

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA NO ÂMBITO CORPORATIVO

Dalila Fritz Oliveira¹

Resumo: Este trabalho irá discutir sobre os conceitos de inteligência emocional e de sua aplicabilidade no ambiente corporativo. Inteligência Emocional é a capacidade que um indivíduo possui de fazer com que as emoções trabalhem a seu favor. Nas organizações essa ferramenta auxilia no alcance de objetivos e no aperfeiçoamento de resultados. Cada vez mais as empresas estão levando em consideração o uso do quociente emocional, abandonando a antiga concepção de que apenas o QI importa para um bom desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional, organizações, emoções, autoconsciência.

Abstract: This paper will discuss the concepts of emotional intelligence and its applicability in the corporate environment. Emotional Intelligence is the ability that an individual has to make emotions works on its favor. This tool assists organizations in achieving goals and improving results. Increasingly companies are considering the use of the emotional coefficient, abandoning the old conception that only IQ matters for a good professional development.

Key-Words: Emotional Intelligence, organizations, emotions, self-conscience.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história podemos perceber através da evolução da administração que houve grandes mudanças nas estruturas organizacionais e no papel dos seres humanos nessas estruturas, estes que antes eram extremamente desvalorizados e tratados como máquinas, foram conquistando direitos e melhorias para a classe trabalhadora e hoje são considerados o recurso mais importante dentro de uma organização. Esses seres humanos possuem emoções que quando usadas de forma inteligente contribuem significativamente para a sua produtividade. Este fato está alarmando as organizações, que cada vez mais deixam de levar em consideração apenas a experiência e capacidade técnica de seus colaboradores, e passam a buscar neles a Inteligência Emocional.

Este conceito consideravelmente recente foi proposto por Peter Salovey e John Mayer em 1990 no artigo intitulado “Inteligência Emocional”, porém se popularizou em 1995 com a publicação do livro “Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária

¹ Bacharel em Administração pela UNESA
Universidade Estácio de Sá- Campus Macaé, RJ.
dalila.fritz@gmail.com

que Redefine o que É Ser Inteligente” de Daniel Goleman, segundo ele a inteligência emocional é a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Já para Salovey (1999), inteligência emocional é a capacidade de perceber emoções, ter acesso a emoções e gerá-las, de modo a ajudar o pensamento a compreender as emoções e o conhecimento emocional e a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual.

Inteligência emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas, mas entender bem a sua própria constituição emocional e a das outras pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrar em pânico. (CHIAVENATO, 2005)

Com isso, o presente trabalho visa expor a importância do uso desta ferramenta no mundo corporativo, pois lidar com as pessoas e com as suas diferentes formas de agir e pensar tornou-se um dos principais desafios de uma liderança inteligente, capaz de manter uma equipe sintonizada, disposta e motivada a lutar para o alcance dos objetivos da organização.

2. DESENVOLVIMENTO

Howard Gardner (1983) definiu inteligência como a competência que nos permite solucionar problemas ou elaborar produtos que sejam relevantes em um ou mais ambientes culturais. Para ele a inteligência é um potencial biológico e psicológico que se concretiza como resultado de elementos culturais e motivacionais que atingem o indivíduo.

Segundo Celso Antunes (1998), inteligência é a capacidade cerebral responsável por conseguirmos compreender as coisas e escolher os melhores caminhos, ela é o produto de uma operação cerebral que nos permite resolver problemas e a criar coisas que tenham um valor específico dentro de uma cultura,

assim a inteligência nos auxilia em momentos nos quais precisamos tomar decisões, indicando possibilidades e nos levando a optar pelas melhores soluções.

Há algum tempo a inteligência é um assunto bastante discutido por diversos autores, sendo objeto de muitas pesquisas e teorias.

Charles Spearman, no início do século XX, defendia que a inteligência é geral, ou seja, uma fonte de energia mental que flui diante das ações do indivíduo. Para ele as pessoas inteligentes tem tendência a se comportar sabiamente na maioria das situações e que indivíduos extremamente habilidosos em determinada área geralmente eram capazes de dominar diversas outras.

Já Thurstone (1938), dizia que a inteligência era composta de sete tipos diferentes de capacidades mentais, sendo elas: capacidade espacial, memória, velocidade de percepção, fluência verbal, capacidade numérica, raciocínio e significado verbal. Diferentemente de Spearman, ele defendia que essas capacidades eram relativamente independentes, ou seja, um indivíduo que possui uma capacidade espacial brilhante pode ter baixa fluência verbal. Com isso, ele considerava que essas capacidades primárias, colocadas em conjunto, formavam a inteligência geral.

