

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Douglas Waismann (Centro Universitário União da Vitória – UNIUV) pro.douglas.waismann@uniuv.edu.br
Rafael Jaworski (Centro Universitário União da Vitória – UNIUV) rafael@pormade.com.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho é evidenciar a relevância da Inteligência Emocional (IE) na gestão de pessoas. É notório que os gestores buscam de diversas formas a realização das metas organizacionais. Para isso precisam de empregados capacitados, satisfeitos e comprometidos com suas atividades. A IE tem influência direta nestes fatores, pois engloba as competências emocionais necessárias para o sucesso pessoal e profissional. Foi realizado um estudo de caso com profissionais de uma indústria do ramo madeireiro para corroborar com as informações apresentadas.

Palavras chave: Inteligência, Emoção, Inteligência Emocional, Gestão.

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN PEOPLE MANAGEMENT

Abstract:

The objective of this study is to highlight the importance of Emotional Intelligence (EI) in people management. It is clear that managers seek in various ways to achieving organizational goals. For this need trained employees, satisfied and committed to their activities. The IE has a direct influence on these factors; it encompasses the emotional skills necessary for personal and professional success. It conducted a case study with professionals from a lumber business industry to corroborate the information presented.

Key-words: Intelligence, Emotion, Emotional Intelligence, Management.

1. Introdução

O mercado de trabalho tem sofrido grandes mudanças nas ultimas décadas, em função disso, diversas organizações tem percebido que o desenvolvimento das habilidades emocionais é um elemento essencial na gestão das pessoas.

É notório que os gestores buscam de diversas formas a realização das metas organizacionais. Para isso precisam de empregados capacitados, satisfeitos e comprometidos

com suas atividades. A Inteligência Emocional (IE) tem influência direta nestes fatores, pois engloba as competências emocionais necessárias para o sucesso pessoal e profissional.

Este artigo pretende evidenciar esta realidade através de um levantamento bibliográfico acerca dos conceitos de inteligência, emoção e inteligência emocional. Além disso, será analisado o impacto da inteligência emocional dentro das organizações, sobretudo na gestão de pessoas. Por fim será apresentado um estudo de caso qualitativo em uma indústria do ramo madeireiro para comprovar de forma empírica o que foi conceituado anteriormente.

A partir de estudos de livros e artigos sobre o assunto, será desenvolvida pesquisa sob os seguintes aspectos: revisão bibliográfica sobre inteligência emocional e coleta e análise de depoimentos dos funcionários do setor administrativo de uma indústria no ramo madeireiro. Isso caracteriza o projeto como estudo de campo, quanto ao seu procedimento (I GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Segundo Andrade (2007) a entrevista para coletas de depoimentos será despadronizada e será conduzida no formato não dirigida, pois os entrevistados serão incentivados para emitir suas opiniões sobre o assunto de forma livre.

No que diz respeito à abordagem a pesquisa será qualitativa, pois não será feita nenhuma representação numérica, apenas um aprofundamento acerca do assunto na indústria do ramo madeireiro. (GOLDENBERG, 1997).

O ambiente de pesquisa será na empresa Pormade Portas Decorativas Ltda, ela foi criada em 1939, com sede em Bituruna-PR na época como fabricante de móveis. Em 1984, a empresa, em função da reestruturação de sua linha de produtos, passou a adotar um novo nome PORMADE - Portas de Madeiras Decorativas Ltda.

2. Inteligência e Emoção

Analizados separadamente a inteligência e a emoção são temas que possuem grande arcabouço de pesquisa devido ao tempo que já foi dedicado a eles, cerca de quinhentos anos (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999). Desta forma, é importante evidenciar os principais conceitos para que se tenha uma visão geral sobre os assuntos.

A respeito da inteligência um dos trabalhos com grande notoriedade é a Teoria das Múltiplas Inteligências desenvolvida pelo professor Howard Garder na década de 70 e publicado em 1983 no livro Estruturas da mente: A Teoria das Múltiplas Inteligências.

