

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: SEU USO E BENEFÍCIO NO MEIO CORPORATIVO

CARDOZO, Gabriel Wildner
FERNANDES, Elisiane Alves

RESUMO

Objeto de estudo que tem sido muito visado atualmente, a inteligência emocional tem se mostrado de grande valia para todas as áreas da administração empresarial. Este conceito abrange as habilidades e capacidades ao lidar com tudo que está relacionando à emoção. Entretanto, é pouco explorada no cenário brasileiro e, decorrente disso, se observa uma deficiência de profissionais bem desenvolvidos no assunto. Ainda, trazer dados concretos a seu respeito é muito difícil, tendo em vista sua complexidade como construto científico e a falta de indicadores que possam interpretar reações emocionais e distinguir respostas corretas. Por isso há um enorme desafio em medir os níveis de quociente emocional de cada um e, até pouco tempo, não se via importância depositada a isso. Porém é perceptível e tem se notado a diferença de desempenho dentre os profissionais que apresentam habilidades derivadas da inteligência emocional no que diz respeito ao seu sucesso em liderar, gerir, se relacionar e alcançar resultados. É notório que durante muito tempo a emoção não foi bem vista quando inserida no meio corporativo, porém com o passar dos anos foi possível perceber que, de algo antes interpretado por prejudicial, poderia se tornar diferencial entre os profissionais. O mercado de trabalho tende a buscar cada vez mais pessoas com perfis desenvolvidos na parte emocional para cargos de gestão e liderança e aprimorar suas características principais. Para isso os profissionais que buscam oportunidades nessa área devem investir no autoconhecimento, autocontrole, paciência e empatia, os pilares do quociente emocional que vertem à todas as demais características dessa inteligência.

PALAVRAS-CHAVE: inteligência emocional; gestão administrativa; liderança; desenvolvimento.

ABSTRACT

Object of study that has been much targeted nowadays, emotional intelligence has proved to be of great value to all areas of business administration. This concept encompasses the skills and abilities when dealing with everything that is related to emotion. However, it is little explored in the Brazilian scenario and, as a result, there is a lack of well-developed professionals on it. Furthermore, bringing concrete data about it is very difficult, given its complexity as a scientific construct and the lack of indicators that can read emotional reactions and distinguish correct answers. That is why there

is a huge challenge in measuring the levels of emotional quotient of each one and, until recently, there was no importance placed on this. However, the difference in performance among professionals who have skills from the emotional intelligence's pool is noticeable when it comes to success in leading, managing, relationships and achieving results. It is clear that for a long time emotion was not well regarded in the corporate environment, but over the years it was possible to realize that, from something previously interpreted as harmful, it could become a differential among professionals. The job market tends to seek more and more people with profiles developed in the emotional part for management and leadership positions and to improve their main characteristics. For this, professionals looking for opportunities in this area must invest in self-knowledge, self-control, patience and empathy, the pillars of the emotional quotient that split over to all the other characteristics of this intelligence.

KEYWORDS: emotional intelligence; administrative management; leadership; development.

1 INTRODUÇÃO

Inteligência emocional, também chamada de IE, é um termo que pode ser considerado recente e que aos poucos vem adquirindo espaço entre diversas áreas da vida cotidiana. No âmbito empresarial não é diferente, na grande maioria das segmentações de negócios essas duas palavras têm se tornado mais presentes e recebido maior grau de importância por parte dos que se engajam às estudar.

Uma das áreas em que a inteligência emocional e suas competências se destacam é na gestão administrativa, onde sua aplicação gera aumentos notórios na produtividade, melhorias no relacionamento interpessoal dos colaboradores e, conseqüentemente, resultados mais eficientes. Este artigo busca expor a influência e o impacto que o conhecimento sobre a inteligência emocional e sua utilização por meio dos gestores e líderes pode causar nas equipes dentro de uma organização.