Cattell (1971) defendeu a existência de apenas dois conjuntos de capacidades mentais, sendo o grupo da inteligência cristalizada, composto pelas capacidades de raciocínio e pelas capacidades verbais e numéricas. E o grupo da inteligência fluída, composto por capacidades como as de imaginação espacial e visual, percepção de detalhes visuais e de aprendizagem de cor.

Robert Sternberg (1985, 1986), propôs a teoria triárquica da inteligência, na qual ele considera três tipos, a inteligência componencial, que diz respeito às capacidades de realizar tarefas de forma eficaz e de adquirir novos conhecimentos e habilidades. A inteligência experiencial, que é a capacidade de lidar com coisas novas, de ter novas ideias e de pensar de forma criativa. E por último a inteligência contextual, que corresponde às habilidades de capitalizar os seus pontos fortes e compensar os fracos.

Howard Gardner foi o autor da teoria das inteligências múltiplas, na qual ele assume a existência de sete tipos de inteligências que são relativamente independentes, possuindo suas próprias origens e limites genéticos e dispondo de processos cognitivos individuais. As sete inteligências propostas por Gardner são: Inteligência linguística, que corresponde à capacidade de usar corretamente as

palavras, tanto na escrita quanto oralmente. A inteligência musical que envolve a aptidão musical, permitindo o indivíduo a criar, comunicar, compreender e discriminar através de sons. Inteligência corporal cinestésica é a habilidade de dominar os movimentos corporais, usando-os para expressar sentimentos e opiniões. Inclui capacidades físicas específicas, como força, flexibilidade, equilíbrio e coordenação. A inteligência lógico-matemática diz respeito à habilidade de usar e avaliar relações abstratas, ordenar símbolos numéricos e algébricos, quantidades, espaço e tempo. Inteligência espacial é a capacidade de perceber com precisão o mundo visual e espacial, podendo também atuar sobre ele. Essa inteligência abrange capacidades como a de localização própria ou a de objetos no espaço, percepção, criação, transformação ou modificação de imagens, manipulação mental de formas ou objetos, dentre outras. Inteligência intrapessoal é relacionada ao autoconhecimento, ou seja, interpretar e lidar com os próprios sentimentos, sabendo reconhecer seus desejos e limites para usá-los ao seu favor. Por último a inteligência interpessoal que corresponde à capacidade de perceber e distinguir os aspectos comportamentais, sentimentais e motivacionais de outros indivíduos.

Por último podemos citar a teoria da inteligência emocional, esta foi proposta por Peter Salovey e John Mayer, mas repercutiu imensamente por conta da obra de Daniel Goleman, esse tipo de inteligência trata da capacidade de perceber e compreender suas próprias emoções e as de outros indivíduos sabendo administrá-las de forma eficaz. Trataremos dessa teoria e de suas capacidades com maiores detalhes mais adiante, e para isso se faz necessário tratar aqui das emoções suas teorias e definições.

De uma forma geral podemos definir emoção como um impulso neural que move um organismo para a ação, etimologicamente a palavra origina do latim *emotionem*, que significa movimento, comoção, ato de mover. Em seu livro *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Daniel Goleman usa o dicionário Oxford para definir a palavra emoção como “qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixão; qualquer estado mental veemente ou excitado”. Goleman entende que a emoção diz respeito a um sentimento e seus raciocínios diversos, condições psicológicas e biológicas, e também a uma série de tendências para agir, ele ainda acrescenta que existem diversos tipos de emoções e essas por sua vez possuem suas variações, combinações e transformações, por exemplo, o ciúme é uma variante da ira que

também combina tristeza e medo. Para António Damásio nossas emoções são classificadas em primárias e secundárias, as primárias são inatas, evolutivas, universais, partilhadas por todos e associadas a processos neurobiológicos específicos, já as secundárias são sociais e resultantes de aprendizagem.

Na Grécia Antiga os racionalistas acreditavam que as emoções caso não fossem controladas poderiam ser usadas de forma destrutiva. Até meados do século XIX, os psicólogos consideravam que as emoções eram um instinto básico e que precisavam ser reprimidas. Já no século XX as emoções passaram a ser encaradas de forma mais positiva e atualmente são vistas como fatores cruciais para a sobrevivência e para o desenvolvimento pessoal, porém elas estão ligadas a mudanças na função imunológica e com isso podem causar doenças caso não sejam bem administradas. As emoções sempre foram estudadas por diversos filósofos e psicólogos e com isso várias teorias surgiram com o objetivo de explicá-las. Sendo algumas delas, a teoria de James-Lange que assumia as emoções como alterações fisiológicas transmitidas pela percepção sensorial e estimuladas pelas condições do ambiente. A teoria de Cannon-Bard defendia que as emoções são processadas mentalmente e que ao mesmo tempo o indivíduo responde fisicamente. Já na teoria cognitiva, elas dependem da forma que o indivíduo percebe e compreende uma determinada situação. E por último podemos citar Henri Wallon, ele propôs que as emoções possuem tanto origem biológica quanto social, e por sua vez garantem a sobrevivência humana.