Segundo Gardner (1994) todos os indivíduos normais, dispõem de oito inteligências sendo elas: linguística, lógico-matemática, espacial, corporal-sinestésica, musical, interpessoal, intrapessoal e naturalista, e que cada indivíduo tem maior habilidade para desenvolver uma determinada inteligência e se utilizam dessas capacidades intelectuais para resolver problemas e criar produtos.

A Teoria das Inteligências Múltiplas tem relevância em âmbito organizacional, pois contribui para o mapeamento das habilidades individuais de cada funcionário, tornando-se possível identificar as potencialidades e as limitações de cada indivíduo na formação de grupos de trabalhos estratégicos, visando melhorar a eficácia organizacional. (NORUZI; RAHIMI, 2010).

Assim como a inteligência, as emoções são importantes para gestão de pessoas nas organizações. Afinal as emoções fazem parte das pessoas e deve-se buscar integrá-las ao racional para a obtenção de resultados.

Mayer e Salovey (1999) definem emoção como fenômenos psico-fisiológicos que organizam o comportamento em maneiras eficientes de adaptação às exigências dinâmicas do ambiente. As emoções alteram e influenciam três níveis do ser humano: nível cognitivo (alterando o foco da atenção para aspectos mais importantes e ativando lembranças relevantes da memória de longo prazo); nível fisiológico (preparando o organismo para uma resposta efetiva e condizente com a demanda ambiental); nível comportamental (produzem comportamentos expressivos levando informações às outras pessoas e também impulsionam comportamentos instrumentais).

Desta forma Steiner e Perry (2001) destacam que a educação emocional favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho.

As emoções são responsáveis por balizar fatos importantes na vida das pessoas, pois influenciam na forma como elas reagem perante as experiências vivenciadas (FORTES D'ANDREA, 1996).

Para uma melhor compreensão Harris (1996) classifica as emoções em positivas, negativas ou mistas. As emoções positivas seriam provenientes de situações agradáveis; as negativas oriundas de situações desagradáveis e as mistas de ambas.

Robbins (2005) acredita que os gestores não podem controlar as emoções de seus colegas e subordinados, pois estas fazem parte da natureza humana. Neste sentido alguns incorrem no erro de ignorar elementos emocionais e/ou avaliar determinados comportamentos como se fossem apenas racionais.

3. Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional tornou-se conhecida na década de 90 após a publicação de Daniel Goleman (1995) "Inteligência Emocional", entretanto foi conceituada pela primeira vez pelos autores Salovey e Mayer como a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções e ainda a aptidão de acessar sentimentos para facilitar o pensamento para promoção do crescimento emocional e intelectual. (MAYER & SALOVEY 1997, citado por WOYCIEKOSKI & HUTZ, 2009, p.3).

No processo de adaptação as pessoas possuem maior ou menor capacidade para lidar com as informações emocionais. Isso é precisamente o que está na base inteligência emocional, pois um dos conceitos apontados por Salovey e Mayer (1990) é que a inteligência emocional é a capacidade de processar as informações emocionais e usá-las favoravelmente no processo adaptativo.

A forma como as pessoas reagem as emoções geram os comportamentos. Além disso o ser humano nasce com certas tendências emocionais que revelam ser o temperamento um dado genético. Contudo esse temperamento pode ser treinado, pois como Goleman (1995, p.237) afirma "[...] temperamento não é destino [...]".

Goleman (1995) distingue e define a IE a partir dos conceitos de Inteligência Interpessoal e Intrapessoal. Desta forma a Inteligência Interpessoal seria a capacidade de compreender as outras pessoas: o que as motiva, como trabalham e como trabalhar

cooperativamente com elas. E a Inteligência Intrapessoal é uma aptidão correlata, voltada para dentro. Demonstra a capacidade de formar um modelo preciso de si mesmo e através desse modelo agir eficazmente na vida.

