

# **BREVE REFLEXÃO SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA IMPLICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

## **BRIEF REFLECTION ON EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS IMPLICATIONS IN THE WORK ENVIRONMENT**

### **SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ**

Mestra em Administração -  
Unigranrio/RJ.MBA em Gestão  
Empresarial - INPG/SP  
Graduada em Administração -  
UCP/RJ.Docente na Unipinhal/SP  
Analista Editorial Unasp/SP  
sandrarsvaz@gmail.com

### **CRISTINA ALVES CHRISTIANO**

Doutora em Humanidades – Unigrandio  
- Afya/RJ.Mestra em Administração –  
Unigranrio - Afya/RJ.MBA em Gestão  
Estratégica – Unigranrio - Afya/ RJ  
Graduada em Direito - Candido  
Mendes/RJ.  
viseu25@hotmail.com

### **MISAELO VICTOR NICOLUCI**

Mestre em Administração pela  
UNIMEP/SP. Pós-Graduado em  
marketing pela PUC/SP.  
Pós-Graduado em Gestão  
Industrial, Graduado em  
Administração,  
Contábeis, Economia, Pedagogia  
Consultor e Docente no  
Unipinhal/SP e FATEC.  
misaeln@gmail.com.br

### **LUIZ FELIPE FERREIRA**

Diretor da DMF Consultoria. Professor,  
Coordenador do curso de Projetos  
Mecânicos da FATEC de Mogi Mirim.  
Formado em Administração de Empresas,  
Ciências Contábeis pela PUC-Campinas.  
Mestre em Engenharia e Ciências dos  
Materiais pela USF de Itatiba. Pós-graduado  
em Administração da Produção e Materiais  
pela UNIMEP de Piracicaba.  
lferreira55@uol.com.br

## RESUMO

Estudos que abordam assuntos relacionados às consequências do trabalho na saúde mental dos funcionários, foi inspiração contundente para que esse artigo fosse desenvolvido. O texto destaca a importância da Inteligência Emocional (IE) no contexto organizacional. Em um primeiro momento a investigação focou em reaver fundamentações teóricas iniciais e compara-las aos conceitos formados nos dias atuais. As mudanças não só no cenário da gestão empresarial, mas também no estilo de vida dos últimos anos foram considerados. Neste sentido, muitos teóricos têm demonstrado relevantes contribuições quanto à construção e ao aperfeiçoamento de teorias sobre as questões que envolvem os sentimentos e as emoções. Partindo do princípio que os seres humanos dispõem de vários tipos de personalidades, os estudos demonstram que, não compete somente às empresas procurar manter um ambiente sem conflitos ou problemas que atrapalhem o desempenho da função. Verificou-se que, alguns transtornos psíquicos, por exemplo, ocorrem pelo fato de o indivíduo desconhecer como cultivar relacionamentos interpessoais com controle das emoções. Diante disso, foram analisadas as ações e reações das pessoas em âmbito biológico, ou seja, o comportamento conforme o grau de equilíbrio mental, psicológico e sentimental. Deste modo, ficou explícito que a IE é determinante para aqueles que possuem conhecimento e controle para administrar e gerir suas vivências interiores, possibilitando um ambiente de trabalho salutar. Por isso, o artigo objetivou fazer um resumo teórico-conceitual e uma análise qualitativa, de natureza exploratória, a fim de contribuir para as discussões que abordam este tema de suma importância para obtenção de resultados positivos no clima da organização.

**Palavras-chave:** inteligência emocional, organização, emoções.

## ABSTRACT

Studies that address issues related to the consequences of work on the mental health of employees was a strong inspiration for this article to be developed. The text highlights the importance of Emotional Intelligence (EI) in the organizational context. At first, the investigation focused on recovering initial theoretical foundations and comparing them to the concepts formed today. The changes not only in the scenario of business management, but also in the lifestyle of recent years were considered. In this sense, many theorists have demonstrated relevant contributions regarding the construction and improvement of theories on issues involving feelings and emotions. Assuming that human beings have several types of personalities, studies show that it is not only up to companies to seek to maintain an environment without conflicts or problems that hinder the performance of the function. It was found that some psychic disorders, for example, occur because the individual does not know how to cultivate interpersonal relationships with emotional control. In view of this, the actions and reactions of people in the biological sphere were analyzed, that is, the behavior according to the degree of mental, psychological and sentimental balance. In this way, it became clear that EI is crucial for those who have the knowledge and control to manage and manage their inner experiences, enabling a healthy work environment. Therefore, the article aimed to make a theoretical-conceptual summary and a qualitative analysis, of an exploratory nature, in order to contribute to the discussions that approach this extremely important topic for obtaining positive results in the organization's climate.