Podemos considerar que é a partir da interação e convivência com outro indivíduo e com o grupo social que aprendemos a identificar, compreender, nomear e lidar com as emoções. Segundo Daniel Goleman atualmente é comum nos depararmos com notícias assustadoras que provam o quanto os seres humanos estão descontrolados emocionalmente, temos hoje indicadores alarmantes a respeito do aumento dos casos de depressão e violência e é por isso que a emoção, sua origem e como ela funciona e atua em nosso organismo vem se tornando objeto de várias pesquisas, cientistas e psicólogos estão sedentos por explicações de como ela pode ser tão benéfica para alguns e ao mesmo tempo tão destrutiva para outros. Esse interesse pelas emoções nem sempre foi tão grande, o QI sempre foi considerado mais importante e este quadro foi se modificando aos poucos.

A primeira revolução do saber ocorreu como consequência da Revolução Industrial, quando houve a necessidade de aumentar a quantidade de escolas para

proporcionar a alfabetização racional, objetivando suprir a demanda por mão-de-obra qualificada, a partir disto passamos a valorizar cada vez mais o QI e por muito tempo nos preocupamos apenas com ele, porém a partir de 1970 com a pirâmide das necessidades de Maslow o ser humano passou a olhar mais para dentro de si e começou a buscar por autoestima e auto realização.

O conceito de Inteligência Emocional (IE) surgiu em 1990, os pesquisadores Peter Salovey e John Mayer introduziram o termo na literatura científica por meio de dois artigos. Na primeira publicação, de natureza teórica, ela foi apresentada como uma subclasse da Inteligência Social, os autores propuseram uma definição inicial 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” (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990, p. 189). O segundo artigo ofereceu as primeiras demonstrações empíricas de como ela poderia ser considerada uma habilidade mental, fazendo uma análise de pesquisas científicas onde constatou-se que a inteligência emocional envolvia algumas habilidades como a de análise e manifestação de emoções de forma verbal ou não verbal em outras pessoas ou em si próprio, controle de suas próprias emoções e as das de outros indivíduos através da empatia e aplicação de emoções através de um planejamento ajustável do pensamento criativo, do redirecionamento da atenção e da motivação. Na época este novo conceito não ganhou grande repercussão e importância e recebeu diversas críticas.

Em 1995, o psicólogo e redator científico Daniel Goleman considerou a inteligência emocional como a segunda revolução do saber e baseado no conceito formulado por Mayer e Salovey e tendo como embasamento pesquisas relacionadas ao cérebro, as emoções e a conduta publicou o livro *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, e após isso o tema tomou uma grande proporção, sendo disseminado por todo o mundo e discutido por vários autores. Para Goleman a inteligência emocional é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros indivíduos, de nos motivarmos e de gerenciar bem as nossas emoções tanto dentro de nós quanto em nossos relacionamentos, sejam eles de âmbito pessoal ou profissional, ela inclui algumas aptidões como o autocontrole, o zelo, a persistência e a automotivação. Ele se baseou na necessidade de comprovar que apenas o QI (coeficiente intelectual) não é suficiente para o sucesso do indivíduo e que por isso se faz necessário o

desenvolvimento do QE (coeficiente emocional), para ele a forma com que as pessoas identificam e gerenciam as suas próprias emoções e as de outros é um fator crucial para se alcançar notoriedade, prova disso são os exemplos de pessoas com um QI muito elevado que fracassam e por muitas vezes são lideradas por quem possui uma capacidade técnica inferior a sua e pessoas que não possuem uma formação acadêmica exemplar e são bem sucedidas. Surpreendentemente quando correlacionamos os testes de QI com o sucesso profissional, constatamos que apenas cerca de 25% deste sucesso está relacionado ao QI, porém uma análise mais cuidadosa indica que talvez esta cifra fique em apenas 4%, ou seja, aferindo apenas o QI, na melhor situação iremos deixar de explicar 75% do sucesso e na pior 96%. Com isso leva-se a concluir que este índice não é capaz de apontar quem terá êxito ou quem irá fracassar. Goleman ainda diz que as inteligências intelectual e emocional possuem uma ligeira correlação em alguns aspectos, porém são capacidades bastante distintas e que expressam a atividade de partes diferentes do cérebro, sendo a intelectual relacionada ao funcionamento do neocórtex, que são as camadas de evolução mais recente, localizadas na parte superior do cérebro, e os centros emocionais encontram-se mais abaixo, no subcórtex, que é mais antigo. A inteligência emocional se caracteriza pelo funcionamento dos centros emocionais em conjunto com os centros intelectuais.