No cerne da Inteligência Interpessoal está a empatia. Eisenberg e Strayer (1987) definem a empatia como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa. Portanto empatia é a capacidade de compartilhar uma emoção percebida de outra pessoa, sentindo a mesma emoção que ela está sentindo.

A respeito da Inteligência Intrapessoal, merece destaque a competência emocional do indivíduo, que envolve a capacidade de identificar os próprios sentimentos e de gerenciar bem as emoções em si mesmo, utilizando os sentimentos para guiar o pensamento e a ação (GOLEMAN, 2001).

O Dr. *Hendrie Weisinger* (2001) em seu livro *Inteligência Emocional no Trabalho* aprimora e simplifica o conceito de Goleman (1995) afirmando que a IE é o uso inteligente das emoções, fazer de forma intencional que as emoções trabalhem a seu favor usando-as para auxiliar no seu comportamento e raciocínio para obter melhores resultados.

As emoções contêm informações sobre relacionamentos do organismo com o meio. Nesse sentido, a inteligência emocional associa-se à capacidade de reconhecer os significados das emoções e dos relacionamentos, raciocinar sobre eles e utilizar essa informação para orientar as ações de adaptação ao meio (MAYER, 1999 citado por MUNIZ, M.; PRIMI, P.; KOICH, F. M., 2007). Essa definição pode ser dividida em quatro áreas: Percepção, avaliação e expressão das emoções, Emoção como facilitadora do pensamento, Compreensão e análise das emoções e Controle reflexivo das emoções. Essas áreas são entendidas como hierárquicas, tendo como base a Percepção.

Existem diversas aptidões que compõe a IE, dentre elas Goleman (1995) aponta o autocontrole, zelo, persistência e capacidade de automotivação. Segundo o autor estas virtudes impactam no sucesso pessoal e profissional dos que as usam e cultivam.

Dentro da capacidade de automotivação temos o que o autor chama de fluxo. O fluxo é um estado de autoabandono, o oposto da ruminação e preocupação: em vez de perder-se em cuidados nervosos, as pessoas em fluxo se concentram tanto no que estão fazendo que perdem toda a autoconsciência. Assim as tarefas são executadas com um dispêndio mínimo de energia. (GOLEMAN, 1995).

Segundo *Weisinger* (2001), os sentidos inerentes ao ser humano (visão, audição, olfato, tato e paladar), são fontes que permitem ao ser humano coletar informações sobre si mesmo, sobre as outras pessoas e sobre as situações. Portanto é mister atentar para eles no desenvolvimento da IE.

Nem todos possuem as aptidões citadas por Goleman e não desenvolveram totalmente sua Inteligência Emocional. Entretanto a IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada. Para isso precisa praticar as técnicas que compõe a IE, dentre elas é possível citar: autoconsciência, controle emocional e motivação. (WEISINGER, 2001).

A autoconsciência merece destaque, pois significa estar "consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito" (GOLEMAN, 1995, p. 60). Além disso, a autoconsciência pode ser uma atenção não reativa e não julgadora de estados interiores.

4. Inteligência Emocional na Gestão

Com o mercado cada vez mais competitivo, com preços, produtos e serviços semelhantes a gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas para tornar-se um diferencial. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo que por vezes o trata como se fosse um mero recurso no processo produtivo. Assim uma nova postura que enxergue o ser humano em sua totalidade se faz necessária para que a gestão dos recursos humanos das organizações seja feita de forma eficaz.

Vários autores asseguram que uma gestão que vise promover um maior aproveitamento e à melhoria dos recursos humanos disponíveis pode ser considerada um dos grandes segredos das organizações (PIMENTA, 2006). Nesta mesma linha Chiavenato (2009) afirma que a gestão de recursos humanos é a função que permite a colaboração dinâmica das pessoas para alcançar os objetivos tanto organizacionais, quanto individuais. Tendo em vista que estes objetivos se unem e complementam.