Como metodologia o artigo tem por base a abordagem qualitativa, que segundo Denzin e Lincoln (2006), consiste no estudo no uso e coleta de recursos empíricos, utilizando a técnica de análise documental de artigos científicos e livros para formar uma opinião final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado e esmiuçado os conceitos que norteiam este trabalho.

2.1 Corporação

O conceito de corporação propriamente dito se refere à pessoa jurídica sob controle de seus proprietários de responsabilidades limitadas, podendo envolver mais de uma companhia de nichos semelhantes ou diferentes, não se contendo somente às empresas, mas também abrangendo associações e a esfera pública. MACIEL e SANTOS (2018, p. 14) complementam com o seu entendimento que as corporações são uma “associação de pessoas possivelmente organizadas por um regimento em função de objetivo comum”.

2.2 Gestão Administrativa

A gestão administrativa voltada para o meio empresarial consiste no direcionamento que uma empresa leva, derivado das decisões tomadas por aqueles responsáveis pela gestão. Em concordância com isso, DIAS (2011, p. 8) disserta:

Entende-se por Administração ou Gestão, no caso de órgãos públicos, o conjunto de ações usadas a dirigir uma organização - grupo de indivíduos com objetivos comuns, agrupados em uma entidade pública ou privados – que se utiliza de técnicas para que alcance seus objetivos com maior eficiência.

É notável a íntima ligação que esse assunto tem com a liderança, sendo claro a dependência que um tem pelo outro.

2.3 Liderança

Segundo o autor Robbins (2005), o termo liderança pode ser entendido como o processo de influenciar uma ou mais pessoas através de métodos que as direcionem à um objetivo desejado. Seguindo essa mesma linha de raciocínio é possível concluir

que essa característica presente em alguns profissionais é um facilitador que permite dirigir projetos e inspirar aos outros, muito mais atrelado à persuasão do que a imposição.

2.4 Comportamento Organizacional

De acordo com VIEIRA e GOMES (2013, p. 81), comportamento organizacional é “a forma como o indivíduo apresenta sua conduta e suas atitudes como trabalhador dentro de uma organização.” Outrossim, o autor também explica que “comportamento é a reação, e atitude é a tendência à reação”, e que o fato gerador independe do gostar ou não gostar do profissional em relação ao que ele faz, na maioria dos casos.

2.5 Inteligência

A palavra inteligência é muito abrangente e sempre foi de grande importância no meio social, sendo considerado, muitas vezes, como um *status*. Se originou do latim *intelligentia*, derivado de *inter* e *legere*, que juntos, numa tradução literal, têm o significado de “entre escolha”, o que revela o significado inicial do termo: a capacidade de fazer a escolha certa dentre várias opções. VICTORINO e BRASCHER (2009, p. 1) entendem que inteligência é “o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagens no ambiente considerado” e que também se refere ao “conhecimento que foi sintetizado e aplicado a uma determinada situação, para ganhar maior profundidade de consciência da mesma.”

2.6 Inteligência Emocional

A inteligência emocional, explica Queiroz (2020):

Essas habilidades têm sido estudadas sobre a denominação de habilidades socioemocionais, que se referem à competência de processar e integrar pensamento, emoção e comportamento para tornar o indivíduo mais consciente, tomar decisões responsáveis e gerir seus comportamentos interpessoais. (QUEIROZ, 2020, p. 6).

É possível entender, resumidamente, que se trata da habilidade de receber e processar informações relacionadas à emoção. Para tanto, é necessário desenvolver “habilidades cognitivas como percepção de emoções, uso de emoções para facilitar o pensamento, conhecimento das emoções e regulação emocional”, disserta QUEIROZ (2020, p. 6). Além disso também salienta que a nação brasileira carece de estudos sobre o assunto e como desenvolver essas habilidades. Isso explica a falta de profissionais qualificados para liderar e gerir equipes corretamente no nosso país.