**Keywords:** emotional intelligence, organization, emotions.

## 1 INTRODUÇÃO

A ciência, em seus mais diversos âmbitos de estudos sobre o ser humano, tem comprovado que os indivíduos possuem personalidade e emoções distintas e cada ser possui suas próprias especificidades e, conseqüentemente, modos distintos de vivenciar seus sentimentos e suas emoções. Os anseios e os sonhos também são diferentes para cada um, de acordo com implicações de cada histórico de vida e os outros fatores. Levando em consideração esses aspectos, observa-se que o mercado de trabalho sobre adaptações, tanto para selecionar o capital humano, quanto para conseguir mantê-lo, além de conciliar as diretrizes filosóficas da organização com a personalidade dos seus funcionários. Por vezes o estresse, seja em decorrência do clima organizacional, seja pela cobrança excessiva ou outros motivos, podem tornar difícil e, por que não dizer, comprometer o desempenho das tarefas cotidianas no ambiente empresarial, independente do segmento. Deste modo, a necessidade do autocontrole e de entender sobre como administrar as emoções, para assim ter uma melhor qualidade de vida no trabalho, tem-se tornado fundamental para que os recursos humanos das empresas possam fazer o seu papel: ter funcionários produtivos e satisfeitos para que a consigam alcançar resultados positivos para eles e para a empresa. Por isso, entender a essência da Inteligência Emocional (IE) é fundamental, pois ela pode ser uma ferramenta estratégica e aliada para a melhoria contínua dentro da organização. As dificuldades na lida com os colaboradores, diferentes uns dos outros, com personalidades singulares, é um dos pontos cruciais dos recursos buscados pelas lideranças que desejam administrar conflitos e desenvolver um ambiente de trabalho aprazível. Este estudo deseja constituir uma base descritiva fundamental, a partir de uma pesquisa exploratória bibliográfica com a finalidade de investigar as

características preponderantes de IE. Dessa forma, pretende-se contribuir para a formação de saberes sobre essa questão peculiar e de fundamental importância na concepção de instrumentos utilizados, tanto pelos indivíduos, quanto nas empresas, na busca de aprimorar a competitividade no mercado de trabalho.

## 1. MÉTODO

Esse estudo é fruto de uma análise qualitativa, de natureza exploratória e foi desenvolvido a partir de buscas metódicas de produções científicas e livros seminais cujo foco principal é a discussão teórica e empírica sobre IE. A intenção foi fazer um breve paralelo, desde as discussões iniciais sobre o tema até os dias atuais (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Para tanto, foram realizadas pesquisas nas plataformas acadêmicas indexadas cujos estudos são divulgados amplamente, além de bibliotecas físicas e virtuais. Foram encontrados 104 artigos e 34 livros considerados apropriados para esta reflexão. Porém a seleção e aplicação neste estudo se deu por aqueles que abordam os assuntos relacionados aos ambientes organizacionais. Por isso, foram descartados artigos e livros que tratam a IE por outros âmbitos. Os textos selecionados estão referenciados ao longo do texto.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Conceitos sobre Inteligências Múltiplas e Inteligência Emocional

Ainda no século passado, no texto que Sternberg (1986) intitula de "A inteligência é autogoverno mental", o cientista discorre sobre o fato de que uma mente inteligente resulta em estruturas, representatividades e processos que são reguladoras do pensamento e, conseqüentemente, da ação. O resultado é desfrutado pelas mais adversas situações.

Para o autor, as sociedades idealizam certas formas de organização, democratização e regras de convivência coletiva. Sendo assim, o autogoverno mental é fundamental à

adaptação do indivíduo que vive em comunidade (STERNBERG; DETTERMAN, 1986).

Segundo a teoria de Piaget (2013) a inteligência constrói-se ao longo do tempo, por estágios. Partindo dos reflexos simples do bebê, herdados geneticamente. A criança vai criando, progressivamente, estruturas mentais até atingir o pensamento formal. Desta forma, entende-se que a inteligência tradicional é conceituada pela capacidade de resolução de problemas ou testes de inteligência, isto é, o aprendizado e a compreensão dos fatos a nossa volta. Cada ser humano tem sua inteligência inerente, sendo, inclusive, mensurável.

Já em relação à psicologia da inteligência, quando fala sobre a natureza e a adaptação biológica, o autor sustenta a ideia de que a afetividade e a vida cognitiva são inseparáveis, pois é impossível raciocinar independentemente de sentimentos. Por conseguinte, a ação inteligível pressupõe um equilíbrio interior de energias e esforços de controle emocional, uma vez que a inteligência não está isolada e descontínua de processos cognitivos (PIAJET, 2013).

No entanto, Howard Gardner (2001), em estudos realizados, entende a inteligência de outra forma. Para ele todos os seres humanos possuem inteligências múltiplas, que são combinadas de diferentes modos em cada indivíduo, tornando cada ser único, distinto um dos outros.

A pesquisa de Gardner resultou na identificação das inteligências humanas distintas, como: Linguística, Cinestésica, Espacial, Musical, Interpessoal, Intrapessoal e Lógico-Matemática

- a) A Inteligência Linguística: diz respeito às pessoas que tem o domínio pela linguagem das palavras;
- b) A Inteligência Logico-matemática: refere-se ao raciocínio lógico e habilidade com cálculos e números;

- c) A Inteligência Musical: proporciona competência para compor, cantar, distinguir notas e tons musicais;
- d) A Inteligência Espacial: traz capacidade de perceber com precisão o mundo visível, como faz os arquitetos, escultores, cartógrafos, navegadores, jogadores de xadrez;
- e) A Inteligência Cinestésica: dá capacidade de controlar com harmonia movimentos corporais;
- f) A Inteligência Interpessoal: é habilidade de se relacionar com as pessoas a sua volta; e
- g) A Inteligência Intrapessoal: é a habilidade da pessoa se conhecer a si mesma (GARDNER, 2001).

