



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Stela Tavares Marçon**

# **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO**

**Pindamonhangaba - SP  
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Stela Tavares Marçon**

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro

**Pindamonhangaba - SP  
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**STELA TAVARES MARÇON**

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data:

Resultado:

### **BANCA EXAMINADORA**

Profº \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Profº \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Profº \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho à minha família,  
especialmente à minha mãe que sempre  
me apoiou e me incentivou na vida acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

À Faculdade de Pindamonhangaba juntamente com a Embraer pela concessão da bolsa de estudo e que permitiu que eu atingisse meu objetivo.

Ao Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro, pela orientação deste trabalho e acompanhamento do meu desenvolvimento durante toda a graduação.

Ao Prof. Me. Rodolfo Bueno, pelas orientações quanto à formatação e configuração deste trabalho.

"Não há nada na nossa inteligência que  
não tenha passado pelos sentidos".

*Aristóteles*

## RESUMO

A inteligência emocional tem cada vez mais se mostrado fator chave no rol de habilidades do profissional moderno. O desafio presente no desenvolvimento dessa inteligência é potencializar a sabedoria das intuições, utilizar e entender a energia das emoções e desenvolver o poder da capacidade de conexão num nível fundamental consigo mesmo e com os outros. No presente trabalho, optou-se pela pesquisa bibliográfica como metodologia, de modo a buscar e entender os conceitos e informações sobre o tema. A pesquisa visa abordar os conceitos teóricos da inteligência e da teoria das inteligências múltiplas a fim de embasar os princípios de estudo da inteligência emocional. A partir das teorias e propostas dos maiores nomes do tema, Daniel Goleman, Howard Gardner e Robert Cooper, analisa-se como a inteligência emocional pode ser aplicada no universo corporativo, bem como seu potencial de destaque nos profissionais que conseguem desenvolvê-la de maneira eficaz. Nesse universo a Psicologia Organizacional faz-se presente no sentido de organizar e orientar as relações interpessoais e aprimorar as relações humanas dentro do ambiente empresarial. Conclui-se, a partir da introdução do conceito de inteligência emocional no ambiente corporativo, que o indivíduo que apresente as características da inteligência emocional bem desenvolvidas ganha destaque e maiores possibilidades de sucesso no ambiente profissional, bem como em sua vida pessoal. O objetivo geral do trabalho é estudar o conceito de Inteligência Emocional desenvolvido no campo da Psicologia aplicada à Administração e descrever as habilidades que o compõem. A partir dessa conceituação, estabelecer uma relação do referido conceito com o perfil profissional dentro ambiente empresarial.

**Palavras-chave:** Inteligência. Inteligências Múltiplas. Inteligência Emocional. Ambiente Corporativo. Psicologia Organizacional.

## ABSTRACT

Emotional intelligence has increasingly been shown to be key factor in the list of skills of the modern professional. This development of this intelligence challenge is to leverage the wisdom of intuitions, use and understand the power of emotions and develop the power of connection capacity at a fundamental level with ourselves and with others. In the present work, we chose the literature as a methodology in order to seek and understand the concepts and information about the topic. The research aims to address the theoretical concepts of intelligence and the theory of multiple intelligences in order to ground the principles study of emotional intelligence. From the theories and proposals of the biggest names of the subject, Daniel Goleman, Howard Gardner and Robert Cooper, we consider how emotional intelligence can be applied in the corporate world as well as its potential to highlight the professionals who can develop it so effective. In this universe Organizational Psychology is present in order to organize and manage interpersonal relationships and improve human relations within the business environment. It follows from the introduction of the concept of emotional intelligence in the enterprise, the individual who has the characteristics of well-developed emotional intelligence are highlighted and greater possibilities for success in the workplace as well as in his personal life. The overall objective is to study the concept of emotional intelligence developed in the field of applied psychology to management and describe the skills that comprise it. From this concept, establish a relationship of this concept to the professional profile within the business environment.

**Key words:** Intelligence. Multiple Intelligences. Emotional Intelligence. Corporate Environment. Organizational Psychology.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 OBJETIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 MÉTODO.....</b>	<b>12</b>
<b>3 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1 A TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 AMBIENTE CORPORATIVO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O SUCESSO PROFISSIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A inteligência emocional faz referência ao bom desenvolvimento das habilidades interpessoais. Estas habilidades englobam o equilíbrio interno e a capacidade de autoconhecimento, podendo proporcionar ao indivíduo a capacidade de enfrentar dificuldades e manter a harmonia nos relacionamentos e convívio com os demais (GOLEMAN, 2001).