3 MARCO METODOLÓGICO

Para a realização da pesquisa foi feito uma abordagem qualitativa utilizando a técnica de análise documental do conteúdo de artigos científicos a fim de formar a opinião final sobre o assunto. Denzin e Lincoln (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa consiste no estudo do uso e coleta de recursos empíricos, ou seja, baseados na experiência e na observação.

A pesquisa documental constitui-se em buscar por dados já existentes em documentos diversos. SÁ-SILVA e col. (2009, p. 4) complementam que “Quando um pesquisador utiliza documentos objetivando extrair dele informações, ele o faz investigando, examinando, usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise.”

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão administrativa dentro das organizações é vital para que seja mantido a ordem e o desenvolvimento homogêneo de cada setor e da empresa como um todo. O bom desempenho de uma gestão muitas vezes é medido através de metas e retorno financeiro em determinado período, ou até mesmo da valorização e poder de competitividade da empresa no mercado em que está inserida.

Os métodos de mensuração desses fatores podem trazer inúmeros indicadores do rumo que está se tomando para análise e se os objetivos organizacionais estão

dentro do escopo previsto e alcançável. Contudo muitas vezes esta visão não deixa claro o porquê de atingir ou não o resultado desejado.

A maior parte das análises utiliza métodos mecânicos e puramente matemáticos e acabam deixando passar uma importante peça nesse quebra cabeça: o recurso humano, que segundo Camargo e Fernandes (2014) é a maior vantagem competitiva que se pode ter.

Tendo isso em vista entende-se a importância da correta gestão sobre as equipes envolvidas em cada processo administrativo e tarefa que faça parte desse. Em 1966 se deu início a discussão científica sobre a inteligência emocional, através de Hanskare Leuner, psicólogo norte americano. Esse novo termo surgiu e, ao ser usado no meio administrativo empresarial, aborda a parte não racional e lógica da gestão. Em suma esse novo conceito de inteligência abrange o conjunto de todas as competências pessoais que envolvem o manuseio e interpretação das emoções humanas - desde o perceber até o gerenciar.

Entretanto, foi em 1995 que a inteligência emocional começou a ter mais visibilidade entre os estudiosos de todas as áreas. E Daniel Goleman, da Universidade de Harvard, foi um dos maiores responsáveis para que isso acontecesse, com o lançamento do seu livro intitulado "Inteligência Emocional". Nele Goleman disserta a respeito da relação do quociente emocional e do quociente intelectual. O autor também enfatiza a respeito das competências e habilidades que derivam da inteligência emocional e do grande impacto que causam no desempenho das pessoas no âmbito profissional.

Os estudos a respeito da inteligência emocional têm se prolongado e pouco é aquilo que se pôde validar e se tomar como verdade universal, tendo em vista a intangibilidade da área e a grande dificuldade no que diz respeito à comprovação dos dados e teses publicadas. Portanto a grande maioria dos autores por mais concordantes entre si que possam ser ainda divergem em muitos aspectos desse assunto.

Salovey e Mayer (1990), outros dois autores renomados e precursores nesse tema, acreditam que assim como é possível desenvolver a inteligência intelectual e o nível de quociente intelectual (QI) também se pode desenvolver a inteligência

emocional e o quociente emocional (QE). Para tanto os autores explicam que existem quatro métodos básicos para o domínio dessa área: a percepção, o raciocínio, o entendimento e o gerenciamento das emoções.

Goleman (1995) também entende que há maneiras de desenvolver essas habilidades, porém acredita em um modelo de cinco pilares para o fazer. O autor considera que isso seja possível através do desenvolvimento da autoconsciência, autorregulação, automotivação, empatia e das habilidades sociais.

