perspectiva e consideram em separado as competências interpessoais, dando ênfase à regulação das emoções de raiva e medo e às habilidades de comunicação que contribuem para relacionamentos positivos e saudáveis, apresentados no Quadro 7 e qual a relação com os modelos de Goleman e Albrechet.

Quadro 7- Competências interpessoais de Low e Nelson (2011)

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>No que contribui</b>	<b>Relação o modelo de Goleman e Albrecht</b>
<b>Assertividade</b>	Capacidade de comunicação clara, sinceridade nos pensamentos e sentimentos relacionados a outras pessoas.	Permite que uma pessoa se comunique efetivamente mesmo em situações difíceis envolvendo emoções fortes e intensas.	Relacionada à competência de gestão de conflitos, na perspectiva de consciência social (Goleman, 2001).
<b>Conforto</b>	Capacidade de julgar a distância social, emocional e física apropriada nas interações verbais e não verbais, para impactar e influenciar de maneiras positivas.	Permite que uma pessoa seja confiante, espontânea e relaxada com outras pessoas em uma variedade de situações.	Semelhante à competência de autenticidade (Albrecht, 2006), com características vinculadas à influência (Goleman, 2001).
<b>Empatia</b>	Capacidade de compreender com precisão e responder de forma construtiva aos sentimentos, pensamentos, comportamentos e necessidades expressas pelos outros.	Permite que uma pessoa seja vista como atenciosa, genuína e confiável.	Prevista também como competência nos modelos de Albrecht (2006) e Goleman (2001).
<b>Tomada de decisão</b>	Capacidade de planejar, formular, iniciar e implementar procedimentos efetivos de solução de problemas, a partir do uso de estratégias de resolução de conflitos.	Essencial para formular e observar escolhas em situações problemáticas e para envolver outros na solução de problemas e conflitos.	Não há relação direta com outros modelos
<b>Liderança</b>	Capacidade de impactar positivamente, persuadir, influenciar os outros e, em geral, fazer uma diferença positiva.	Essencial para estabelecer e fornecer visão, impulso e direção para os outros de maneira que são valorizadas e respeitadas.	Prevista como base da perspectiva de gestão de relacionamentos (Goleman, 2001).

### **3.3 A IE NAS ORGANIZAÇÕES**

A Inteligência Emocional nas Organizações está ligada diretamente ao comportamento humano. Os gestores buscam entender como podem contribuir para o comprometimento com as tarefas, ou mesmo como é possível influenciar as pessoas a realizarem atividades ou terem atitudes positivas em relação ao trabalho.

As emoções podem ser vistas como um tipo de motivo, já que direcionam o comportamento como outras percepções e crenças a respeito da realidade (REEVE, 2006). As emoções estão na base do comportamento humano, podendo direcionar experiências com outras pessoas, tanto a partir de percepções como especialmente a partir de nossas expressões, reações e comportamentos direcionados.

Por muito tempo nas organizações as emoções não eram levadas em consideração para um equilíbrio nos relacionamentos entre líderes e liderados. Com as mudanças na estrutura das empresas, os aumentos das atividades compartilhadas e da autonomia dos times de trabalho exigem das pessoas respostas emocionais. A noção de um ambiente “livre de emoções” passou a ser substituída pela ideia de que as emoções estarão presentes e terão um impacto no desempenho das pessoas. Torna-se então necessário perceber e administrar emoções, em si mesmo e em outros, o que traz a inteligência emocional como habilidade necessária para a gestão dos sentimentos inter e intrapessoais. (GONZAGA; RODRIGUES, 2018)

Pessoas mais inteligentes emocionalmente são capazes de usar suas competências emocionais para identificar as situações que merecem sua atenção e obter maior controle sobre elas, assim como usar suas competências sociais para obter o melhor do relacionamento com os parceiros, colegas, líderes e amigos. Nos últimos anos, diversas organizações globais trouxeram para seus programas de desenvolvimento de lideranças o tema da inteligência emocional, pela compreensão do impacto que esse conceito tem na liderança e na organização como um todo. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018)