Está cada vez mais evidente o fato de que a qualidade de um empreendimento é determinada, na maioria das vezes, pela qualidade das pessoas que ele emprega (ROBBINS e DECENZO 2004). Portanto, os gestores precisam compreender e avaliar o ser humano em todas as suas dimensões.

A dimensão emocional precisa ser levada em conta, pois segundo Goleman (1995) diversos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos e consideram os sentimentos das outras pessoas levam vantagem em qualquer campo da vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional.

Conhecer a função da Inteligência Emocional contribui para entender que seu uso coerente e consciente pode mudar os hábitos do dia-a-dia, da rotina que muitos intitulam desgastante e enfadonha. É importante conhecer as estratégias utilizadas pelos profissionais para autoconhecerem e engrandecer-se com o uso da I.E.. O segredo pode consistir em difundir-la em si mesmo e transmiti-la aos outros (PEDREIRA 1997).

Segundo *Weisinger* (2001) a autoconsciência é o elemento básico da IE, pois está no cerne de aptidões cruciais para o desenvolvimento emocional. Em função disso a autoconsciência precisa ser treinada e uma das formas de treina-la é examinar o modo como são feitas as avaliações. Entenda-se por avaliação as impressões, interpretações, apreciações e expectativas que o indivíduo tem acerca de si mesmo e de outras pessoas e situações com as quais se depara.

As emoções podem afetar tanto de forma positiva quanto negativa o desempenho dos profissionais no trabalho (ROBBINS, 2005). Desta forma as empresas procuram controlar e direcionar essas emoções negativas em seus funcionários de modo que possam motivá-los, pois entendem que a administração eficaz das emoções pode ser decisiva para o sucesso da organização.

Peter Druker, citado por Goleman (1995) cunhou a expressão “trabalhadores do conhecimento”, a respeito deste tipo de funcionário ele afirma:

“a qualificação desses trabalhadores é altamente especializada, e que sua produtividade depende de se condicionarem seus esforços como parte de uma equipe organizacional: os escritores não são editores; os programadores de

computador não são distribuidores de programas. Embora as pessoas tenham sempre trabalhado em associação, diz Drucker, com o trabalho de conhecimento ‘as equipes se tornam a unidade de trabalho, mais que o próprio indivíduo’”. (GOLEMAN, 1995. P.174)

A reunião é um exemplo de trabalho em equipe organizacional, na reunião busca-se um QI (quociente de inteligência) de grupo - reunir todas as inteligências do grupo para solucionar um problema. Contudo só será possível alcançar esse QI se os membros da equipe ou ao menos o líder ou facilitador da reunião tenha um elevado QE (quociente emocional) para conduzir a reunião de modo que todos tenham a oportunidade de expor suas ideias e opiniões.

Além de agir de modo intencionalmente é possível e importante ajudar os colegas de trabalho se comportarem desta forma, afinal o desempenho de cada funcionário afeta toda empresa. *Weisinger* (2001) aponta quatro maneiras de ajudar os outros a se ajudar: manter sua perspectiva emocional; saber como acalmar uma pessoa descontrolada; ser ouvinte solidário e ajudar a pessoa a planejar e alcançar suas metas.

5. Estudo de Caso Indústria Madeireira

A educação emocional além de favorecer a ampliação dos relacionamentos, torna possível a cooperação no ambiente de trabalho. (STEINER; PERRY 2001). A empresa Pormade acredita nisso e por isso investe na capacitação emocional de seus colaboradores com treinamentos semanais. Nestes treinamentos foi possível identificar e coletar depoimentos que comprovam a relevância da IE na gestão de pessoas.