Contudo, mesmo tendo essa percepção sobre a IE, ainda é muito difícil medir essa capacidade em um indivíduo. Bueno e Primi (2003), em suas pesquisas explicam que para qualquer tipo de inteligência é necessário possuir um instrumento para o medir e que não basta simplesmente questionar o sujeito o quanto se considera dominante no respectivo atributo. Entretanto, Bueno e Primi (2003) também expõem mais um problema:

[...] há um problema relacionado ao critério de avaliação. Os instrumentos baseados em desempenho requerem que, para cada item apresentado, conheça-se a resposta que será considerada como correta. Essa é a principal diferença entre instrumentos baseados em desempenho e em autorrelato: o segundo não trabalha com respostas corretas, mas com respostas características. Em testes tradicionais de inteligência, quando um problema é proposto, já se sabe de antemão qual é a resposta certa. No caso das tarefas relacionadas à inteligência emocional, como escolher a resposta a ser considerada como correta? (BUENO e PRIMI, 2003, p. 281).

Os mesmos autores ainda nesse estudo informam que obtiveram dados cruciais que indicam uma relação íntima entre a inteligência e emoção, e personalidade e emoção. A respeito dessas comparações, notou-se que:

Em relação à inteligência correlacionou-se significativamente apenas com raciocínio espacial, evidenciando certa covariância com inteligência fluída e processamento visual, e independência em relação à inteligência cristalizada (raciocínio verbal). Em relação à personalidade, mostrou-se relacionada a um funcionamento mental baseado na praticidade e objetividade na percepção do mundo, características extremamente desejáveis e indispensáveis para a acuidade na percepção de emoções. (BUENO e PRIMI, 2009, p. 290).

Ao trazer os conceitos entendidos e as habilidades que a inteligência emocional proporciona à pessoa para dentro do trabalho é possível identificar diversos benefícios que são gerados a partir disso. Muitos estudiosos da área verificaram que profissionais com maior capacidade de controle emocional são mais hábeis ao administrar o

estresse decorrente de seus expedientes, sofrendo menos com problemas relacionados a isso.

Uma das características encontradas naqueles que possuem altos níveis de quociente emocional é a resiliência. De suma importância, ela serve para resistir aos obstáculos e desafios encontrados durante a carreira profissional e facilita a recomposição após problemas que possam acontecer.

Porém a inteligência emocional não trata apenas das emoções internas, mas também das expressões, mesmo que mínimas, que indicam o que a pessoa sente naquele momento. O conhecimento nessa área é importantíssimo para o profissional que trabalha com gestão de equipes e/ou trate diretamente com pessoas pela necessidade de entender as particularidades de cada um, tanto para acalmar alguma situação quanto para dar os incentivos corretos em prol das metas estipuladas.

É possível notar em indivíduos que desenvolvem essa inteligência e as habilidades derivadas dela o esforço para manter o ambiente onde estão livre de conflitos e agradável a todos. Isso se dá pelo fato da maior importância colocada por eles no que tange às emoções e sentimentos. Isso beneficia, inclusive, seu poder de motivação (tanto própria quanto daqueles à sua volta), facilitando o atingimento dos objetivos e potencializando a superação de desafios dentro da empresa.

Paul Ekman (2003), psicólogo renomado nos estudos da área, fez uma pesquisa para entender melhor as emoções do ser humano. A partir de seu estudo pôde identificar sete emoções básicas universais: alegria, tristeza, medo, raiva, nojo, desprezo e surpresa. Entretanto, mesmo que essas expressões estejam em todos, o que as desperta varia de um para outro. Ao conseguir identificar esses gatilhos em seus subordinados e clientes, o profissional se torna capaz de evitar diversas situações desnecessárias e desencadear boas reações no ouvinte, muitas vezes mudando o rumo de uma conversa complicada.

Além da vitalidade do papel da identificação das emoções na liderança de uma equipe também é de grande valia saber agir empaticamente. O filósofo Roman Krznaric (2005) explica em seu livro “O poder da empatia: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo” a importância de saber ouvir as pessoas e permitir que se expressem, identificando intrinsecamente no diálogo seus sentimentos

e necessidades. A partir disso fica claro que é possível criar um ambiente de trabalho agradável e, conseqüentemente, mais produtivo através do investimento nas relações do líder e seus colaboradores.

