



## **EVIDÊNCIAS TEÓRICAS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL COM ÊNFASE NA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

**GT – Teoria Econômica e Economia Aplicada**

Geomar Nascimento dos Santos<sup>1</sup>  
Pricilla Barreto Martins dos Santos<sup>2</sup>  
Thiago Cavalcante de Souza<sup>3</sup>  
Aniram Lins Cavalcante<sup>4</sup>  
Elba Karla Leão Silva<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Este artigo traça um panorama teórico-evolutivo da administração empresarial de recursos humanos, sob as perspectivas cognitivas e emocionais. Através da análise bibliográfica, o presente trabalho situa o marco teórico-conceitual da análise da Inteligência Emocional, de forma a elencar evidências teóricas para a administração empresarial de recursos humanos sob o subsídio do quociente de inteligência e do quociente emocional. Com a revisão de literatura realizada, verificou-se que é crescente o debate teórico a despeito da temática, contudo, suas efetivas aproximações empíricas são modestas, principalmente no que se refere a empresas de pequeno e médio porte. No geral, as evidências teóricas demarcadas neste trabalho apontam que a gestão de profissionais realizadas sob a perspectiva da inteligência emocional apresenta resultados superiores aqueles registrados pelos métodos convencionais de análise intelectual (técnica e científica) dos profissionais.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Emoções. Mercado de Trabalho.

### **1 INTRODUÇÃO**

A globalização e o paradigma tecnológico inaugurado na década de 1980, com a Terceira Revolução Industrial, provocaram profundas transformações na economia,

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Faculdade Madre Thaís (FMT). Executivo da Barry Callebaut. e-mail: [geomar\\_santos@hotmail.com](mailto:geomar_santos@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutorado em Psicologia Experimental e Cognitiva - Université Paul Valéry- Montpellier III (2006). Mestre pelo mesmo programa e instituição. Graduada em Fonoaudiologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1998). Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Ciências da Saúde da Faculdade Madre Thaís (FMT). e-mail: [prifr@hotmail.com](mailto:prifr@hotmail.com).

<sup>3</sup> Mestre em Economia Regional e Políticas Públicas e Graduado em Ciências Econômicas pelo Departamento de Ciências Econômicas (DCEC) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Pesquisador em Sistemas Locais de Inovação da UESC. Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Recursos Humanos da Faculdade Madre Thaís (FMT) e da Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC). e-mail: [tcsouza@uesc.br](mailto:tcsouza@uesc.br).

<sup>4</sup> Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente. Mestra em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Recursos Humanos da Faculdade Madre Thaís (FMT) e-mail: [anyranlins@yahoo.com.br](mailto:anyranlins@yahoo.com.br)

<sup>5</sup> Mestre em Cultura e Turismo pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Coordenadora dos Cursos de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Madre Thaís. E-mail: [coordenacaoadmfmt@gmail.com](mailto:coordenacaoadmfmt@gmail.com)



impulsionando a internacionalização dos mercados e a formação de novos modelos de produção. Esse processo foi favorecido pela fragmentação das cadeias produtivas de bens e serviços em escala mundial e pelas relações de consumo emergidas nas sociedades contemporâneas, onde a inovação, a comunicação e a cultura assumiram aspectos transacionais e passaram a configurar mercados globalmente segmentados. Em face dessas questões, a demanda por trabalho na economia contemporânea tem registrado diversas transformações, a exemplo do aumento da procura por mão de obra qualificada e especializada, além do crescimento da estrutura ocupacional entre os setores econômicos que têm por recurso produtivo essencial a criatividade, a tecnologia e a inovação (SOUZA et. al, 2015).

Isso porque, o sistema produtivo necessita cada vez mais do conhecimento criativo em sua configuração, visto que a busca por “um novo excedente econômico, por um grupo ou sociedade, se transforma em um desafio a inventividade e qualificação humana” (AMARAL FILHO, 2013, p. 215), o que estimula as emoções e a cognição no processo laboral. Como reflexo desse cenário, os aspectos cognitivos da força de trabalho, como criatividade, intelectualidade e inteligência emocional vêm tornando-se destaque entre os itens avaliados no perfil dos colaboradores das organizações contemporâneas, visto o cenário competitivo e globalizado. Nessa abordagem, os profissionais com qualificações satisfatórias perpassam o acúmulo de habilidades técnicas, científicas, culturais, mas também, emocionais.