### **3.4 O PAPEL DO LÍDER**

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2018), uma liderança aspiradora é capaz de promover autonomia, autoestima e relacionamentos saudáveis em uma

organização. Para um líder promover o aprendizado organizacional e atuar de forma inspiradora é essencial que ele seja autêntico, caso contrário não será capaz de inspirar confiança. A questão da autenticidade é um dos pilares facilitadores do aprendizado propostos por Rogers (1973) em seu trabalho sobre as qualidades e atitudes que professores devem desenvolver para facilitar a aprendizagem de seus alunos, e que pode se aplicar perfeitamente quando encaramos o líder como tendo o papel de professor de seus liderados.

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente (HUNTER, 2004). Pode-se atribuir ao líder o poder de transformar o ambiente de trabalho e melhorar os conflitos internos para gerar resultados satisfatórios para o desempenho das pessoas. O desenvolvimento da Inteligência Emocional é a forma mais eficaz de alcançar esse objetivo.

Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidade interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.) ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano. Que ganhou um novo nome: inteligência emocional. (GOLEMAN, 1995,p.16)

Goleman (2001) apresenta uma análise que foi feita em 188 empresas grandes, multinacionais e órgãos públicos. Com a finalidade de identificar quais capacidades individuais promoviam o desempenho excepcional das pessoas dentro das organizações. O estudo dividiu as capacidades em três categorias:

1. Habilidades técnicas (contabilidade e planejamento dos negócios)
2. Habilidades cognitivas (raciocínio analítico)
3. Competências que demonstram inteligência emocional (capacidade de trabalho com pessoas e eficácia ao liderar mudanças).

Após um período de entrevistas e testes resultou na criação de uma lista de características para líderes altamente eficazes, onde a maior parte está ligada a autogestão. Após analisar os dados dessa pesquisa ele identificou que o intelecto é o precursor do desempenho excepcional. (GOLEMAN, 2001)

A inteligência emocional mostrou-se mais importante que as outras habilidades para qualquer cargo, conforme a posição dentro da empresa aumenta essa IE se tornava mais importante que as habilidades técnicas e cognitivas, ou seja, quanto

mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais a IE aparece como motivo de eficácia. (STEGEL, 2020)

Por muito tempo as pessoas transmitiam o estilo de liderança que dava certo com base em suas experiências cotidianas e instinto. Mas foi uma pesquisa desenvolvida pela empresa de consultoria Hay/McBer, relatada por Goleman (2001), com mais de 3.871 executivos do mundo todo, que descobriu seis estilos de liderança distintos, cada um baseado nos componentes da inteligência emocional, autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. A pesquisa indica também que para que os líderes tenham os melhores resultados não podem adotar apenas um único estilo de liderança, é preciso de forma consciente mesclar dependendo do ambiente organizacional. O Quadro 8 apresenta os impactos de cada estilo, como ele repercute e quando ele deve ser executado.

Quadro 8- Estilos de Liderança

<b>Estilo de liderança</b>	<b>Como ele repercute</b>	<b>Impacto no clima organizacional</b>	<b>Quando é apropriado</b>
<b>Visionário</b>	Impelem as pessoas rumo a sonhos compartilhados	Resultados mais positivos que todos os estilos de liderança	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
<b>Treinador</b>	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Resultados altamente positivos	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
<b>Afetivo</b>	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Resultados positivos	Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
<b>Democrático</b>	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Resultados positivos	Para obter adesão ao consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
<b>Modelador</b>	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência altamente negativa, por ser mal executada	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
<b>Coercitivo</b>	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	Com frequência altamente negativa, por ser mal executada	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: GOLEMAN (2001) [Adaptado]