Em concordância a isso, CÔBERO e col. (2006, p. 334) afirmam que a inteligência emocional está relacionada ao desempenho profissional “de maneira única”. Os autores, no mesmo trabalho, dissertam que essa relação é vista como um fator adicional e que possui forte influência, porém não como o principal e/ou mais importante e concluem que existem diversas evidências coerentes da importância da IE no contexto organizacional.

Pesquisas acadêmicas indicam que quando o profissional é bem desenvolvido no lado emocional há grandes chances de ter melhor desempenho no trabalho. Goleman (1998) entende que o mercado de trabalho necessita levar em consideração os níveis de quociente emocional como parâmetro avaliativo, não apenas o currículo formal. A partir disso entende-se que do mesmo modo que a inteligência medida pelo quociente intelectual, a medida pelo quociente emocional deve ser considerada fator diferencial na expectativa gerada sobre o desempenho e o desenvolvimento de um candidato prestes a se tornar colaborador ou de alguém que já seja empregado.

Ainda, CÔBERO e col. (2006) destacam que profissionais com altos níveis de quociente emocional acabam, em sua grande maioria, sendo mais bem avaliados por seus superiores do que os demais. Em harmonia com essa linha de raciocínio, ARAÚJO (2009, pg. 2) explica que “a adoção desse conceito nos processos de seleção só tem gerado bons resultados” e que naqueles selecionados a partir desses novos métodos de avaliação que envolvem o quociente emocional tem sido possível notar aptidões para tomadas de decisão.

Os relacionamentos interpessoais afetam muito o desenvolvimento do indivíduo como pessoa e a sua formação em meio a sociedade. Quando este é inserido no mercado de trabalho, o peso das relações com as pessoas aumenta, podendo ser um divisor entre o sucesso e o fracasso em vários aspectos da sua carreira.

A maioria esmagadora das tarefas do cotidiano profissional envolvem pessoas – independentemente de como – e, tendo isso em vista, ter qualidade nas

competências da inteligência emocional proporciona maior chance de um desfecho positivo. Contudo, é importante salientar que essa visão não deve ser tomada apenas internamente ao profissional, mas também, quando na posição de liderança, aos demais liderados, visto que, da mesma forma, é possível alavancar um bom empregado ou dar fim às esperanças de um colaborador com potencial. ARAÚJO (2009, p. 7) salienta que são diversos os indícios que fortalecem a ideia de que essa inteligência muitas vezes é a “razão da excelência no trabalho muito particularmente para os cargos de liderança.”

Também fazem parte das competências da IE as “características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança”, afirma ARAÚJO (2009, pg. 7). Nesta sentença é plausível dar destaque à habilidade de persuasão que em cargos que exigem cobranças de metas e desempenho é necessária ao profissional. A autora acrescenta que além de trazer novas habilidades, desenvolver a inteligência emocional potencializa a carga de conhecimentos e experiências pré-existentes, partindo do princípio de que “o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional – ambos são parceiros integrais na vida mental.”

Com a presença cada vez mais marcante da IE no âmbito organizacional, têm-se explorado a doutrinação das relações da empresa e de seus colaboradores. ARAÚJO (2009) ressalta que estimular as emoções tanto em si próprio quanto nos outros possibilita trabalhar os valores pessoais e, conseqüentemente, o que traz prazer ao colaborador no seu dia a dia de expediente. Já é possível identificar que os incentivos recebidos dentro das empresas que são mais valorizados, atualmente, são os que trabalham a autorrealização, como o prestígio e a aprovação, deixando o monetário propriamente dito em segundo plano.

Pelo outro lado, a ausência da inteligência emocional acaba acarretando perda de desempenho nas equipes, crescentes conflitos entre colaboradores e, por muitas vezes, aumento de ocorrência de doenças e atestados devido ao estresse e à outras doenças. Quanto mais as equipes se mantem desta forma, maior é a relação de desligamentos e contratações na empresa e isso causa um grande problema para a organização, pois dificulta o desenvolvimento dos empregados e cria uma deficiência de pessoas experientes.