Diante disso, a administração empresarial, no âmbito da gestão de recursos humanos, reveste-se de relevância, pois constitui-se em um instrumento estratégico para a consolidação de objetivos comerciais e execução de tarefas que ensejam equilíbrio laboral. Como exemplo, cita-se a importância dos processos de recrutamento e seleção empresariais, que no cenário em evidência, passam a buscar profissionais dotados de competência comportamental, aspecto fundamental para o exercício profissional no mercado globalizado.

Nessa perspectiva, os indicadores de avaliação de desempenho e aptidão técnico-profissional utilizados na administração empresarial de recursos humanos incorporam novas facetas, visto que os melhores profissionais passam a ser identificados no mercado não apenas pelo alto Quociente de Inteligência (QI)<sup>6</sup>, mas também pelo seu Quociente Emocional (QE)<sup>7</sup>. Porquanto, a ausência de Inteligência Emocional (IE) prejudica o progresso e o sucesso do

<sup>6</sup> Segundo Fonte (GOLEMAN, 1995), o QI consiste em uma ferramenta psicológica utilizada para medir o desempenho cognitivo de uma pessoa.

<sup>7</sup> Segundo Fonte (GOLEMAN, 1995), o QE representa um conjunto de habilidades emocionais que auxiliam e influenciam o desempenho dos profissionais, facilitando seus relacionamentos interpessoais e a execução de suas tarefas.



indivíduo dentro da empresa. Weisinger (2001) ressalta que o seu uso pode levar a resultados produtivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Apesar de apresentar uma efervescência teórica na literatura contemporânea, a relevância da análise emocional para eficiência da administração empresarial de recursos humanos não é recente, como destaca Weisinger (2001). Os primeiros autores a analisarem a Inteligência Emocional (IE) no universo da administração empresarial foram Salovey e Mayer (1990). Suas proposições teóricas a respeito de suas análises interpretaram a IE como a capacidade que os profissionais dispõem para processar as informações emocionais e usá-las no processo adaptativo, de forma que com criatividade tenha-se um processo laboral otimizado, harmonioso e efetivo, do ponto de vista da geração de resultados. Uma vez que pessoas que possuem IE são, conseqüentemente, mais equilibradas, sabem se comportar em situações adversas, diminuindo, assim, a fabricação de Cortisol (estresse) e aumentando neurotransmissores favoráveis a criatividade como a serotonina.

Entretanto, poucas são as organizações que incorporam em sua gestão estratégica a análise tática-profissional das emoções, incorrendo em constantes “embates” da análise intelectual e da análise emocional dos colaboradores. Por isso, o presente artigo busca traçar um panorama teórico-evolutivo da administração empresarial de recursos humanos, sob a perspectiva cognitiva, em que os profissionais com qualificações satisfatórias perpassam o acúmulo de habilidades técnicas, científicas, culturais, mas também, emocionais. A proposta deste artigo é evidenciar unicamente o processo de construção teórica das bases conceituais que levaram ao estado da arte dessa vertente. Por isso, a análise concentra-se nos modelos teóricos analíticos desenvolvidos na década de 1990. Em estudos futuros, se propõe a contextualização e a comparação dos aportes contemporâneos em relação aos marcos conceituais elencados nesse trabalho possibilitando, assim, uma agenda de pesquisa empírica futura.

Para tanto, o texto encontra-se estruturado em três seções, além dessa introdução. Na seção dois, o trabalho discorre sobre os procedimentos metodológicos empregados neste artigo. Sequencialmente, a seção três elenca a fundamentação teórica, baseando-se nas demarcações conceituais do tema inteligência emocional. Na quarta seção, é apresentada uma síntese dos instrumentos de avaliação da inteligência emocional, desenvolvidos ao longo da década de 1990. Por fim, a seção quinta traça as considerações finais deste artigo.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A dinâmica das organizações contemporâneas exige dos seus colaboradores a capacidade de potencializar resultados, mesmo que em um ambiente hostil e competitivo. Nesse sentido, os profissionais tendem a se inserir em cenários de constantes cobranças e exigências, que por vezes, altera a lógica natural do clima organizacional, tornando as habilidades comportamentais relevantes para o enfrentamento do cenário em tela.

Nessa perspectiva, Robbins (2005, p.97) afirma que as emoções se tornam instrumentos com reflexos diretos sobre o desempenho do profissional, principalmente quando se trata de emoções negativas e limitadoras da capacidade de articulação dos indivíduos. Por isso, segundo o autor, as organizações procuram eliminar tais emoções do ambiente laboral, sem, contudo, trabalha-las de forma coerente. Isso porque, por um prisma, os sentimentos podem melhorar o desempenho dos profissionais, de forma que os mesmos sejam encorajados cognitivamente a alcançar êxito e superação em seus desafios diários e cotidianos. Por outro prisma, o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho, agindo sob a forma da cooperação e engajamento.