Segundo Weisinger, a inteligência emocional é proveniente de quatro componentes que foram propostos por John Mayer e Peter Salovey, esses se comportam como os componentes do DNA, porém ao contrário do DNA biológico estes podem ser desenvolvidos, com isso através da aquisição de experiência eles proporcionam o aprimoramento de habilidades e aptidões específicas que compõem a base da inteligência emocional e fazendo com que ela possa ser expandida. Esses quatro componentes são: a capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente as emoções; a capacidade de produzir ou acessar sentimentos quando eles puderem facilitar a compreensão de si mesmo ou de outrem; a capacidade de entender e analisar as emoções e o seu conhecimento derivado; a capacidade de conter as suas próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Ainda segundo Weisinger, a autoconsciência é o elemento básico da inteligência emocional, ela diz respeito à capacidade de reconhecer os sentimentos e atitudes enquanto eles decorrem fazendo com que funcionem em favor do

indivíduo, este possui a sua disposição uma gama de informações a seu respeito, como as ações, sentimentos, sensações, avaliações e intenções, que por sua vez o ajudam a entender como devem agir, reagir, comunicar e operar em diferentes situações. A inteligência emocional só começa quando a informação entra no sistema perceptivo e por isso a autoconsciência está no núcleo de suas aptidões, ela permite com que o indivíduo monitore e observe suas atitudes, fazendo com que ele perceba o que o faz agir e como age para que assim depois altere seu comportamento. Um indivíduo carente de autoconsciência, também carece de informação para tomar decisões eficientes. Um exemplo prático do uso da autoconsciência é a raiva, para controlá-la é preciso primeiro ter consciência do que a provoca e de como ela o afeta e assim poderá aprender a amenizá-la e a usá-la de forma correta.

Goleman reconheceu cinco dimensões da inteligência emocional e vinte e cinco competências emocionais, sendo que como possuímos pontos fortes e limitações não conseguimos possuir todas elas, com isso precisamos ter pontos fortes em pelo menos seis dessas competências para nos destacarmos. A competência pessoal determina a forma como lidamos conosco, ela é dividida em autopercepção, auto-regulação e motivação. Já a competência social determina a forma com que lidamos com os nossos relacionamentos, ela é dividida em empatia e aptidões sociais.

A autopercepção diz respeito ao conhecimento que temos sobre as nossas próprias condições interiores, preferências, recursos e intuições, ela é composta por uma boa percepção emocional, por uma auto avaliação precisa e por autoconfiança.

A auto-regulação é a forma com que lidamos com os nossos próprios estados interiores, impulsos e recursos, suas principais características são o autocontrole, estar aberto a inovações, ser flexível e consciencioso e manter padrões de honestidade e integridade.

A motivação trata-se de nossas tendências emocionais que direcionam ou facilitam alcance de metas e objetivos, ela está relacionada com a nossa vontade de realização, com dedicação, iniciativa e otimismo.

A empatia é a percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros indivíduos, ela está ligada à capacidade de pressentir os sentimentos, preocupações e necessidades dos outros, assumindo um interesse ativo por suas preocupações e pela melhoria de suas habilidades, ao cultivo de oportunidades

através da diversidade entre os diferentes tipos de pessoa, à percepção política e à orientação para o serviço (este diz respeito ao âmbito corporativo, no qual é preciso antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes).

As aptidões sociais dizem respeito à habilidade natural para induzir os outros a nos fornecer as respostas desejáveis, ela envolve a capacidade de iniciar ou administrar mudanças, a influência (implementação de táticas de persuasão), a boa comunicação, a liderança, a colaboração e cooperação com os outros, a capacidade de trabalhar em equipe, a formação de vínculos e o gerenciamento de conflitos.

Desde a publicação do livro de Daniel Goleman, as pesquisas sobre a inteligência emocional aumentaram de uma forma muito rápida, diversos autores passaram a discutir sobre o tema e ela conquistou seu espaço em diversos âmbitos da vida do ser humano. No âmbito profissional não podia ser diferente, vários livros foram publicados sobre o assunto, que cada vez mais se torna essencial para as organizações e seu capital intelectual.