O estudo de caso foi feito no setor administrativo da empresa que conta com quarenta e cinco profissionais. Esses funcionários receberam um treinamento sobre IE e ao final foram convidados a preencher um formulário de comentários sobre o tema. Destes comentários foram separados os onze depoimentos abaixo que apresentam maior relevância para o trabalho.

O participante 1 afirmou ser imprescindível usar dos seus sentidos visão e audição para interpretar as informações recebidas pelo campo (*WEISINGER*, 2001). Exemplo: outro funcionário liga solicitando um trabalho com determinadas características. Essa informação é recebida pelo sentido audição e tem uma interpretação, posteriormente o mesmo pedido é recebido via e-mail, usando do sentido visão percebe que, o que o colega necessita é totalmente diferente do que foi interpretado somente pela audição.

Este depoimento chama atenção para a importância de ficar atento aos próprios sentidos, pois são a partir deles que a pessoa pode obter toda a informação sobre si mesma, sobre os outros e sobre as diversas situações com as quais irá se deparar (*GUEBUR; POLETO; VIEIRA*, 2007). Neste sentido *Weisinger* afirma (2001, p. 23) “Aprendendo a prestar atenção em seus sentidos você será capaz de examinar, esclarecer e alterar suas avaliações sempre que necessário”.

No depoimento do participante 2 foi afirmado que nem sempre é possível controlar as emoções e de como elas podem afetar tanto de forma positiva quanto negativa o seu desempenho no trabalho (*ROBBINS*, 2005). Citou como exemplo o fato de ter tido um

problema em casa que geraram emoções negativas (discussão com a esposa), essas emoções lhe impediram de ter um rendimento normal naquele dia de trabalho.

As emoções são responsáveis por organizar o comportamento do indivíduo (MAYER; SALOVEY, 1999). Desta forma, se o profissional tem uma discussão em casa, a maneira como ele irá administrar suas emoções pode determinar seu comportamento, atitudes e conseqüentemente sua produtividade.

Saber como acalmar uma pessoa descontrolada é uma das quatro maneiras de ajudar as pessoas a desenvolverem sua IE (WEISINGER, 2001). O participante 3 corroborou com essa afirmação apresentando um depoimento de que certa vez precisou atender um cliente que estava emocionalmente descontrolado pelo prazo de entrega de suas portas. Ele procurou redirecionar a conversa mostrando ao cliente uma solução plausível que o acalmou e solucionou seu problema.

Com este depoimento o participante 3, além de contribuir para o desenvolvimento da IE do cliente, soube gerenciar um conflito demonstrando sua competência emocional. Segundo Goleman (2001) competência emocional é a capacidade do indivíduo em gerir as suas próprias emoções e também gerir as emoções da equipe.

O uso coerente e consciente da IE pode mudar hábitos e/ou vícios que tornam o trabalho cansativo e desgastante (PEDREIRA 1997). Neste sentido o participante 4 compartilhou que tem um temperamento sanguíneo e diversas vezes precisou recorrer ao uso da IE para evitar erros que prejudicassem a ele mesmo e sua equipe na empresa.

O participa 4 comprova o que foi afirmado por Goleman (1995), sobre o temperamento não ser algo determinado e imutável. Se a pessoa percebe ter um determinado tipo de temperamento (sanguíneo, no exemplo citado), pode treinar este temperamento fazendo uso dos ensinamentos e aptidões da IE.

Foi proposto aos participantes que fizessem um teste para verificar quais das inteligências propostas por Gardner (1994) tem maior predominância. O participante 5 atestou que o teste ajudou a descobrir que sua predominância é na inteligência interpessoal e linguística e ele pretende buscar uma colocação dentro da empresa onde possa utilizar as aptidões próprias deste tipo de inteligência.