Chamorro-Premuzic (2017) relatou sobre os cinco passos fundamentais para aumentar a inteligência emocional. (SILVA, 2019) São elas:

1. *Transformar o autoengano em autoconsciência*- segundo ele a personalidade e a inteligência emocional se moldam com base na identidade e na reputação, a autoconsciência permite conseguir ter uma visão realista dos próprios pontos fortes e de melhoria.
2. *Transformar o foco em si próprio em foco nos outros*- em um ambiente organizacional conversar com os membros de uma equipe conseguirá ampliar o campo de visão para motivar e influencia-los, analisando a situação da perspectiva das pessoas.
3. *Agir de forma que a convivência seja gratificante*- compartilhar conhecimento e conquistar a confiança são fundamentais para criar um ambiente de ajuda e reciprocidade.
4. *Controlar os momentos de fúria*- se tornar consciente sobre as próprias emoções e de como essas estão sendo vistas pelos outros é importantíssimo para quem tem inteligência emocional.
5. *Humildade*- os melhores líderes são os que escondem a arrogância e transmitem segurança para a equipe.

Cabe destacar que o processo de aprendizado da Inteligência Emocional pode ser subestimado por algumas pessoas e, considerado por outras algo complicado e difícil de ser conseguido na prática. Porém, conforme vários estudos mostram, a Inteligência Emocional é essencial para o profissional que deseja um sucesso duradouro, pois mesmo que o conhecimento técnico seja algo fundamental para o desempenho das funções, são as habilidades emocionais que proporcionarão uma sustentabilidade e excelência em nossas carreiras.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar todo conceito histórico e prático que envolve os estudo das inteligências e como ela isoladamente não reflete o excelente resultado das pessoas dentro das organizações. Concluímos que o controle e gerenciamento das emoções tem um papel de extrema importância na vida pessoal e profissional de todo indivíduo. A Inteligência Emocional é o diferencial que não pode ser aprendido e sim desenvolvido para obter-se o êxito nas relações inter e intrapessoais.

A abordagem de pilares essenciais para o desenvolvimento da inteligência emocional permite compreender características essenciais que uma pessoa precisa ter pra atingir resultados mais assertivos. O autoconhecimento, o autocontrole, a automotivação, a empatia e as relações interpessoais precisavam ser trabalhados no indivíduo emocionalmente. A consciência situacional, a presença, a autenticidade, a clareza e a empatia são cinco competências sociais que melhora a atuação na vida e na liderança profissional. A assertividade, o conforto, a empatia, a tomada de decisão e a liderança são as competências necessárias para o desenvolvimento da inteligência interpessoal.

Compreende-se então que o gerenciamento eficaz da inteligência emocional está ligado diretamente em como administramos as relações consigo mesmo e com os outros. Principalmente na atua realidade que o mundo se encontra, onde os resultados pós-pandemia geraram ansiedade, desequilíbrio e fragilidade nas emoções, exigindo dos líderes e liderados um desenvolvimento maior da IE.

Por esse motivo, o estudo e a aplicação desse conceito precisa ser trabalhado cada vez mais na vida e na área profissional. Visto que os bons resultados em quaisquer áreas de desempenho dependem de apenas 20% da inteligência e de 80% das emoções. A abrangência do tema na capacitação dos líderes e das crianças pode desenvolver pessoas e profissionais bem mais qualificados emocionalmente para compreender os seus limites e de quem está em sua volta gerando qualidade de vida e coerência em suas atitudes.

De fato, cada vez mais a Inteligência Emocional vem sendo discutida e colocada em prática, pois as emoções são as ferramentas cruciais para uma boa gestão de si próprio e de outras pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Inteligência social – A nova ciência do sucesso**. Editora MBooks, 2006

BAR-ON, R.; PARKER, J. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação na casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

CAETANO, Andressa Mafezoni; PLETSCHE, Márcia Denise. OS CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA E DE DEFICIÊNCIA INTELECTUAL: AS MESMAS ORIGENS?. **Revista Contrapontos**, v. 19, n. 1, p. 392-407, 2019.