Lidar com diferenças e particularidades é uma habilidade indispensável para qualquer gestor que queira executar seu trabalho com excelência e a sociedade a nível mundial está passando por uma etapa onde nossas maiores peculiaridades estão nos sentimentos e em seus gatilhos. Aplicar os conceitos e competências da inteligência emocional, sem sombra de dúvida, é o que diferencia uma liderança e uma gestão agradável de um ambiente de trabalho pesado.

À medida que, décadas atrás, a inteligência geral foi recebendo valorização e os níveis de QI sendo exaltados, se criou, aos poucos, um questionamento. Grande parte da população com quociente intelectual elevado, ao terminar a faculdade, não conseguia se desenvolver e ser bem-sucedida, o que não fazia sentido. Esse fenômeno é explicado por NETA e col. (2008, pg. 15), no qual discorrem que “o QI pode ser muito eficaz para prever o sucesso acadêmico, mas não garante o êxito na vida real.”

Com o passar do tempo as descobertas científicas a respeito da inteligência emocional e de seus benefícios foram atraindo as atenções dos estudiosos e, conseqüentemente, gerando mais estudos a seu respeito. Por muito tempo se acreditou que a emoção nunca poderia ser algo positivo no meio empresarial, porém o que ainda não se entendia é que faltava apenas saber controlá-la. A autora Mazzezi (2004) destacou em seu estudo que:

[...] durante muito tempo, o foco da ciência era tão somente voltado para o conhecimento de como a mente registra e armazena as informações, a natureza da inteligência, considerando as emoções como algo proibido. Ainda na época da “Revolução Cognitiva”, a inteligência era um processo frio e calculista, não podendo ser confundida pelo sentimento. Com o passar do tempo, foi se observando algo não previsto, pessoas com altos níveis de QI eram pilotos incompetentes de suas vidas particulares. MAZZEZI (2004, p. 204)

MAZZEZI (2004, pg. 204) ainda afirma que o quociente emocional é capaz de ter maior impacto sobre o profissional do que o quociente intelectual, e ainda fomenta falando que “as habilidades acadêmicas são importantes, mas não oferecem nenhum preparo para as agitações que nos deparamos na vida”, que “a inteligência emocional tem uma importância crucial no destino pessoal” e arrisca dizer que as aptidões emocionais são o diferencial de um indivíduo. ROBERTS e col. (2002, pg. 89)

concordam com isso ao afirmar que “a IE está relacionada tanto ao bem-estar do indivíduo quanto ao seu sucesso profissional”.

Com o entendimento desses conceitos é indiscutível a necessidade, para o bom trabalho de liderança de um profissional da gestão, de desenvolver a inteligência emocional. Conforme o mapa mental ilustrado na Figura 1 abaixo, pode-se chegar à algumas conclusões.

Figura 2: O Desenvolvimento da Inteligência Emocional



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Quando é tomado por objetivo aprimorar os níveis de quociente emocional, deve-se atentar, primeiramente, aos atributos acima exemplificados. São eles: o autoconhecimento, o autocontrole, a paciência e a empatia. Fundamentais para a IE, são as raízes de suas características.

O autoconhecimento auxilia o profissional a entender suas emoções e seus próprios gatilhos que trazem sentimentos específicos. É imprescindível que, com isso, haja aceitação das fraquezas e busca por meios de vencer esses desafios, o que frutifica em si mesmo a humildade.

Ao se conhecer, é necessário aprender a controlar o que é gerado no íntimo, filtrando o que é bom do que aquilo que não serve nem edifica. Dominando isso torna-se possível evitar diversos problemas interpessoais que, muitas vezes, são causados por reações mal interpretadas ou frases ditas sem pensar. Assim é possível regular as emoções e, inclusive, se tornar mais resiliente aos problemas enfrentados.