Pesquisadores de Cambridge das buscas metódicas, em estudos sobre capacidade mental e sentimentos, definiram a IE como:

Habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseados nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las (MAYER, CARUSO e SALOVEY, 2000, p. 267)

Um dos estudiosos mais famosos quando se trata, de inteligência emocional, o Ph.D. Daniel Goleman, afirma que:

"Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento, personalidade ou habilidades interpessoais ou ainda competência. Há, atualmente, uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional (GOLEMAN, 1995, p. 338).

Em 1995, Goleman já discutia sobre de a complexidade da IE ainda necessitar de melhor compreensão, pois ela é um fator que influencia diretamente os relacionamentos interpessoais. Ele define IE como:

A capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos (GOLEMAN, 2001, p. 337).

Em seus estudos sobre o tema, Goleman (2011) classificou cinco competências, emocionais e sociais, básicas inerentes à IE, como mostra a Figura 1.

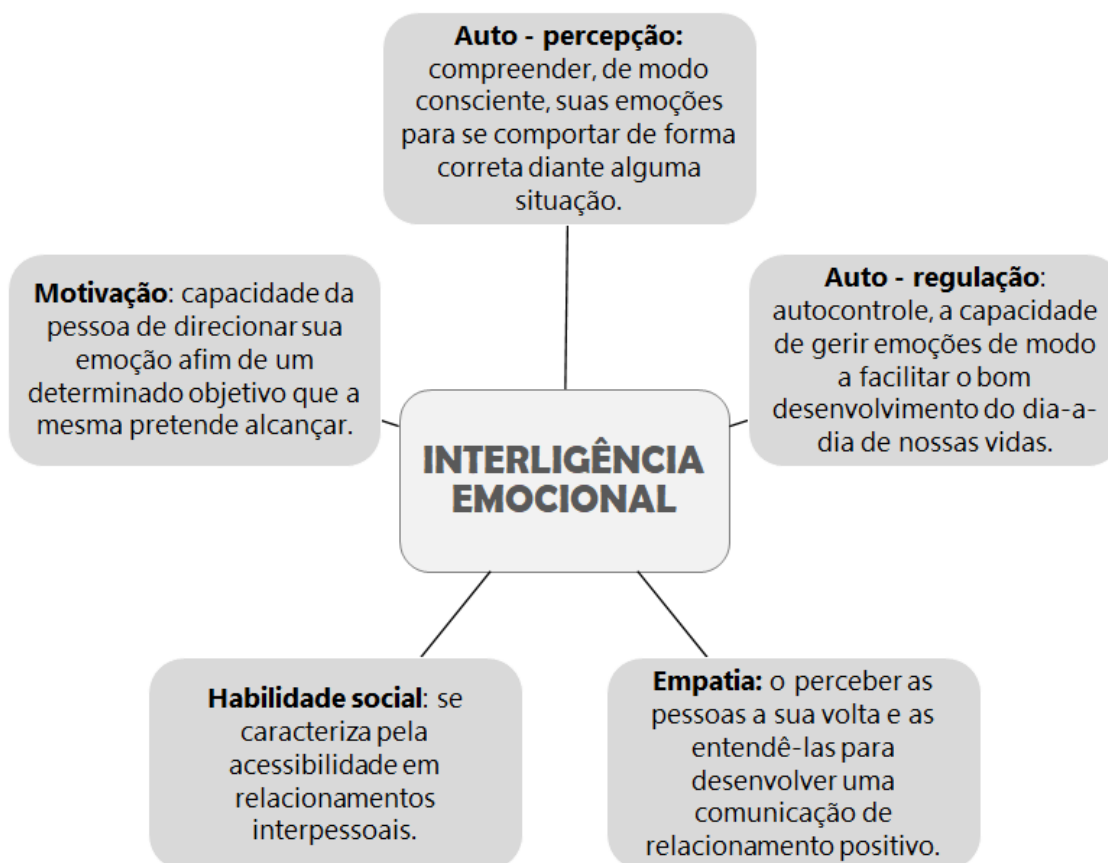


Figura 1 – Cinco Competências da Inteligência Emocional  
Fonte: Adaptado de Goleman (2011)

Isto posto, é possível estabelecer algumas fundamentações sobre IE. O modo como identificamos as emoções, a capacidade de administrá-las corretamente e de acordo com as necessidades situacionais, podem ser condições inerentes ao desenvolvimento da IE no indivíduo.

Porém, ainda abordando o ponto de vista de Goleman (2011), em seu *best seller* "Inteligência Emocional", ele afirma que não existe relação entre

Quociente de Inteligência (QI) e Quociente Emocional (QE), pois eles são controlados por diferentes partes do cérebro. Isto é, não há uma relação direta entre o que entendemos por inteligência acadêmica e inteligência emocional, pois uma pessoa pode ser extremamente inteligente ao se destacar no campo da educação, mas ter uma vida pessoal desastrosa, por não conseguir de destacar ou exercer o controle emocional.