Com este trabalho, pretende-se demonstrar a importância da Inteligência Emocional e a contribuição para melhores resultados nas organizações. Porquanto, não somente a inteligência voltada para a parte lógica sinaliza-se como favorável para a construção de um clima organizacional alinhado a projeção de metas de uma organização. Tal alinhamento propicia que o perfil dos colaboradores e suas respectivas funções sejam mais assertivos.

Cobêro (2003) e Cobêro, Primi e Muniz (2006), esclarecem que a relação teórica entre inteligência e emoção tem sido explorada desde os anos 1980, quando Payne (1985), em sua tese de doutorado, apresenta uma estrutura teórica fundamentada e discute a emoção e a inteligência emocional do ponto de vista filosófico, sinalizando um paradigma a ser melhor constituído nos anos vindouros.

De forma mais precisa, o termo inteligência emocional emergiu em um estudo empírico sobre a habilidade de percepção de conteúdos afetivos, desenvolvido pelos autores Mayer, Di Paolo e Salovey (1990). Este trabalho classificou a inteligência emocional como uma subclasse da Inteligência Social, cujas habilidades estariam relacionadas ao monitoramento dos sentimentos individuais e coletivos, cujo objetivo seria orientar a tomada de decisão estratégica, o que possui forte conexão com o ambiente organizacional.



Contudo, Salovey e Mayer (1990) avançam em seus estudos, desenvolvendo um modelo analítico da inteligência emocional, que pressupõe a existência, de três habilidades de: a) avaliação e expressão de emoções próprias aos indivíduos e aquelas reveladas por terceiros, tanto em uma linguagem verbal, como não verbal; b) regulação de emoções em si mesmo e no outro, por meio da empatia; e, c) utilização de emoções por meio de um planejamento flexível do pensamento criativo, do redirecionamento da atenção e da motivação.

A relação teórica entre inteligência e emoção tem sido explorada desde os anos 1980, quando Payne (1985 em sua tese de doutorado, apresenta uma estrutura teórica fundamentada e discute a emoção e a inteligência emocional do ponto de vista filosófico, sinalizando um paradigma a ser melhor constituído nos anos vindouros. De forma mais precisa, o termo inteligência emocional emergiu em um estudo empírico sobre habilidade de percepção de conteúdos afetivos, desenvolvido pelos autores Mayer, Di Paolo e Salovey (1990). Este trabalho classificou a inteligência emocional como uma subclasse da Inteligência Social, cujas habilidades estariam relacionadas ao monitoramento dos sentimentos individuais e coletivos, cujo objetivo seria orientar a tomada de decisão estratégica, o que possui forte conexão com o ambiente organizacional.

Contudo, Salovey e Mayer (1990) avançam em seus estudos, desenvolvendo um modelo analítico da inteligência emocional, que pressupõe a existência, de três habilidades de: a) avaliação e expressão de emoções próprias aos indivíduos e aquelas reveladas por terceiros, tanto em uma linguagem verbal, como não verbal; b) regulação de emoções em si mesmo e no outro, por meio da empatia; e, c) utilização de emoções por meio de um planejamento flexível do pensamento criativo, do redirecionamento da atenção e da motivação

Entretanto, fora em 1995 que o termo inteligência emocional ganhou destaque, convergindo para um conceito comumente aceito, ainda que trivial, o qual se expressa pela capacidade de perceber e expressar emoções, de forma a racionalizá-la em suas decisões (SALOVEY; MAYER, 1997). A partir de então, passa a ser considerada com uma competência comportamental que, direcionada adequadamente, conduz os indivíduos que a possuem a resultados superiores, no que se refere ao alcance de objetivos relacionais.

Inteligência e emoção são funções que se adaptam no organismo. Ligadas a comportamentos do cérebro, estas auxiliam o indivíduo a se adaptar ao seu próprio meio (BUENO; PRIMI, 2003).

De acordo com Miranda (1997, p.100), “a inteligência emocional refere-se a dois tipos de inteligência, racional e emocional, afirmando que o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional”. Para Cooper e Sawaf (1997, p.40) “a inteligência emocional é



a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humana”.