Compreendendo as emoções interiores, parte-se, então, para as exteriores. Desenvolver empatia significa – como metaforicamente interpretado no conhecimento popular – “calçar o sapato do seu próximo”. Entretanto essa habilidade não se limita apenas a buscar o enxergar de outra pessoa, mas sim se desligar dos próprios preconceitos e entendimentos para não somente ter outro ponto de vista, mas também uma interpretação diferente das mesmas coisas. Isso ajuda o líder a entender as peculiaridades de cada indivíduo que compõe sua equipe.

Por fim, para que a gestão possa gerar mais resultados e fluir de maneira agradável, o profissional deve ser capaz de usar de paciência com todos aqueles que possui contato. Ser paciente também abrange entender a necessidade dos outros de expressar suas conquistas e frustrações. Um bom ouvinte sabe utilizar os momentos corretos para buscar *feedback* até mesmo despercebidamente por parte daquele com quem fala.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da construção deste trabalho se conclui que há fundamentação teórica e empírica suficiente para declarar a inteligência emocional como um fator de diferenciação na carreira de um líder. No meio corporativo, usar de suas habilidades traz diversos benefícios e evita, podendo até mesmo anular, problemas de relacionamento. A gestão administrativa de uma equipe executada por alguém bem-preparado e com um quociente emocional elevado potencializa as capacidades individuais dos liderados, facilitando o atingimento de metas e objetivos.

Todavia, sabe-se também que profissionais com essas características são escassos e para desenvolvê-las é necessário um grande investimento, tanto de tempo como de estudo e execução. Do mesmo modo, o retorno a longo prazo ao tomar essa decisão é gratificante e extremamente satisfatório, pois provê as ferramentas necessárias para gerenciar pessoas nas mais severas e desafiadoras situações corporativas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luciana P. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA APLICABILIDADE NA EMPRESA**. UNIR, 2009.
- CAMARGO, Vanessa V., FERNANDES, Karina R. **A Busca da Vantagem Competitiva Sustentável no Mercado Audiovisual**. SEGeT XI, 2014.
- DENZIN, Norman K., & LINCOLN, Y S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2ª Ed. Penso, 2006.
- DIAS, Helena. **A NECESSIDADE DE PROCESSOS DE TRABALHO NA MANUTENÇÃO DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2011.
- EKMAN, Paul. **Emotions revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life**. New York, NY: Times Books, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. 2005.
- MACIEL, M. V. de L.; SANTOS, A. N. **O papel dos líderes corporativos no desenvolvimento das pessoas: um estudo teórico a partir da ótica da pedagogia empresarial**. Lúmen, Recife, 2018.
- MAZZEZI, Olga Talita Furlan. **A IMPORTÂNCIA DO QUOCIENTE EMOCIONAL – QE**. Akropolis, Umuarama, v.12, nº.4, out./dez., 2004.
- NETA, N. F. A.; GARCIA, E. G.; GARGALHO, I. S. **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO ÂMBITO ACADÊMICO: Uma aproximação teórica e empírica**. Psicol. Argum., 2008.
- QUEIROZ, T. S. C. **ADAPTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS PARA UNIVERSITÁRIOS: implementação e avaliação em estudantes de medicina**. UFPE, 2020.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, 2005.
- ROBERTS, R. D.; FLORES-MENDOZA, C. E.; NASCIMENTO, E. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM CONSTRUTO CIENTÍFICO?** Paidéia, 2002.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. **Emotional intelligence**. Imagination, Cognition and Personality, 1990.
- VICTORINO, Marcio; BRASCHER, Marisa. **Organização da Informação e do Conhecimento, Engenharia de Software e Arquitetura Orientada a**

Serviços: uma Abordagem Holística para o Desenvolvimento de Sistemas de Informação Computadorizados. DataGramZero, 2009.

VIEIRA, M. S. O. C; GOMES, D. C. VALORE ORGANIZACIONAIS NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO NO RN. Holos, vol. 3, 2013.