O psiquiatra e Ph.D. pela Florida Christian das buscas metódicas, Augusto Cury (2014b), autor da Teoria da Inteligência Multifocal, entende que todas as experiências emocionais são consequências da leitura de memórias e da produção de pensamentos conscientes e inconscientes. Ele observa que:

“As emoções surgem de cadeias de pensamentos produzidas pelo processo de leitura da memória, que é realizado em milésimos de segundos por múltiplos fenômenos, incluindo o Eu”. (AUGUSTO CURY, 2014b, p. 27),

Nesta mesma linha de raciocínio, Goleman (2011), enfatizou a necessidade do desenvolvimento da capacidade para atuar de modo positivo, com o objetivo de melhores resultados comportamental e sentimental.

### 3.2 Inteligência Emocional e o trabalho formal

O administrador Max Gehringer, possui vasta experiência como alto executivo de multinacionais. É palestrante, escritor e comentarista em prestigiadas mídias nacionais, nas quais é considerado *voice Influencer*. Autor de vários livros sobre assuntos relacionados à gestão organizacional e seus relacionamentos com os respectivos colaboradores. Ao conceder entrevista à revista Exame, ele comenta que “Cada empresa tem as suas próprias regras, e entendê-las é o primeiro passo na construção da carreira” (GEHRINGER, EXAME., 2017).

Na opinião de Gehringer (2017), a dificuldade em adaptar-se a uma nova realidade é o maior obstáculo dos colaboradores de início de carreira. Para ele, os atuais métodos brasileiros educacionais, principalmente a partir dos anos 2000, abrandaram bastante em termos de exigências. Como exemplos, o comentarista citou: as notas baixas não são impedimento para a progressão acadêmica; o

desestímulo de competições; a não existência da valorização ou reconhecimento sobre a autoridade do docente; entre outros. Esses são alguns dos fatores que não preparam o estudante, futuro funcionário, para a realidade do mercado.

O *influencer* afirma que “ao ingressar no mercado, o jovem encontra o avesso de tudo isso”. Quando se depara com as questões de hierarquia, meritocracia, pressão por resultados, comparativo de habilidades, entre outras realidades do ambiente nas organizações, além de relutar em se tornar adulto, o jovem não consegue lidar com essas adversidades e, a maioria, argumenta ver a sua saúde mental afetada. “A consequência tem sido a mudança constante de emprego, em busca do paraíso perdido” (GEHRINGER, EXAME, 2017).

Quando se trata em ocupar cargos que exige liderança, Goleman (2001) apresenta resultados de suas pesquisas que indicam estatisticamente que a IE é responsável por cerca de 80% das competências que diferenciam os líderes excelentes dos medianos. Há décadas que as pesquisas mostram que as empresas vêm se importando com a capacidade de controlar as emoções.

Em um dos artigos da RACRE, publicado em 2018, Vaz et al, comentam que o estudo intitulado *Avaliação das consequências psicológicas no exercício da liderança*, apontaram que problemas cognitivo-afetivo-emocionais detectados nas empresas, incluindo as manifestações de estresse ocupacional, como síndrome de Burnout, podem afetar a autoestima e interferir nos sentimentos. Isso pode repercutir na performance do indivíduo. Na maioria das vezes, todas essas manifestações se dão pela ausência de IE para lidar com intempéries do cotidiano no trabalho.

Ainda sobre artigos publicados na RACRE, Brunoro et al, em 2017, em seu estudo sobre *Liderança e motivação no trabalho*, teve como resultado o *ambiente agradável* como o

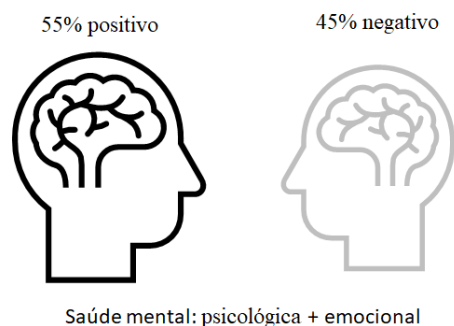
quarto fator considerado mais importante para os colaboradores. O estudo também indicou que a obtenção deste atributo foi considerada de responsabilidade única do líder. Ou seja, é dele a incumbência de estimular o trabalho em equipe, o desenvolvimento da sinergia do grupo e a motivação para alcançar o objetivo da organização e não o objetivo individual.

Não é difícil entender que, esses artigos publicados nas edições anteriores da RACRE, abordando comportamento, tiveram como fator preponderante a IE como interferência genuína nos resultados de seus estudos.

Atualmente, as habilidades comportamentais passaram a ser adotadas por uma terminologia pelo setor de Recursos Humanos (RH) nas organizações denominado *soft skills* (habilidades comportamentais). Este predicado está tão valorizado que ganhou status de competência, ou seja, o modo de ser e agir são requisitos indispensáveis, tanto quanto a formação intelectual.

Silva e Nakano (2011), defendem a ideia de que os profissionais *soft skills* são capazes de desenvolver relacionamentos positivos no ambiente de trabalho e, conseqüentemente influenciar o clima organizacional.