A proporção dessas pesquisas foi tão grande, que os parâmetros do mercado de trabalho começaram a mudar e hoje o quociente emocional é um dos critérios de avaliação que as organizações utilizam para escolher os seus colaboradores e para tomar decisões a respeito de demissões e promoções. Quanto mais uma organização se preocupa em desenvolver e estimular a inteligência emocional dentro de suas dependências, mais eficiente e produtiva ela se torna.

Segundo Goleman a capacidade técnica já não é mais o único fator levado em consideração ao se avaliar um colaborador ou futuro colaborador, mas também as suas capacidades pessoais, como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e de persuasão. Muitas pesquisas mostram quais são os atributos inerentes aos profissionais de primeira grandeza e identificam quais são as habilidades humanas indispensáveis para se ter excelência no trabalho. Um levantamento feito nos Estados Unidos evidenciou que das sete características que os empregadores levam em consideração para contratar pessoas recém formadas, apenas uma é de natureza acadêmica, o restante podemos destacar a capacidade de liderança, a capacidade de ouvir e de comunicação oral, adaptabilidade e respostas criativas a reveses e obstáculos, gerenciamento de si mesmo, confiança e motivação para trabalhar, eficácia em termos interpessoais e de grupo e eficácia na organização tendo vontade de contribuir para o alcance dos objetivos. A todo o momento, desde a entrevista de emprego, estamos passando por esse tipo de avaliação, e é por isso

que o desenvolvimento deste tipo de inteligência se tornou tão importante, a maioria das organizações estão considerando as habilidades emocionais como um componente vital para a competitividade e para um gerenciamento eficiente e muitas já há algum tempo estão preocupadas em promover este tipo de capacidade em seus funcionários.

É importante que fique claro que essas não são ideias inéditas no mercado de trabalho e que existiram várias teorias clássicas que trataram da forma com que as pessoas interagem com elas mesmas e com outros indivíduos, porém o que facilitou as novas pesquisas foram as grandes quantidades de informações coletadas através de diversos estudos empíricos e descobertas na área da neurociência, esses comprovam que o uso da inteligência emocional ganhou muito destaque no ambiente corporativo e inclusive foi apontado como sendo um elemento mais importante do que o QI para o sucesso profissional. Por outro lado, infelizmente essas pesquisas manifestaram uma carência preocupante na forma com que as organizações treinaram, e muitas ainda treinam, os seus funcionários, investindo em um modelo meramente acadêmico, enquanto também se faz necessário o aprimoramento emocional.

A inteligência emocional se torna mais importante de acordo com a complexibilidade do trabalho, a falta deste tipo de inteligência poderá prejudicar a utilização do conhecimento especializado do colaborador, a partir disto se faz necessário ressaltar que a capacidade intelectual continua sendo de grande importância para qualquer profissional, pois sem ela os indivíduos são incapazes de executar aquilo pelo qual as organizações os contrataram, porém o uso adequado da competência emocional serve para concretizar todo o seu potencial, aperfeiçoando a realização de suas tarefas, suas relações com colegas e líderes e conseqüentemente os seus resultados.

Indivíduos emocionalmente inteligentes são capazes de enriquecer grandemente uma organização, pois o uso desta ferramenta não irá trazer benefícios apenas para as suas carreiras individuais, mas também para todos os processos nos quais estão envolvidos, refletindo de forma eficaz em todo organismo da empresa.

Por outro lado segundo Chiavenato, os líderes ocupam um papel importante no cenário organizacional, eles têm como objetivo principal dirigir e influenciar pessoas a alcançarem um objetivo comum. A figura do líder deve existir em todos os níveis

hierárquicos, mas é no nível gerencial que esta função se torna mais crítica, é nele que os objetivos e necessidades da companhia são decodificados, traduzidos e transformados em metas e esquemas de trabalho que são implementados e realizados pelos outros níveis hierárquicos, ou seja, a gerência é o nível mediador entre os objetivos fixados pela alta direção e as formas empregadas pelo nível operacional para alcançá-los.

Um gerente não trabalha apenas com capital e máquinas, mas, sobretudo com pessoas, e é por intermédio delas que ele se torna capaz de alcançar a execução das tarefas de forma correta, a adequada distribuição de recursos materiais e financeiros, a produção de bens e serviços e conseqüentemente os objetivos da empresa.