O adequado gerenciamento das emoções pode evitar conflitos e situações de desequilíbrio que causariam prejuízo aos envolvidos. O ser humano possui duas mentes, a emocional e a racional, uma sente e a outra pensa e as duas trabalham harmoniosamente na parte do tempo (GOLEMAN, 1995).

### **3 METODOLOGIA**

No tocante à tipologia da pesquisa, este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, do tipo histórico-evolutivo, realizada através de bases conceituais. Segundo Gil (1994), este tipo de pesquisa busca a descrição de um determinado objeto, fenômeno ou experiência. Trata-se da caracterização do objeto de estudo quanto a elementos que são observados a partir de variáveis e causalidades existentes entre si, em que se destacam os conceitos inseridos dentro de um marco conceitual inicial.

Ainda, segundo o autor, o elemento mais importante para a identificação dessas características corresponde ao procedimento adotado na coleta de dados. Portanto, o presente trabalho recupera através de procedimento bibliográfico e documental elementos teóricos que versam sobre a gestão empresarial com ênfase na administração de recursos humanos.

A abordagem da pesquisa, por sua vez, consiste na análise qualitativa. As informações levantadas, depois de compiladas são analisadas por meios de modelos teórico-evolutivos, sendo identificados os aspectos pontuais e hermenêuticos ligados as definições selecionadas na fundamentação teórica, conforme propõe Lakatos e Marconi (1991).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Pilares da Inteligência Emocional**

Goleman (1995) propôs cinco pilares da inteligência emocional, embora ele mencione que se trata da proposta original de Mayer e Salovey, que são:



- Autoconsciência: domínio das próprias emoções, incluindo autoconfiança e capacidade para reconhecer um sentimento quando ele ocorre, assim como controlá-lo, de maneira a ter maior autonomia sobre a própria vida, ações e decisões estratégicas.
- Autocontrole: habilidade para se gerir os sentimentos individuais, confortando-se ou livrando-se das emoções negativas, de forma resiliente e superativa.
- Automotivação: dispor das emoções para se atingir uma meta, desenvolvendo otimismo e criatividade, sendo que o autocontrole emocional (reprimir os impulsos e adiar o prazer para alcançar uma recompensa maior) opera como subsídio.
- Empatia: capacidade de reconhecer sinais sutis que exprimem emoções, sentimentos e anseios alheios, relevantes para ações colaborativas e harmoniosas.
- Aptidão Social: competência em lidar com as emoções dos outros e trabalhar em equipe, sendo essa a chave para a popularidade e a liderança.

De acordo com Goleman (1999) a autoconsciência é a capacidade básica vital das três competências emocionais intrapessoais, que envolve o conhecimento de si mesmo e de suas emoções; faz compreender os sentimentos e de que forma eles modelam nossas percepções e pensamentos e também nos faz entender como esses sentimentos afetam as pessoas com quem lidamos. Descrever em palavras aquilo que sente é considerado ter poder sobre as emoções, já que entender o que sente cria possibilidades para o agir e, conseqüentemente, leva a necessidade de mudanças.

Para Mayer (apud GOLEMAN, 1995: 60)

Autoconsciência significa estar “consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito”, entretanto, ser autoconsciente das emoções e pensamentos não significa ser reativo ou julgador destes estados interiores.

Segundo Goleman (1999, p.34), é a Autoconsciência emocional que nos leva a manter as nossas decisões profissionais em harmonia com os nossos valores mais profundos e “significa conhecer os nossos estados internos, preferências, recursos e intuições”. Independentemente do contexto profissional ou pessoal, diariamente somos “obrigados” a tomar decisões. E, para isso, não podemos levar em consideração somente o uso da lógica e da razão, temos que utilizar, também, da emoção e da intuição, já que são necessárias para as escolhas que precisam serem tomadas. “Essas decisões não podem ser tomadas, apenas, através do uso da razão. Exigem intuição e sabedoria emocional que acumulamos de experiências passadas” (GOLEMAN, 1995, p. 66).



Levando em consideração o lado profissional, as decisões são estratégias, que influenciam diretamente nos resultados da empresa. Desta forma, nota-se a importância da autoconsciência, pois tais decisões são tomadas baseadas na necessidade de um grupo e não apenas de uma única pessoa.

Segundo Mersino (2009), estar consciente de nossos sentimentos é fundamental por dois motivos. Primeiro, as pessoas não são boas em entrar em contato com seu próprio sentimento, utilizam de meios materiais para se refugiar, pois os sentimentos costumam ser apavorantes e dolorosos demais, assim se tornam insensíveis. Segundo, estar em contato conosco mesmo é o traço de inteligência emocional mais importante de todos, pois se não soubermos interpretar nossos sentimentos, não seremos bons nos outros aspectos.