Em pesquisa realizada analisando os parâmetros das emoções e sentimentos no exercício da função dos docentes de ensino superior no Brasil, Christiano (2021) ressalta que um dos aspectos estudados foi com relação a nova era da prática educacional, considerando que as Instituições de Ensino Superior (IES) também são organizações. Um dos resultados apontou o percentual sobre a saúde mental dos docentes:



**Figura 5 - Saúde mental atual dos docentes**

**Fonte: Christiano (2021, p. 129)**

A autora chama atenção para o entendimento da figura do professor neste novo cenário do ensino remoto, principalmente pós período pandêmico que o mundo enfrentou. Ela questiona:

Apesar de meramente conceitual, será que a proposta de analisar o desempenho profissional *versus* domínio da IE pode vir a ser fator preponderante para formar o corpo docente de uma IES? (CHRISTIANO, 2021, p. 69).

Na opinião da autora, este é um assunto em pauta de suma importância, uma vez que a falta de IE pode acarretar resultados negativos para IES, pois afeta não só instituição e o corpo docentes, mas o relacionamento docentes-discentes, gerando conflitos no ambiente pelo desconforto de empatia entre educador e educandos (CHRISTIANO, 2021).

Os autores Lemos e Lima (2009) afirmam que o processo de interação, e adaptação do ser humano é intermediado por substâncias químicas produzidas pelo próprio organismo, bem como pela interação do indivíduo com o meio ambiente. O estudo desenvolvido pelos autores apontou que:

Os distúrbios de ansiedade são geralmente produzidos por uma combinação de condições psicológicas, físicas e genéticas. Um dos fatores causais parece ser um desbalanço nos neurotransmissores

do sistema límbico e outras estruturas a ele relacionadas, no qual a terapia medicamentosa está baseada LEMOS E LIMA, 2009, p. 78).

Segundo os autores, atualmente a abordagem terapêutica mais efetiva para na maioria dos tratamentos de distúrbios neuropsicológicos consiste numa combinação de terapia cognitiva-comportamental e medicação. Ou seja, somente apostar na farmacologia não é o caminho, o indivíduo deve, também, buscar equilibrar sua postura, sentimentos e emoções diante de situações, relacionamentos e ambientes.

### 3.3 Enfim, como controlar nossas emoções?

Segundo Cury, diante de um ambiente organizacional competitivo os indivíduos, podem passar por diversas situações e emoções, como: trabalho excessivo, gerando pensamentos excessivos; frustrações; insatisfações; intolerância há algo ou alguém; depressão; ansiedade, entre outros sintomas. O autor afirma que “a ansiedade é um estado psíquico em que ocorre produção excessiva de pensamentos e emoções tensos”. (CURY, 2014a, p. 37).

Cury informa que, ansiedade acarreta outros problemas como, transtorno do sono e sintomas psicossomáticos; como dores de cabeça; gastrite; tonturas; nó na garganta; hipertensão arterial; e dores musculares. Para o psiquiatra, a ansiedade e o estresse são, na maioria das vezes, desenvolvidos por causa do ambiente de trabalho e ocasionam bloqueio das habilidades intelectuais e emocionais (CURY, 2014a).

Os pesquisadores Vallejo Lejia e Quiroga-Garza (2017) no estudo sobre *Inteligência emocional e comportamentos de trabalho contraproducentes*, concluíram que a IE desempenha um papel de controle comportamental, de acordo com o

ambiente ao qual o indivíduo está inserido. Para os autores é fundamental que as empresas busquem melhorar o clima organizacional com programas motivacionais ou de incentivo nos relacionamentos interpessoais entre os colaboradores, visando reduzir os comportamentos contraproducentes. Além disso os autores sugerem que a contratação de pessoas com um nível mais alto de IE, pode beneficiar os resultados tanto econômicos, quanto sociais da organização.

Segundo Moreira (2017) a IE é essencial para executivos que ocupam cargos de liderança. Em seu estudo sobre *a importância da inteligência emocional nas organizações*, a autora apontou a necessidade de fazer um acompanhamento nos colaboradores líderes, pois são influenciadores. As questões emocionais relacionadas aos mecanismos que causam o estresse, por exemplo, e a forma com que afetam o emocional, ou os fatores que impulsionam positivamente essas pessoas, são elementos que devem ser considerados pensando na melhoria da performance.

*O autocontrole poderá ser utilizado para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, menos impulsivas e conseqüentemente, menos agressivas. Assim, pode-se evitar uma série de conflitos originados de decisões precipitadas e impensadas, definidas nos momentos de forte tensão emocional (Moreira, 2017, p.87).*

Ainda sobre o estudo de Moreira (2017), a autora aborda o conflito de gerações que acontece no ambiente de trabalho. Ou seja: os *Baby Boomers* (geração pós II Guerra), as gerações X (nascidos entre 1960 a 1980), Y e Z (nascidos a partir dos anos 1990 e 2000), trazem características e perfis específicos de suas épocas. Estas são considerações importantes que o líder deve analisar para utilizar ferramentas condizentes com o cenário que administra. A autora elaborou um



quadro apontando especificidades das gerações, com base nos conceitos de Goleman (2007):

FOCO NO TRABALHO	
Baby Boomers	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.
Geração X	Geralmente são comprometidos com a cultura organizacional.
Gerações Y e Z	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira.