Ao assumir a responsabilidade de traduzir os objetivos impostos e transformá-los em planos de ação, o gerente admite a função de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os colaboradores, e é nessa parte que o maior desafio é encontrado, ele precisa saber lidar com diferentes formas de agir e pensar, com objetivos, preferências, habilidades e dificuldades individuais, são por essas características pessoais que os indivíduos se destacam quando fazem parte de um grupo e por isso a liderança precisa estar presente e participativa nos trabalhos em equipe. Com isso se torna importante destacar que um bom gerente precisa ser sobretudo um bom líder. A liderança se tornou a principal habilidade gerencial, as pessoas que estão neste nível da pirâmide precisam saber direcionar os outros e administrar as diversidades que existem entre eles.

O estilo de liderança é o padrão de comportamento mostrado pelo líder, ou seja, é a forma que ele utiliza para influenciar as outras pessoas. Segundo Araújo, existem vários tipos de estilo de liderança, porém o autocrático, o democrático e o laissez-faire (liberal) se destacam.

No estilo autocrático o líder toma decisões sem nenhum tipo de participação do restante do grupo, estabelecendo o que deve ser feito e como deve ser feito, neste caso ele possui um alto grau de interferência nas atividades dos colaboradores.

No estilo democrático o líder envolve os colaboradores na tomada de decisão, tendo um papel participativo na programação e divisão de tarefas. Ele divide as suas responsabilidades, incentivando a discussão no grupo, e a partir disso as melhores decisões são tomadas. Este estilo enfatiza a importância do líder e de seus colaboradores para os processos organizacionais.

Já no estilo laissez-faire ou liberal, a interferência do líder é quase nula. A divisão das tarefas e como elas serão realizadas são decididas exclusivamente pelo grupo, e o líder se limita a fornecer informações. O grupo faz o levantamento dos problemas, discute as melhores soluções e decide o que será feito, neste caso o líder só intervém se for solicitado e atua como um elemento do grupo.

Segundo Chiavenato, uma pesquisa feita nos Estados Unidos em 1939 por Ralph K. White e Ronald Lippitt demonstrou o impacto de cada um dos estilos de liderança citados acima. Os grupos liderados pelo estilo autocrático demonstraram uma maior quantidade de trabalho produzido, porém fortes indícios de tensão, frustração e agressividade. Pelo estilo laissez-faire, foram relatados sinais de individualismo, insatisfação, agressividade, fragmentação do grupo e baixíssimo respeito ao líder. Houve baixa produtividade e déficit de qualidade nas atividades desenvolvidas. Já na liderança democrática, o nível quantitativo de produção foi menor do que o apresentado no estilo autocrático, porém os níveis qualitativos foram muito melhores e constatou-se uma maior integração entre as pessoas, que se mostraram mais satisfeitas e comprometidas.

Segundo Daniel Goleman muitos executivos escolhem o seu estilo de liderança por sua personalidade e temperamento e não estrategicamente de acordo com a situação que está sendo vivida, o autor considera que este é um erro grave que pode ocasionar diversos problemas para a organização. Ele considera que os melhores líderes possuem em abundância as seguintes competências da inteligência emocional: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e administração de relacionamentos. Para ele os líderes de destaque não se limitam a apenas um estilo de liderança e sabem alternar na hora certa com a quantidade adequada entre seis tipos básicos que são ligados a distintos componentes da inteligência emocional. Temos o estilo despótico, no qual é exigido o cumprimento imediato das ordens dadas, ele está relacionado com o desejo de superação, iniciativa e autocontrole. Este estilo funciona melhor em uma situação de crise ou com pessoas problemáticas, no geral ele proporciona um impacto negativo. O estilo visionário promove uma mobilização de todos em direção a uma visão ou objetivo, se faz necessário quando a mudança precisa de uma nova visão ou quando necessita-se de um rumo claro para uma determinada situação. Tem ligação com a empatia, com a autoconfiança e com a catalisação de mudanças e geralmente possui um efeito positivo. O estilo agregador cria harmonia e estabelece ligações

emocionais, ele parte do pressuposto que as pessoas devem ser levadas em consideração primeiramente e está relacionado com empatia, comunicação e estabelecimento de relações. Este deve ser usado para resolver situações problemáticas e motivar a equipe em ocasiões estressantes, no geral ele possui um efeito positivo. O estilo democrático utiliza da participação da equipe, pesquisando sobre as variadas opiniões e alinhando um consenso entre elas, obtendo assim apoio e subsídio de pessoas relevantes para o processo. Está relacionado com a colaboração, comunicação e liderança e no geral possui um impacto positivo. O estilo agressivo estabelece padrões de desempenho elevados, é indicado para obter resultados rápidos de equipes competentes e motivadas. Tem relação com o desejo de superação, com iniciativa e responsabilidade. Geralmente resultam em um efeito negativo. Por último temos o estilo conselheiro, que tem o intuito de preparar os indivíduos para o futuro, é utilizado para contribuir com o desempenho individual de uma pessoa. Está ligado com a empatia, com a autoconsciência e com a contribuição para o desenvolvimento do próximo, em geral possui impacto positivo.