O autocontrole está relacionado ao ato de gerir nosso próprio estado interno, os nossos impulsos, é ter a capacidade de dominar as emoções para que elas não nos controlem. Saber controlar os nossos desejos, emoções e ansiedades, é essencial para que o nosso cérebro possa trabalhar com tranquilidade. Já que, quando estamos estressados ou até mesmo passando por problemas não conseguimos nos concentrar e isso nos traz uma desvantagem competitiva comparando com aqueles que conseguem manter o autocontrole.

Constantino (2010) relata que:

a percepção das emoções, abrange desde a capacidade de identificar emoções em si mesmo, em outras pessoas e em objetos ou condições físicas, até a capacidade de expressar essas emoções e as necessidades a elas relacionadas, e ainda a capacidade de avaliar a autenticidade de uma expressão emocional, detectando sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação.

Salovey (citado por GOLEMAN, 1995, p. 147), advoga que:

o autocontrole emocional enquadra cinco domínios principais: conhecer as nossas próprias emoções, ou seja, reconhecer um sentimento enquanto está a acontecer; gerir as emoções, lidando com as sensações de modo apropriado e com base no autoconhecimento; motivarmo-nos a nós mesmos, mobilizando as emoções ao serviço de um objetivo; reconhecer as emoções dos outros, através da empatia e gerir relacionamentos, através da gestão das emoções dos outros.

Goleman (1995) enfatiza que as emoções não podem ser controladas, mas sim sua duração, o que fará toda a diferença entre sentir um estado negativo e livrar-se dele o quanto antes ou permanecer alimentando este sentimento.

Para Weisinger (1997), motivar-se é a capacidade pela qual se inicia uma tarefa e persistir nela com propósito específico, é necessário usar seu sistema emocional para que esse processo seja mantido em andamento.



A motivação é fator essencial para realizar objetivos tanto pessoais, quanto profissionais, pois somente pessoas motivadas são capazes de desempenhar plenamente duas atividades. É considerado o principal combustível para manter o foco nas realizações. Motivar-se significa utilizar a energia necessária para um propósito específico, mantendo esse processo em andamento e sendo persistente até concluir o trabalho, isto é, até alcançar o objetivo desejado.

Goleman (1995) observa que uma das maiores dificuldades está em manter-se motivado, ou seja, não se desmotivar frente aos reveses da vida. Não se deixar ser guiado pelas emoções que podem vir a surgir.

a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, a contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade (LIEURY; FENOUILLET, 2000, p. 9).

Goleman (1999) destaca que há três competências motivacionais que caracterizam os que têm desempenho destacado: realização: possui o forte intuito de melhorar ou ser o melhor; estabelecem metas; assumem riscos; dedicação: fazem sacrifícios para alcançar a meta estabelecida e ainda buscam oportunidades para cumprir as metas da organização ou do grupo; iniciativa e otimismo: competências gêmeas que mobilizam as pessoas no sentido de agarrar as oportunidades e as habilitam a absorver com facilidade os reveses e os obstáculos.

A empatia é alimentada pelo autoconhecimento, quanto mais consciente a pessoa estiver acerca de suas próprias emoções, mais facilmente poderá entender o sentimento dos outros.

perceber o que outras pessoas sentem sem que elas o digam constitui a essência da empatia. As pessoas raramente nos dizem em palavras aquilo que sentem. Mas revelam-no por seu tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não verbais (GOLEMAN, 2001, p. 147).

Cerqueira Filho (2002, p. 17) afirma que a “empatia é o movimento da solidariedade, que significa sentir com os outros, ter compaixão e compreender os sentimentos dos outros. Significa lidar bem com as emoções nos relacionamentos”.

Ter a capacidade de se colocar no lugar do outro faz com que tenhamos a abertura para ouvir as várias respostas para uma mesma pergunta e entender que não há verdade absoluta. Que a sua necessidade não é menos importante que a minha.

Mersino (2009, p. 88-89), fornece algumas orientações a atitude empática: concentrar-se nas palavras e no comportamento do outro sem julgar; deixar que o outro fale, sem tentar



apressar sua fala, ajudando com dicas verbais ou não-verbais, ou terminando frases; manter contato visual, periodicamente resumir o que o outro está dizendo, bem como ter percepção do que está pensando e sentindo no momento, a fim de assegurar a compreensão.