Quadro 1: Foco no trabalho  
Fonte: adaptado de Moreira (2017, p. 86)

POSTURA PROFISSIONAL	
Baby Boomers	O trabalho é visto como prioridade.
Geração X	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho.
Gerações Y e Z	São confiantes e comprometidos com seus valores.

Quadro 2: Postura profissional  
Fonte: adaptado de Moreira (2017, p. 86)

POSIÇÃO NA EMPRESA	
Baby Boomers	Status e poder são fundamentais para esta geração.
Geração X	Temem serem substituídos pela geração seguinte.
Gerações Y e Z	São impulsivos e a hierarquia nem sempre é respeitada.

Quadro 3: Posição na Empresa  
Fonte: adaptado de Moreira (2017, p. 86)

ELAÇÃO COM A LIDERANÇA	
Baby Boomers	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.
Geração X	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.
Gerações Y e Z	Com o perfil "multitarefa", o controle, a burocracia e a rotina são mal vistos.

Quadro 4: Relação com a liderança.

Fonte: adaptado de Moreira (2017, p. 86)

TECNOLOGIAS	
Baby Boomers	Dificuldade em lidar com as tecnologias em geral.
Geração X	Facilidade em lidar com as tecnologias, pois tiveram contato com esta na adolescência.
Gerações Y e Z	São os famosos "nativos digitais".

Quadro 5: Tecnologias  
Fonte: adaptado de Moreira (2017, p. 86)

A especialista em Neurofisiologia, Domingues (2005), em seu livro *Neurofisiologia do Comportamento* que fala sobre a relação entre o cérebro e o comportamento, defende a ideia de que a emoção determina como será a reação do indivíduo. A autora explica que a emoção é fruto da fisiologia e da química do cérebro.

De certo, cientificamente, a inteligência vem sendo estudada em relação ao estado emocional e as interferências sofridas pelos fatores ambientais e genéticos ao longo do desenvolvimento humano. Segundo a pesquisadora, essas são questões que afetam os circuitos neurais (DOMINGUES, 2005).

Sendo assim, é fato que a amígdala, por exemplo, é um dos componentes do sistema límbico responsáveis por desencadear as reações emocionais básicas. Para os pesquisadores Greenspan (1990) e Tronick (2007), de acordo o desenvolvimento do ser humano, as conexões cerebrais se estruturam, organizando não só suas funções, mas também as emoções. Essa organização emocional é um processo que influencia as áreas sociais, linguísticas e cognitivas.

A ciência já detectou que as ansiedades, as psicoses, a depressão e outros sintomas psicoemocionais são decorrentes de alterações da fisiologia e da química do cérebro. Por esta razão, dependendo do grau dos sintomas e de como ele está afetando a vida do indivíduo, os médicos recorrem a produtos farmacológicos de tratamento. Desse modo, a psiquiatria neurocientífica tem obtido resultados no tratamento de algumas síndromes apresentadas por pessoas incapazes de administrar os efeitos emocionais causados pelo estresse laboral (DOMINGUES, 2005).

Na prática, isso quer dizer que, quando um organismo se depara com situações inesperadas, ou seja, fora do que lhe é confortável, pode reagir demonstrando abalo não só das emoções, mas podendo afetar outros órgãos. A figura 3 demonstra um esquema simplificado com relação de como pode se dar esse processo.

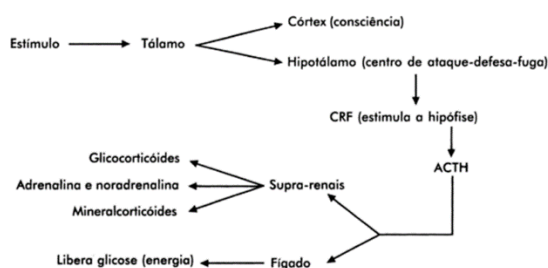


Figura 3 – Consequência dos distúrbios cerebrais no organismo  
Fonte: Domingues (2005, p. 175).

A autora afirma ser a própria pessoa a causa da sua descompensação, quando permite que o estresse domine seu estado emocional e, assim, propague a carga no organismo. Ela alerta, também, que curiosamente:

O excesso de estímulos agradáveis (ter tudo o que deseja, sem necessidade de busca, por exemplo) também ativa o hipotálamo, gerando o estresse (DOMINGUES, 2005, p. 177).

Em seus estudos Domingues (2005) aponta que o homem é um ser biopsicossocial, ou seja, capta a interferência dos meios: **biológico**, constituído por estruturas orgânicas; **social**, sob os relacionamentos e de onde vive e os relacionamentos; e **psicológico**, que é a consequência das situações sociais e biológica. A especialista afirma que é impossível separar a aglutinação desses três meios e a interligação entre eles. Ela afirma que qualquer estímulo proveniente de um deles, repercutirá no todo. (Domingues, 2005).