A inteligência emocional é uma habilidade indispensável aos líderes, este talvez seja o fator que o direciona de uma postura meramente gerencial para uma de liderança. Com a difusão deste tema passou-se a falar muito da liderança emocional, que nada mais é do que uma liderança dotada de inteligência emocional, esta tem influência direta para um clima organizacional adequado, pois contribui para o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores e conseqüentemente torna a organização mais competitiva e produtiva, melhorando os seus resultados.

O clima organizacional está relacionado com a forma que o colaborador percebe e interpreta a cultura, as normas e os costumes da organização, e a partir disso reage positiva ou negativamente. É importante destacar que cada indivíduo terá uma percepção diferente dessas características interpretando-as de formas diferentes.

Para Warren G. Bennis o clima é um conjunto de valores ou atitudes que atingem a forma com que os indivíduos se relacionam um com os outros e com a organização. Para Stanley M. Davis, é uma avaliação dos níveis de atendimento das expectativas dos colaboradores dentro da organização. Segundo Luz, nos diferentes conceitos de clima podemos sempre perceber três palavras-chave ou algum tipo de referência a elas, que são: cultura (organizacional), a cultura influencia diretamente o clima, os dois são instrumentos complementares; satisfação (dos

funcionários), o grau de satisfação dos colaboradores está sempre ligado ao clima organizacional; percepção (dos funcionários), diz respeito à forma com que os funcionários percebem os aspectos da organização, se eles a percebem de forma positiva o clima tende a ser bom, se a percebem de forma negativa o clima tende a ser ruim.

O clima organizacional não é criado, ele simplesmente existe dentro da organização, como resultado de seus fatores internos, tomadas de decisão e formas de administração dos líderes. Como já citado anteriormente, cada indivíduo possui uma forma diferente de interpretar as diferentes situações ocorridas nas organizações, ou seja, uma mesma situação pode ser interpretada de forma positiva por alguns e de forma negativa por outros, e por isso podemos dizer que dentro de uma empresa existem diferentes climas organizacionais e isso irá depender dos estágios psicológicos e motivacionais de cada colaborador. Essas situações emocionais e motivacionais estão diretamente ligadas ao tipo de atitude e influência que cada líder injeta em sua equipe e por este motivo é muito importante que ele tenha e desenvolva seu quociente emocional, assim ele será capaz de lidar e reconhecer as suas próprias emoções e as de seus liderados, fazendo com que elas trabalhem em prol de um objetivo comum mesmo que haja diferentes percepções das condições organizacionais. Quanto maior for o nível de inteligência emocional do líder melhor será o clima organizacional da sua equipe.

Segundo Goleman a organização é como um organismo tem o seu momento de nascimento, cresce, se desenvolve através de várias etapas, amadurece e por fim, acaba, pois elas possuem um tempo de vida e possivelmente somente as que forem fortes e capazes irão sobreviver. Ela possui pontos fortes e fracos e muitos são os elementos que podem ser fatais à sua existência, um deles é a falha nos seus níveis de inteligência emocional, este pode ser um fator crucial para fazer dela uma empresa vulnerável as outras.

O nível coletivo de inteligência emocional de uma organização determina o grau em que se materializa o seu capital intelectual e, assim o conjunto de seu desempenho. A inteligência emocional coletiva de uma organização não é apenas um exame difuso, pois possui resultados concretos. Desta forma, um grande número de organizações está se dedicando em expandir seu grau de inteligência emocional, mesmo que na prática não a chamem desta forma, nestes casos a IE atua como uma vacina que preserva a saúde e estimula o crescimento da organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo conceituar a Inteligência Emocional e mostrar o quanto ela é uma ferramenta importante no dia-a-dia das organizações modernas, que pode e deve ser utilizada tanto em prol do indivíduo quanto em prol da empresa.

Esta ferramenta se faz indispensável em todos os níveis hierárquicos da organização, principalmente nos cargos de liderança, tendo uma influência direta no clima organizacional, quanto maior o quociente emocional total da organização, melhor o clima e conseqüentemente as pessoas estarão mais motivadas e os resultados se tornarão cada vez melhores.