Na convivência social, apresentam-se dificuldades e conflitos entre os indivíduos. As habilidades sociais são determinantes na condução e gerenciamento desses conflitos. Quando emitimos ou sequenciamos comportamentos estamos desempenhando a sociabilidade, porém quando classificamos e selecionamos comportamentos para aplicarmos em situações adequadas estamos fazendo uso da competência social.

As aptidões sociais são eficazes na relação com o outro, pois determinam o estabelecimento de relacionamentos interpessoais bem-sucedidos. Tais aptidões permitem o indivíduo moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar os outros, vicejar em relações íntimas, convencer e influenciar, e deixar os outros a vontade.

#### **4.2 Instrumentos de Avaliação da Inteligência Emocional**

Segundo Goleman (1995), embora os quocientes QI e o QE sejam responsáveis por mensurar capacidades distintas, ambos não se opõem no que se refere a gestão empresarial de recursos humanos. Cooper (2001), afirma que o QI foi à força impulsionadora do século XX, mas no século XXI o QE e as demais formas de inteligência prática e criativa serão as forças impulsionadoras. Segundo Weisinger (2001, p. 16), a falta de inteligência emocional, prejudica o progresso e o sucesso do funcionário e da organização, assim como o seu uso leva a resultados produtivos, tanto para o funcionário como para a organização.

As empresas buscam “talentos” para atuação no nível de liderança e até mesmo operacional, prezando no momento do recrutamento e seleção por candidatos que apresentem (QI – Quociente Intelectual) elevados, selecionados por bons resultados em testes e simulados nas áreas de exatas, raciocínio lógico e por possuírem diplomas de instituições renomadas. As considerações a respeito do quociente de inteligência das pessoas levaram a crer que o sucesso de nossas conquistas estava ligado diretamente à qualificação acadêmica. As pessoas eram vistas como gênios e somente eram fadados ao sucesso aqueles que gabaritavam testes e tinham rapidez no raciocínio. Isto porque por muito tempo manteve-se a “pseudocerteza” de que o sucesso de uma pessoa e consequentemente da empresa era determinado tão somente pelas competências técnicas, pelo raciocínio lógico e habilidades matemáticas, deixando até por vezes as competências e habilidades de lidar com pessoas em segundo plano.



Porém, aos poucos, está “verdade constituída” da garantia de sucesso ou melhores resultados, para os detentores das habilidades voltadas para a lógica, vem sendo confrontada por pesquisas encabeçada por psicólogos que apontam o conceito do Quociente Emocional ou Inteligência Emocional, como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas e por consequência, das empresas. Baseando-se que quanto maior o controle e gerenciamento das emoções principalmente em ambientes desfavoráveis são condições fundamentais para as tomadas de decisões mais assertivas e, conseqüentemente, maiores possibilidades de sucesso profissional e das organizações.

Para Goleman (1998, 8), “a capacidade de ler os próprios sentimentos, controlar os impulsos, organizar o raciocínio, ficar calmos e otimistas diante das provas com que nos defrontamos e, sobretudo, escutar o outro” são algumas das características de pessoas que têm Inteligência Emocional – IE, também conhecida como Quociente Emocional – QE. Esta inteligência é adquirida e “pode desenvolver e aumentar em qualquer tempo e qualquer idade” (COOPER; SAWAF: 1997,19).

Infere-se daí que a Inteligência Intelectual - QI, por si só não é suficiente para o sucesso dos empreendedores visto que “somente 20% dos fatores determinam o sucesso. Os 80% restantes estão ligados a outros fatores que incluem o que podemos chamar de inteligência emocional” (ENGELHART, 1998, p. 8).

Bradberry e Greaves (2009) afirmam que dois terços das pessoas são controlados pelas suas emoções e que 90% das altas performances são pessoas de elevado nível de IE. Portanto, saber lidar com as emoções é essencial para que o colaborador possa desenvolver todo o seu potencial, envolver as pessoas da equipe e de outras áreas, tornar o ambiente mais produtivo e contribuir para os melhores resultados.

A Inteligência Emocional tende a auxiliar os processos de tomada de decisão de caráter gerencial, além de fortalecer laços de trabalho consistentes, produtivos e coesos. Com isso, as organizações com alto desempenho emocional tornam-se suscetíveis ao desenvolvimento de rotinas estratégicas, além de estimular entre seus colaboradores a criatividade e inovação, amparando-se para o enfrentamento dos processos globalizados e da alta competitividade.