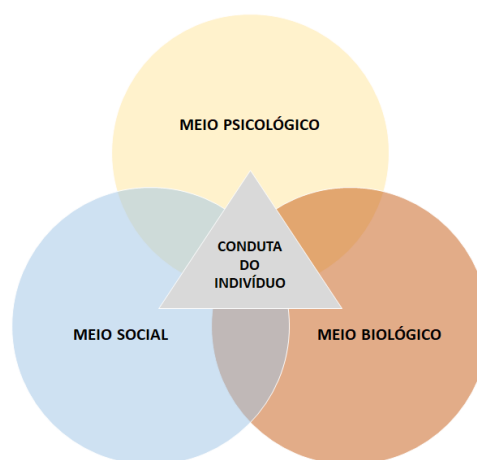


Figura 4 – Interferência do meio na reação neuropsicológica

Segundo LeDoux (1998) em seu *best seller* "O Cérebro Emocional", que relata sua pesquisa sobre as origens das emoções humanas e de que forma sistema neurológico as organiza a fim de sobreviver às situações adversas que interferem nos sentimentos.

O autor afirma que "as emoções originam-se no cérebro num nível muito profundo". O cientista expõe melhor sua opinião sobre emoções da seguinte maneira:

Elas funcionam em algum espaço psíquico e neural ao qual a ciência não tem livre acesso. Os consultórios de psiquiatras e psicólogos continuam cheios por esta razão (LeDOUX, 1998, p. 986).

LeDoux (1998) questiona, ainda, por que nossos cérebros manifestam em nós

as sessões de medo, raiva, amor, irritação, alegria? Podemos controlar nossas emoções ou são elas que nos controlam? De que maneira os traumas do passado, especialmente quando crianças, afetam nosso comportamento do adulto?

Essas e outras questões continuam sendo incógnitas, existindo apenas respostas incompletas ou em construção, nos mais diversos campos de estudos acadêmicos.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Adequar o próprio perfil com a intenção de preparar-se, ou atualiza-se, para a nova era dos *soft skills*. Esse é um dos maiores desafios daqueles que precisam ingressar no mercado de trabalho, ou procuram recolocação, em quaisquer níveis de indústrias.

Para os principiantes, o resultado do estudo destaca que um dos segredos é estar à disposição para adaptações, conforme demandar a filosofia da empresa. Já para aquele colaborador que é recorrente em recolocação ou que sente constante insatisfação, ainda que mude de emprego, é provável que lhe falte entender a razão de não sentir preenchidas às suas expectativas.

Enfim, o estudo mostrou como é árduo controlar as emoções e adequar a forma de agir para se moldar ao ambiente de trabalho. Essas e outras questões abordadas neste artigo apontam em uma mesma conclusão: a importância de entender e adquirir Inteligência Emocional.

Vale retratar aqui a pesquisa realizada por Lourenço e Lelis (2019), que acusou o nível de estresse dos colaboradores de uma determinada organização, comparado ao autocontrole e gestão emocional. O estudo apontou que, diante dos desafios provenientes ao labor empresarial, alguns profissionais demonstraram desconhecer como controlar suas emoções. No entanto, aqueles profissionais com experiência, conhecimento da empresa e maturidade, são os que conseguem

alcançar um nível mais alto na gestão das emoções.

Os autores observaram que o relacionamento interpessoal, a convivência saudável entre equipes de trabalho e condições motivacionais, são fatores que contribuem para que o indivíduo desenvolva sua inteligência emocional e, conseqüentemente, o gerenciamento do estado sentimental. (LOURENÇO; LELIS, 2019).

Portanto, esses e outros estudos apontam as características e as conseqüências de possuir ou não IE. É notório que pessoas com IE conquistam maiores possibilidades de serem aceitos e se manterem nas organizações. Com isso, entendem-se que, no caso do ambiente empresarial, ser assertivo, proativo, acessível, empático, saber se relacionar e trabalhar em equipe, são características inerentes na maioria das pessoas que alcançam uma carreira promissora. Porém, o trabalho interno em controlar os sentimentos, organizando o pensamento com imparcialidade, procurar entender as reações emocionais, para depois agir, é um dos exercícios contínuos de IE.

No caso dos líderes, assim como ressalta Goleman (2002), além de da necessidade de controlar suas próprias emoções, gerir pessoas é, também, ter habilidade de utilizar mecanismos para conduzir e estimular os subordinados. O líder deve orientar sua equipe e analisar cada integrante, buscando mostrar os efeitos das ações e reações mediante a importância no controle emocional na rotina de trabalho e na conquista de um ambiente salutar. Dessa forma, a IE pode ser um diferencial estratégico na organização

Entende-se, com a pesquisa, que as competências emocionais são a capacidade de criar ou transformar relações que podem estar se

desenvolvendo de forma negativa em algo positivo trazendo benefícios para o sucesso profissional.

No entanto, o estudo também ressaltou a interligação da IE com relação aos outros mecanismos do organismo humano. Isso quer dizer que a saúde mental depende de um estado emocional em equilíbrio com o corpo e a mente e que, por vezes, é necessário ajuda da ciência para conquistar a condição emocional ideal.

Portanto, IE está longe de ser um tema coadjuvante nas empresas, pois é em consequência dela que os integrantes da empresa constroem o clima organizacional.

### 5. Considerações finais

Diante dos resultados alcançados na pesquisa proposta, foi discutido conceitos, pareceres científicos e resultados de estudos com relevância para o entendimento da abordagem sobre o desenvolvimento da IE e de que forma esse é uma expertise considerado um diferencial competitivo nas organizações.