O indivíduo emocionalmente inteligente apresenta maior estabilidade nas relações pessoais (emprego, relacionamento amoroso, círculo de amigos), facilidade na solução de conflitos e maior resistência às pressões e frustrações. Tais indivíduos possuem melhor capacidade de trabalho em equipe, empatia e tendência à liderança.

A inteligência emocional faz parte das características do ser humano, é um fator intrínseco à sua personalidade e sofre influências do meio em que está inserido. O desenvolvimento dessa inteligência pode se processar por meio de terapias e técnicas para aprimoramento do autoconhecimento e das percepções (GOLEMAN, 1995).

A inteligência emocional pode ser considerada, atualmente, como um dos fatores mais relevantes em um ambiente corporativo. O clima organizacional e as relações entre funcionários e gestores são fundamentais para manutenção de um ambiente de trabalho saudável e de equipes motivadas.

O sucesso profissional está fortemente relacionado ao bom desenvolvimento da inteligência emocional. Indivíduos que passam a entender melhor seus sentimentos e comportamentos têm maiores probabilidades de se destacar entre os demais e conseqüentemente, obter maior sucesso no desenvolvimento da sua carreira.

Haja vista tais aspectos, este trabalho propõe como forma de indagação e reflexão o tema: a importância da inteligência emocional no ambiente corporativo.

### **1.1 JUSTIFICATIVA**

A escolha do assunto foi baseada em uma reflexão sobre a mudança dos valores e critérios de avaliação profissional nas empresas. Tais critérios têm apresentado alteração no que se refere à relevância dos aspectos de natureza emocional desde a escolha de candidatos até a promoção de colaboradores. Isso também pode ser observado na escolha do perfil dos profissionais que ocupam cargos de gestão e liderança.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. (GOLEMAN, 2001, p. 49).

A ampla concorrência do mercado e a valorização do trabalho têm exigido, cada vez mais, a especialização dos funcionários e das empresas. Diante destas mudanças, observa-se uma reformulação da visão da pessoa humana, como principal agente que irá garantir o sucesso profissional e o crescimento da organização em meio a um ambiente competitivo e diversificado.

Além disso, a importância desse assunto para as empresas pode ser observada no planejamento das ações motivacionais e de investimento em treinamento e bem estar dos funcionários.

A importância da Inteligência Emocional e o seu desenvolvimento decorre da necessidade de não só compreender os “seres humanos” mas, também, de saber “utilizá-los”, de acordo com cada uma das orientações, conduzindo-os de modo a garantir o sucesso da organização. (HENRIQUES, 2006, p. 297).

A inteligência emocional é um conceito inovador que promoveu mudanças em diversos níveis. Ari Lima (2008) destaca que, nos dias de hoje, as empresas procuram formar equipes de profissionais com habilidades comportamentais que vão além das competências técnicas. Esse conceito vem apresentando repercussão na busca dos indivíduos pelo seu crescimento pessoal, bem como a abordagem das empresas no recrutamento e seleção dos seus funcionários.

Como exemplo prático da exploração do tema, pode-se observar a mudança dos instrumentos e métodos utilizados na seleção de pessoal. Tais métodos, cada vez mais, buscam avaliar os candidatos de uma maneira mais ampla, fugindo dos padrões restritos de mensuração do coeficiente da inteligência tradicional.

“Fomos demasiado longe na ênfase que damos ao valor e importância do puramente racional – aquilo que o QI mede – na vida humana. Para o melhor e para o pior, a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falam.” (GOLEMAN, 1995, p. 26). Neste trecho, o autor retrata a mudança de uma ótica unicamente voltada para o aspecto racional, trazendo o conceito de uma visão integrada da razão e da emoção.

Outros exemplos práticos são as diversas situações diárias que os funcionários vivenciam com seus gestores com relação à exigência e a imposição das inúmeras tarefas e

atividades que lhe são atribuídas. Os colaboradores precisam manter o equilíbrio e administrar seu tempo de forma a atender a demanda da melhor forma possível.