Saber lidar com as emoções é um desafio para qualquer pessoa. Pois, elas norteiam, motivam, impulsionam e mostram muito do comportamento do ser humano. E é no ambiente organizacional que as pessoas passam maior parte do tempo, do dia, e onde conseqüentemente, se confrontam com diferentes emoções, o que acaba interferindo no resultado da organização.



Navarro (2012, p. 1) afirma que:

o ambiente de trabalho é importante para a segurança e qualidade de vida dos trabalhadores. Muitos desses, acrescentando os tempos de deslocamentos de suas residências para o local de trabalho e vice-versa, chegam a ficar mais de 70% de seu tempo diário. Assim, o ambiente e as características dos trabalhos realizados devem ser os mais agradáveis possíveis a fim de que os trabalhadores se sintam bem.

As pessoas quando passam a entender seus próprios sentimentos melhoram sua vida profissional, e se destacam entre as demais. As emoções exercem uma função de considerável importância no local de trabalho, pois diariamente nos defrontamos com situações novas, fazendo-se necessário o uso das emoções de forma inteligente, utilizando-as para orientar o comportamento e o raciocínio no intuito de obter melhores resultados. Sendo assim, aplicar a inteligência emocional no ambiente de trabalho irá conduzir a resultados significativos, tanto ao indivíduo quanto à organização.

Para Goleman (1999, p. 15), os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando, “[...] já não importa o quanto somos inteligentes, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este critério vem sendo utilizado para decidir quem será contratado ou quem não será”.

Soto (2005) esclarece que no atual cenário competitivo, a seleção de novos funcionários, em uma empresa, vai além da exigência de conhecimento técnico específico, pois atualmente a capacidade de aprender e adaptar-se a novas tarefas e tendência torna essencial. Além disso, os dirigentes privilegiam características como saber ouvir e saber comunicar-se verbalmente. Adaptabilidade e respostas criativas diante dos obstáculos e reveses. Domínio pessoal, confiança em si mesmo, motivação para trabalhar em prol de um objetivo. Efetividade grupal e interpessoal, espírito de colaboração e de equipe, habilidade para negociar diante de um desentendimento. Efetividade na organização, desejo de contribuir, potencial para a liderança.

De acordo com Nader (2011), a Inteligência Emocional é hoje considerada o indicador mais forte do sucesso no mundo do trabalho. Afirma, ainda, que os líderes com maior inteligência emocional são mais adaptáveis, resistentes e otimistas e que a IE os torna excelentes funcionários. “As pessoas que possuem uma alta inteligência emocional são aquelas que realmente têm sucesso no trabalho – construindo carreiras prósperas e relações duradouras, assim como têm um trabalho equilibrado e vida pessoal (idem, p. 9)”.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi demonstrar a importância da Inteligência Emocional como característica essencial para os colaboradores e consequentemente para melhores resultados nas organizações, demonstrando a eficiência do programa de desempenho, identificando o clima organizacional e destacando a vantagem gerada pela Inteligência Emocional.

Fato interessante e que contribuiu de forma significativa para os resultados, foi a ferramenta de avaliação de desempenho interna, que demonstrou ser bastante eficiente evidenciando que os bons resultados que a empresa apresenta, são em suma, justificados pelo alinhamento do perfil dos colaboradores, tanto no nível de liderança quanto de execução, que apresentou consideravelmente características da Inteligência Emocional: Autoconsciência; Autocontrole; Automotivação; Empatia e Aptidão social, contribuindo para o atingimento das metas propostas e por manter a empresa com uma das mais competitivas do mercado de alimentos.

Na parte do clima organizacional é perceptível o nível de satisfação de grande parte dos colaboradores, inclusive retratada por pesquisa de satisfação realizada a cada dois anos, que no último resultado foi de 78%. Ponto evidente é o desejo de entregar os melhores resultados em virtude de um ambiente leve, com programas de reconhecimento quando são realizados bons trabalhos e pela forma transparente de gestão e possibilidade de crescimento.

Ponto importante que poderá servir para base de pesquisa futura e destacada como vantagem a partir do estudo, foi uma possível correlação entre percentual de desligamentos e falhas no momento do Recrutamento e Seleção (de acordo o RH em torno de 5% de demissões ao ano e sob a alegação de desvio comportamental). Visto que o ambiente organizacional teoricamente não contribui para o retrocesso do desenvolvimento desta competência, tomando como parâmetro o que indica os colaboradores oriundos de outras culturas organizacionais, que se não tinham, adquiriram e/ou desenvolveram as competências emocionais, sugerindo assim oportunidade de melhoria para a área de RH, na identificação de colaboradores que apresentem características de QE no momento do recrutamento.