A pesquisa constatou o quanto a IE é essencial no aprendizado de administrar os próprios sentimentos, além de lidar com as emoções dos que nos cercam, pois não entenderemos os sentimentos dos outros se não entendermos os nossos.

Gerenciar emoções não é tarefa fácil, mas imprescindível para alcançar sucesso na vida, em todas as áreas. Assim, ter conhecimento sobre gerir, de forma assertiva, os relacionamentos interpessoais nas relações de trabalho e na vida social, é um grande trunfo para atingir metas e objetivos.

Por isso é possível observar, por exemplo, sucesso no bem estar social em comparação com aqueles que não desenvolveram ou não fazem uso da IE e possuem dificuldades e tendências depressivas tanto na vida profissional como pessoal, podendo ocasionar falta de produtividade, aumento do índice de absenteísmo nas organizações e alto fator de estresse.

Portanto, conclui-se que a Inteligência Emocional, é um tema relevante e atual, que se aplicado, corretamente, pode levar a resultados positivos nas organizações bem como na vida pessoal.

É evidente que essa temática necessita de pesquisas com maior profundidade teórica, compreendendo várias áreas da ciência, além de estudos empíricos, procurando responder investigar: É possível desenvolver mecanismos terapêuticos, sociais e psicológicos que possam estimular a IE? É possível avaliar o grau de IE com precisão, visando analisar o indivíduo conforme a área de trabalho em que atua? É possível fabricar IE na psique humana?

Essas e outras questões podem e devem ser consideradas nos estudos de administração, no que diz respeito à psicologia aplicada nas organizações visando a melhoria da saúde mental do capital humano empresarial, uma vez que sem ele, as organizações inexistem.

### REFERÊNCIAS

CURY, A. **Controle o Estresse – Saiba como encontrar o equilíbrio**. São Paulo, Gold Editora, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Vá Mais Longe – Treine Sua Memória e Sua Inteligência**. São Paulo, Gold Editora, 2014b.

BRUNÓRIO, W. *et al.* Liderança e motivação no trabalho. **RACRE - Revista de Administração**, Esp. Sto. do Pinhal-SP, V.17 N. 21, jan. / dez. 2017.

CHRISTIANO, C. **Emoções e sentimentos dos docentes no processo de ensino-aprendizagem de nível superior**. Tese (Doutorado em Humanidades, Culturas e Artes). Universidade do Grande Rio – Unigrario, Rio de Janeiro - RJ, 2021. 166 f.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DOMINGUES OLIVEIRA, M.A. **Neurofisiologia do Comportamento**. Uma Relação Entre o Funcionamento Cerebral e

as Manifestações Comportamentais. São José, Canoas – RS: editora Ulbra, 2005

GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GERINGHER, M. **Principal erro que pode travar a carreira**. [entrevista concedida à versão eletrônica da revista Exame]. Entrevistadora: Claudia Gasparini. 2017. Disponível em: <https://exame.com/carreira/max-gehringer-aponta-o-principal-erro-que-pode-travar-a-carreira/>. Acesso em: 08 de set. 2022

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 45 ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**: Tradução do original: Working With Emotional Intelligence por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 412 p.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011.

GREENSPAN, S. I. **How emotional development relates to learning**. In: HANNA, S.; WILFORD, S. (Eds.). Floor time: Tuning in to each child. New York: Scholastic, 1990.

LeDOUX, J. **O Cérebro emocional**. Os Mistérios alicerces da vida emocional. (tradução Terezinha Santos). Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 1996.

Lemos, T; Lima, T. **Farmacologia para Biologia**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Biologia/EaD/UFSC e Ministro de Educação (MEC). 2009, 124p.

LOURENÇO, S.; LELIS, M. **A inteligência emocional no trabalho do secretário executivo**. VI Encontro nacional acadêmico executivo. Universidade federal de viçosa. Viçosa. 2019.

MAYER, J.D., SALOVEY, P.; CARUSO, D. **Competing models of emotional**

**intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence. 2nd Edition, pp. 396-420. New York: Cambridge das buscas metódicas Press. 2001

MOREIRA, V. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 84–96, 2017. DOI: 10.48075/gdemrevista.v3i1.16963. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>. Acesso em: 11 out. 2022.

PIAJET, J. **A psicologia da Inteligência**. João de Freitas Teixeira (tradução). Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

Sternberg, R. Intelligence is mental self-government. In R. J. Sternberg & D. K. Detterman (Eds.) **What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition**. Norwood: Ablex, 1986, pp. 141-148.

SILVA; B. I; NAKANO; C. T. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, n. 1, v. 10, p. 51-52, abr. 2011. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712011000100006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000100006). Acesso em: 1 fev. 2021.

TRONICK, E. **The neurobehavioral and social-emotional development of infants and children**. New York: Norton, 2007.

VAZ, S. *et al*. Avaliação das consequências psicológicas no exercício da liderança. **RACRE - Revista de Administração**, Esp. Sto. do Pinhal- SP, V.18 N. 22, jan. / dez. 2018.

VALLEJO LEJIA, C. & QUIROGA-GARZA, A. (2017). Inteligencia Emocional y Conductas Laborales Contraproducentes: Metaanálisis de su Relación. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, 36(2), 6-20. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a01.