CANDIDO, Silvio Eduardo Alvarez; SACOMANO NETO, M.; DONADONE, Julio Cesar. Teoria das Organizações. **Batalha, MO Gestão da Produção e Operações. São Paulo: Atlas**, 2019.

CARVALHO, Helena Sofia Nunes. **A aplicação da Teoria de Inteligências Múltiplas de Howard Gardner no ensino de Geografia**. 2018.

CASTILHO, Fernando Moreno. A expressão das emoções no homem e nos animais, de Charles Darwin: algumas considerações. **Filosofia e História da Biologia**, v. 16, n. 2, p. 173-207, 2021.

CASTRO MOLINA, Francisco Javier. **Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales**. 2018.

DE RENÓ MACHADO, Igor José. A respeito da vida antropológica e da novelização do conhecimento: reflexões a partir do livro Euphoria, de Lily King. **Anuário Antropológico**, v. 43, n. 1, p. 329-346, 2018.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. **Significado de Inteligência**. 2021. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/intelig%C3%Aancia>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. **Significado de Emoção**. 2021. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/emo%C3%A7%C3%A3o>

DOMINGOS, Amanda Neto et al. **Representação das emoções básicas a partir de expressões faciais em um curta-metragem 2D**. 2021.

EKMAN, P. **A Linguagem das Emoções**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; RHEE, K. Agrupando as competências de inteligência emocional: visões do Emotional Competence Inventory. Cap. 16. In: BAR-ON, Reuven; PARKER, James. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação na casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002

GOLEMAN, Daniel. **Liderança a Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues. RODRIGUES Marcelo do Carmo. **Inteligência Emocional nas organizações**. Canoas: Editora Unilasalle, 2018.

JÚNIOR, César Rota; CIRINO, Sérgio Dias; GUTIERREZ, Laurent. Medindo o que não se conhece: o conceito de inteligência no contexto educacional brasileiro nas décadas de 1920 e 1930. **Memorandum: Memória e História em Psicologia**, v. 36, p. 1-18, 2019.

LE DOUX, J. **O Cérebro Emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. MAYER, J.; SALOVEY, P.; CARUSO, D, 2002.

MARKOWICZ, Camila Madeira. **A influência da inteligência emocional na comunicação do engenheiro de segurança do trabalho**. 2019.

PIMENTA, Marília. **Inteligência Emocional: Você sabe a diferença entre QE e QI?** Blog das 12. 2018. Disponível em: <https://blog.12min.com/br/inteligencia-emocional-qe-e-qi/>

REEVE, J. M. **Motivação e Emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006

Significados.com. **Significado de Inteligência**. 2021. Disponível em: <https://www.significados.com.br/inteligencia/>

SILVA, Margarida. **Como aumentar sua inteligência emocional**. Muito mais seleção, 2019. Disponível em: <https://www.muitomaisselecao.com.br/2019/02/como-aumentar-sua-inteligencia-emocional/>

SIMIONATO, M. **Competências emocionais: O diferencial competitivo no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STEGEL, Carolina Souza. **Inteligência emocional e sua relação com os profissionais de vendas nas negociações**. 2020.

TELES, Johnny Clayton Cardoso et al. **A anterioridade dos processos emocionais na estruturação do juízo moral**. 2020.

TORRES, J. **Inteligência Emocional: Por que se preocupar com isso?** Blog BB previdência, 2019. Disponível em: <https://bbprevidencia.com.br/blog/inteligencia-emocional-porque-se-preocupar-com-isso/>

VALENTE, Sabina; LOURENÇO, Abílio Afonso. Questionário de inteligência emocional do professor: adaptação e validação do “Emotional Skills and Competence Questionnaire”. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, v. 7, n. 1, p. 12-24, 2020.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.