Por esse motivo as organizações estão cada vez mais investindo e exigindo de seus colaboradores um elevado quociente emocional. Vimos anteriormente que diversas pesquisas mostram que dos principais atributos exigidos pelas empresas de seus funcionários ou futuros funcionários, a grande maioria são habilidades ligadas à inteligência emocional, como a capacidade de liderar, de iniciativa e de trabalhar em equipe. É importante destacar que a capacidade técnica de um indivíduo, ou o famoso QI, já não é a única coisa levada em consideração pelas empresas quando formam o seu quadro de colaboradores, mas também o quanto ele é emocionalmente inteligente e como poderá adicionar características positivas ao ambiente organizacional. Podemos então dizer que a inteligência emocional é uma ferramenta que no nível individual seus elementos podem ser identificados, avaliados e aprimorados. Já no nível de equipe, requer uma sintonia apurada da dinâmica interpessoal, o que desenvolve o grupo e o torna mais inteligente. E por último no nível organizacional, se faz necessário rever a hierarquia de valores, fazendo com que a inteligência emocional se torne uma prioridade para todos e também nos termos concretos de contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoções.

Atualmente, mesmo com todos os estudos e com a importância dada ao quociente emocional no âmbito organizacional, ainda não existem testes que fazem a medição do QE como existem para medir o QI. As empresas possuem testes em seus processos de seleção que medem algumas características específicas, inclusive algumas delas são melhores testadas, como a empatia, que pode ser medida pela amostragem da aptidão de uma pessoa em uma atividade,

como por exemplo, solicitar que ela interprete os sentimentos de alguém em vídeos ou fotos que mostrem expressões faciais. Apesar disso, já encontramos na internet diversos modelos de testes para medir o QE, e podemos perceber que está é uma tendência a ser levada aos processos seletivos, basta mais alguns estudos para a elaboração de testes específicos voltados para as características inerentes aos profissionais.

Algo importante sobre essa nova realidade, onde a inteligência emocional deve ser uma prioridade, é que além de nos prepararmos e nos adequarmos a esses novos parâmetros de inteligência, precisamos ensiná-los e desenvolvê-los em nossos filhos, pois eles serão no futuro as pessoas que entrarão em um mercado de trabalho onde esses atributos serão ainda mais valorizados. Neste sentido se torna de extrema importância que a educação emocional seja adicionada desde cedo ao currículo de nossos filhos, fazendo com que eles sejam adaptados e percebam que esse tipo de educação é cada vez mais importante quanto os diplomas acadêmicos.

Neste contexto também é possível visualizar organizações com uma visão de futuro apurada juntamente com as escolas, fazendo campanhas de incentivo a alfabetização emocional, assim caso as escolas não sejam capazes de proporcionar esse tipo de educação, as organizações irão agir ativamente para atuar na raiz dos problemas e ter no futuro funcionários capacitados tanto tecnicamente quanto emocionalmente.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Nair F.; GARCÍA, Emílio; GARGALLO, Isabel S.; Artigo: **A inteligência emocional no âmbito acadêmico: Uma aproximação teórica e empírica**. Madrid: 2008.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 8º Ed. São Paulo: Papyrus, 2002.

BOVOLENTA, Renata Fernandes. TCC: **Inteligência Emocional**. São Paulo: Faculdades Integradas de Guarulhos, 2002.

CASANOVA, Nuno; SEQUEIRA, Sara; SILVA, Vitor. Artigo: **Emoções**. Portugal: Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, 2009.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 4º Ed. São Paulo: Elsevier / Campus, 2005.
- COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. Artigo: **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: Um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF**. São Paulo: Universidade São Francisco, 2007.
- CONSTANTINO, Tábata Castro. **A Inteligência emocional no ambiente organizacional**. Santa Catarina: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2010.
- FUNDAÇÃO HELENA ANTIPOFF. **Clima Organizacional**. <http://www.fundacaohantipoff.mg.gov.br>. Acessado em: 19/10/2013.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança que obtém resultados**. Harvard Business Review, 2000.
- MORAIS, Charles G.; MAISTO, Albert A. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- OLIVEIRA, Deise Katiana. Artigo: **A Liderança emocional e sua influência sobre o clima organizacional**, 2009.
- PAULO, Eduardo Aparecido de.; JUNIOR, Luiz Carlos Francisco. Artigo: **Inteligência Emocional: Uma ferramenta de análise para a compreensão e amenização de conflitos**. São Paulo: Instituição Toledo de Ensino – Faculdade Iteana de Botucatu.
- SOBRAL, Filipe; ALKETA, Peci. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 1º Ed. São Paulo: Pearson, 2008.
- STREHL, Letícia. Artigo: **Teoria das múltiplas inteligências de Howard Gardner: Breve resenha e reflexões críticas**. 2000/2.
- TOGATLIAN, Marco Aurélio. **Teoria das inteligências múltiplas**. Brasília: Universidade Católica de Brasília.
- WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.