Este trabalho consiste em um recorte dos modelos teóricos analíticos desenvolvidos na década de 1990. Em estudos futuros, se propõe a contextualização e comparação dos aportes contemporâneos aos marcos conceituais elencados nesse trabalho, possibilitando uma agenda de pesquisa empírica.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL FILHO, J. do. Cultura, criatividade e desenvolvimento. In: D'AGUIAR, R. F. (Org.). **Celso Furtado e a dimensão cultural do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2013. p. 215-234.
- BASTOS, A. V. B; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, 2002. p.31-41, Abr-Jun.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Emotional intelligence 2.0**. San Diego; TalentSmart, 2009. 192 p.
- BUENO, José M. H. & PRIMI, Ricardo. Inteligência Emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicologia Reflexão e Crítica**, 16 (2), 2003. 279-291.
- COBÊRO, C. Manual de inteligência Emocional. *Psico-USF*, 8 (1), 2003. 95-96.
- COBÊRO, C., PRIMI, R., & MUNIZ, M. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT**, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16(35), 2006. 337-348.
- CONSTANTINO, Tábata. C. **A Inteligência emocional no ambiente organizacional**. 2010 disponível em <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441C.pdf> acesso em 04/02/2016 as 14:35.
- COOPER, Robert K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COOPER, Robert. K., & Sawaf, Ayman. **Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations**. New York: Grosset Putnum. 1997.
- ENGELHART in MARTINEAUD, Sophie; ENGELHART, Dominique. Teste a sua **Inteligência Emocional**. Tradução: Luiz Cavalcanti de M. Guerra. 2.ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.
- FILHO, Alírio de Cerqueira. **A arte da competência essencial- um método revolucionário para desenvolver a inteligência emocional**. São Paulo: Totalidade, 2002.
- GASPARINI, Claudia. **Estas 7 perguntas podem medir a sua inteligência emocional**. Disponível na internet via <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/estas-7-perguntas-podem-medir-a-sua-inteligencia-emocional>>. Acesso em 29 Abr.2016.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.



\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GREGOIRE, Carolyn. 14 sinais de que você tem inteligência emocional. Disponível na internet via < <http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/14-sinais-de-que-voce-tem-inteligencia-emocional>>. Acesso em 29 Abr.2016.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente.** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LIEURY, Alain; FENOUILLET, Fabien. **Motivação e aproveitamento escolar.** Tradução Yvone Maria de Campos Teixeira da Silva. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

LIMA, Ari. **A importância da inteligência emocional para o sucesso de uma organização.** 17/06/2008. Disponível em:<<http://ari-lima.blogspot.com/2008/06/importncia-da-inteligencia-emocional.html>>. Acesso em: 12 fev 2016.

MARTINS, A. M. S. **Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.** In ENAMPAD, 2003, Atibaia, SP. Anais do XXVII Encontro ANPAD, 2003.

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

MAYER, Jonh. D., & SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), **Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators**, 1997. pp. 3-31. New York: Basic Books.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos.** Tradução do original : *Emotional Intelligence for Project Managers* por Roger Maioli dos Santos. São Paulo : M.Books, 2009. 247 p.

MIRANDA, Roberto Lira. **Além da inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NADER, Jonatan C. **Como Perder Amigos & Enfurecer Pessoas:** liderança em um mundo conectado e integrado pela Internet. São Paulo: Makron Books, 2002.

NAVARRO, Antônio Fernando. **O conceito de ambiente do trabalho.**[S.I.], 2012. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfZDQAI/conceito-ambiente-trabalho>>. Acesso em: 05 fev 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prenuce Hall, 2005.



SALOVEY, Peter; MAYER, Jonh. D. **Emotional intelligence**. Imagination, Cognition and Personality, 9, 1990.185-221.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. Tradução: Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Thiago Cavalcante de; CACERES, Z. A. B. ; PIRES, Mônica de Moura. Dinâmica, padrões espaciais e competitividade regional do emprego formal na economia criativa do Nordeste brasileiro. **Revista Desenhahia**, v. 12, p. 1-25, 2015.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. 7. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. **Inteligência emocional do funcionário é mais valorizada do que o QI**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/09/inteligencia-emocional-do-funcionario-e-mais-valorizada-do-que-o-qi.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Qualificação comportamental**: a chave para o sucesso. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/qualificacao-comportamental-chave-sucesso/>>. Acesso em: 19 fev. 2016.