No treinamento ministrado na empresa foi destacada a relevância da autoconsciência como elemento básico da IE e a importância de ser treinada e desenvolvida através do modo como são feitas as avaliações, impressões, interpretações, apreciações e expectativas que o indivíduo tem acerca de si mesmo e de outras pessoas e situações (WEISINGER, 2001). O participante 6 afirmou que precisa ter bastante cuidado para ser imparcial em suas avaliações, visto que existem certas ideias preconcebidas sobre alguns funcionários e se não estiver atento isso pode prejudicar seu julgamento.

As pessoas que desenvolvem sua autoconsciência tendem a não julgar ou reagir as emoções de forma instintiva (GOLEMAN, 1995). Isto foi evidenciado pelo participante 7, ele afirmou que não se deve conceituar e/ou rotular as emoções. Ao contrário, é preciso compreender e direcionar as emoções de modo que trabalhem positivamente em favor do sujeito.

Segundo Mayer e Salovey (1997), citado por Wojciekoski e Hutz, (2009, p.3) a IE pode ser definida como a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções e ainda a aptidão de acessar sentimentos que facilitem o crescimento emocional e intelectual. Para exemplificar isso o participante 8 narrou um fato que ocorreu numa obra na qual as portas

foram danificadas e supostamente tinha sido um erro de seu subordinado. Segundo ele antes de ter o treinamento emocional iria chamar o funcionário e corrigi-lo imediatamente. Entretanto neste caso ele procurou apurar mais informações e deixar para conversar com o subordinado pessoalmente. Na investigação feita foi detectado que o erro não era proveniente da pessoa em questão, desta forma ele evitou erro e desgaste com seu subordinado por saber controlar e avaliar sua emoção naquele momento.

O participante 9 revelou que frequentemente recebe e-mails nos quais as informações não são transmitidas de forma clara e por isso passa a impressão de serem críticas injustas. Ao invés de responder imediatamente rebatendo a crítica, ele procura interpretar a informação e usar de outros meios de comunicação para sanar o problema de forma emocionalmente eficaz. Segundo Goleman (1995) esta é uma das características da Inteligência Interpessoal: a capacidade de compreender as outras pessoas.

Para que essa compreensão seja possível o participante 9 precisa fazer uso da empatia, colocando-se no lugar da outra pessoa e procurando sentir a mesma emoção que o outro sente (EISENBERG; STRAYER, 1987). Assim conseguirá obter uma resposta emocional adequada a ocasião.

O controle emocional é uma das técnicas que compõe a IE. (WEISINGER, 2001). E este foi um dos aprendizados que o participante 10 compartilhou. Segundo ele quem tem o controle emocional não assume o sentimento do outro. Ex.: se uma pessoa vem conversar com ele e está irritada, fala em voz alta, a tendência natural é absorver esse sentimento e responder da mesma forma. Contudo quando a pessoa é emocionalmente treinada, sabe contornar a situação sem “entrar no jogo” da outra pessoa.

Foi visto que “a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos” (GOLEMAN, 1995). Afinal as pessoas que têm essa capacidade tendem a ter mais alta produtividade e eficácia em qualquer atividade que empreendam. O participante 11 confirmou isso afirmando que dentre suas atividades, quando esta falando em público ou se relacionando com as pessoas não sente o tempo passar e faz isso com facilidade, por isso acredita que está trabalhando em fluxo.

O fluxo é uma das características da automotivação. Quando a empresa consegue manter funcionários automotivados tende a ser mais produtiva e assertiva, pois a automotivação é a capacidade de canalizar as emoções a serviço de uma meta e ainda manter-se em constante busca desta meta (GOLEMAN, 1995).

6. Conclusão

A partir dos conceitos sobre inteligência e emoção apresentados no primeiro capítulo, verificamos que tanto a inteligência quanto a emoção devem ser levadas em conta na gestão de pessoas, pois são intrínsecas ao ser humano.

No capítulo dois constatamos que embora não sejam todos que possuem as aptidões da IE: autocontrole, zelo, persistência e capacidade de automotivação (GOLEMAN, 1995) é possível nutri-las, desenvolve-las e amplia-las.