O ambiente corporativo também é permeado por muita competição e conflitos, nestes casos faz-se necessário o equilíbrio emocional para o controle de conflitos e para preservação do clima. Dessa forma, o indivíduo pode direcionar seu espírito competitivo no sentido construtivo, visando ao seu crescimento pessoal, e não, a denegrição do outro em seu benefício próprio.

As empresas, atualmente, avaliam o nível de inteligência emocional dos seus candidatos por meio de técnicas de seleção, que variam entre testes de comportamento e psicológicos até dinâmicas em grupo. No entanto, muitas vezes, essa tarefa precisa ser executada em um prazo exíguo, sem possibilidade de um período maior para observação, o que acarreta em uma análise superficial do indivíduo e de suas habilidades emocionais.

## **1.2 OBJETIVOS**

O objetivo geral do trabalho é estudar o conceito de Inteligência Emocional desenvolvido no campo da Psicologia aplicada à Administração e descrever as habilidades que o compõem. A partir dessa conceituação, estabelecer uma relação do referido conceito com o perfil profissional dentro ambiente empresarial.

Foram analisadas as características dos indivíduos dotados desse tipo de inteligência a fim de compreender os aspectos relevantes em seu comportamento no ambiente organizacional.

O estudo das relações entre a Inteligência Emocional e o ambiente corporativo será abordado para o melhor entendimento do impacto desse fator no sucesso profissional. Também será pesquisada a forma como se dá o desenvolvimento da Inteligência Emocional e como ela pode ser ampliada.

O trabalho visa a refletir sobre a interação e contribuição do conhecimento do campo da Psicologia aplicado à área Administrativa, ampliando as perspectivas de desempenho profissional. A pesquisa procura analisar e explicar sobre como a Inteligência Emocional influencia as relações de trabalho, no intuito de concluir como essa inteligência pode ser considerada um diferencial no ambiente corporativo.

O presente trabalho visa a entender como a Inteligência Emocional pode levar ao sucesso profissional e, conseqüentemente, ao destaque no mundo corporativo. A pesquisa

aborda as variáveis que influem na conquista destes objetivos e disserta sobre as características pertinentes à Inteligência Emocional.

De modo específico, o objetivo é responder as seguintes questões-problemas:

- O que é inteligência emocional?
- Quais as características de uma pessoa emocionalmente inteligente?
- Como desenvolver a inteligência emocional?
- Qual a importância da inteligência emocional nas relações de trabalho?
- Qual a relação entre a inteligência emocional e o sucesso profissional?

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está dividido em três capítulos principais. O primeiro capítulo aborda o conceito de inteligência, suas características e definições. Também analisa a Teoria das Inteligências Múltiplas e descreve cada uma delas. Por fim, é estudado o conceito de Inteligência Emocional, sua definição e seus atributos.

O segundo capítulo abrange o tema do Ambiente Corporativo. Dentro desse tema são analisados os fatores do ambiente dentro das organizações, bem como a Cultura Organizacional para que, posteriormente, possa ser avaliada a importância da Inteligência Emocional dentro do Ambiente Corporativo, bem como a relação da inteligência emocional com o sucesso profissional.

O último capítulo aborda o conceito de Inteligência Emocional como fator chave no sucesso profissional. Relaciona as características de um indivíduo emocionalmente inteligente com seu desempenho dentro de um ambiente organizacional.

## **2. MÉTODO**

No presente trabalho será feito o uso da pesquisa bibliográfica, buscando em fontes primárias e secundárias conceitos e embasamentos que serão utilizados no desenvolvimento do assunto abordado.

Com base nos dados coligidos será realizada uma análise visando estabelecer relações entre o desempenho profissional e a Inteligência Emocional.

### 3. DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA

A palavra inteligência vem do latim *intelligere*, que, por sua vez, é oriunda do grego *legein*, verbo composto de *inter* (=entre) + *legere*, que significa: "escolher" ou "ler". E, além disso, as palavras mencionadas têm origem na palavra grega "logos" que origina diversos vocábulos como: 'palavra', 'lógica', 'pensamento', 'razão', 'ler', e todos estes conceitos estão ligados ao conceito de inteligência, direta ou indiretamente (ZIMERMAN, 2012).