Analisando a IE na gestão de pessoas foi possível comprovar que esta tem papel fundamental das organizações. O estudo demonstrou que o uso inteligente das emoções, possibilita que as emoções trabalhem favoravelmente auxiliando no comportamento e

raciocínio. Tudo isso contribui para um melhor desempenho e melhores resultados dos profissionais (WEISINGER, 2001).

O estudo de caso feito na empresa Pormade Portas de Madeiras Decorativas Ltda comprova que pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de gerir, não somente as suas emoções, mas também as emoções daqueles com os quais se relacionam. Isso evita desperdício de tempo e energia tornando a empresa mais produtiva e eficiente.

A partir dos depoimentos apresentados foi possível perceber que a IE está presente no dia a dia das pessoas, sobretudo no trabalho. Essa constatação comprova a influência direta e indireta que a IE tem na gestão das pessoas. Essa influência pode um dos grandes diferenciais nas organizações, pois promove a colaboração entre as pessoas na busca dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

A IE tem interferência direta na gestão das pessoas, pois é algo inerente ao ser humano. Em função disso é mister para os gestores saber geri-la em si mesmos e em seus subordinados. Os depoimentos apresentados comprovaram de forma empírica tudo que foi conceituado anteriormente.

Referências

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia de trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I. (2009). **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo: Manole.
- EISENBERG, N. & STRAYER, J. (1987). **Critical issues in the study of empathy**. In N. Eisenberg & J. Strayer (Orgs.), *Empathy and its development* (p. 3-13). Cambridge: Cambridge University Press.
- FORTES D'ANDREA, F. **Desenvolvimento da personalidade: enfoque dinâmico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: A Teoria das Múltiplas Inteligências**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- GERHARDT, T. E. (Org.); SILVEIRA, D. T (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em <http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrodemetodologiadapesquisa2010.pdf> acesso 13/05/2015.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GUEBUR, Andréa Zocateli; POLETTTO, Cleusa Aparecida; VIEIRA, Daicy Maria Sipoly. **Inteligência emocional no trabalho**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 2, n. 3, p. 71 - 96, jan/jun 2007.

HARRIS, P. L. **Criança e emoção: O desenvolvimento da compreensão psicológica**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. 223 p.

MAYER, J. D. & SALOVEY, P. (1999). **O que é inteligência emocional?** Em: P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.). *Inteligência emocional da criança: Aplicações na educação e no dia-a-dia* (pp. 15-49). Rio de Janeiro: Editora Campus.

MUNIZ, M.; PRIMI, P.; KOICH, F. M. **Investigação da inteligência emocional como fator de controle do stress em guardas municipais**. *Psicol. teor. prat.* v.9 n.1. São Paulo jun. 2007. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-36872007000100003&script=sci_arttext&tlng=es.

NASCIMENTO, Silvana Helal. *As Relações entre inteligência emocional e bem estar no trabalho*. 2006. 101 f. Dissertação – (Mestrado em psicologia da saúde). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2006.

NORUZI, M. R.; RAHIMI, G. R. Multiple intelligences, a new look to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2010.

PEDREIRA, Antônio. **A hora e a vez da competência emocional, levando inteligência às emoções**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

Pimenta, M. A. (2006). **Gestão de pessoas em turismo**. São Paulo: Editora Alínea.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prenuce Hall, 2005. 463 p.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2004). **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradutor: Robert Brian Taylor. (4ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

SALOVEY, P., & MAYER, J. D. (1990). **Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 185-211.

SIQUEIRA, M. M. M., BARBOSA, N. C., & ALVES, M. T. (1999). **Construção e validação fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15, 143-152.

STEINER, C.; PERRY, P. **Educação emocional: um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional**. 12. ed. Tradução de Terezinha Batista dos Santos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 217 p.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias, Psicologia: Reflexão e Críticas**, Porto Alegre, 22, p. 1-11, 2009.