O conceito de inteligência é discutido desde a época dos filósofos pré-socráticos, que procuravam explicações diversas para defini-la. Heráclito acreditava que o homem era composto pelo corpo e por uma alma universal que penetrava no indivíduo por meio da respiração, tornando-o racional. Pitágoras também acreditava na dicotomia corpo e alma, considerando que o intelecto estava vinculado à alma imortal contida num corpo mortal. Platão considerava que havia três tipos de inteligência ou estados mentais, os quais estavam relacionados às diferentes classes sociais. O primeiro é a alma apaixonada, capaz de utilizar a reflexão e a memória e está vinculada à classe média. O segundo - a alma corajosa - é capaz de lidar com fenômenos físicos e era uma característica associada aos militares; e o terceiro, definido como alma racional ou pensamento, era uma característica inerente aos reis e filósofos e abrangia a capacidade de abstração (SILVA, 2003).

O conceito de inteligência se mostra complexo e abrangente. Sob a ótica de Augusto Cury em "O código da inteligência", o autor aborda o conceito global de inteligência e o divide em três estágios. Dentro destes estágios, os dois primeiros são classificados como estágios inconscientes e o último deles, consciente.

O primeiro estágio faz referência aos processos inconscientes que resgatam e organizam as informações na memória e, por consequência, constroem os pensamentos e emoções. O segundo estágio é formado pelos fatores que influenciam a leitura da memória e formam os pensamentos, imagens mentais, ideias e fantasias. Um fato relevante no segundo estágio é o questionamento que o autor faz com relação à falta de domínio do processo de construção do pensamento, ideias, e imagens mentais. Cury afirma que o homem comanda o funcionamento de máquinas complexas, mas, seu próprio cérebro é a máquina menos dominável e de mais difícil assimilação e compreensão a fins de controle, principalmente, quando tratamos de processos do inconsciente (CURY, 2008).

A terceira área da inteligência é o produto das duas primeiras áreas e neste nível encontramos os comportamentos conscientes que podem ser analisados e mensurados.

Nessa área se evidencia a rapidez de raciocínio, o grau de memorização, a capacidade de assimilação de informações, o nível de maturidade nos focos de tensão, bem como os patamares de tolerância, inclusão, solidariedade, generosidade, altruísmo, segurança, timidez e empreendedorismo. (CURY, 2008, p. 22).

A partir de 1884, Francis Galton projetou os primeiros testes para medir a inteligência, seguido por Alfred Binet no século XX, em 1905. Um ano depois, na universidade de Stanford, Lewis Madison Terman publicou uma versão aprimorada dos testes de Binet, que foi considerada a melhor bateria de testes de inteligência da época. Em 1916, foi introduzido o conceito de “Quociente de Inteligência” (QI), por sugestão de William Stern. A psicometria foi muito difundida nessa época, considerada a era dos testes de inteligência, que compreende os anos entre 1910 e 1930.

Pelo fato de a inteligência ser um conceito amplo e complexo, parece não haver uma definição universalmente aceita.

Discutindo os conceitos acerca da inteligência, cabe destacar os estudos de Guilherme R. A. Focchi e Cláudia Inês Sheuer no artigo “O conceito de inteligência e sua importância para a psiquiatria” (2006), onde foram pontuados diversos autores e consequente definição adotada sobre o assunto. Para Stern (1914), a inteligência é definida como a capacidade do indivíduo para adaptar-se às situações novas. Para Binet e Simon (1916), a inteligência é conceituada como vários processos de pensamentos que compõem a adaptação mental. Wells (1917) conceitua a inteligência como a capacidade de combinar as normas de conduta visando a obter uma melhor atuação em situações novas. Já Thorndike (1921) define a inteligência como a faculdade de produzir reações satisfatórias do ponto de vista de verdade e realidade. Goddard (1945) define a inteligência como o grau de eficácia adquirido pela experiência para solucionar problemas atuais e prevenir os futuros. Para Awechsler (1958), a inteligência é a capacidade agregada ou global que o indivíduo possui para pensar racionalmente, agir intencionalmente, e interagir de maneira eficaz com o meio. Sordi (2005) relata que a inteligência pode ser definida como a capacidade de adaptação do indivíduo ao meio, que se constitui das seguintes dimensões, física, social, simbólico e histórico-cultural.<sup>1</sup>

A definição de inteligência continuou sendo foco de pesquisa e discussão, surgindo, ao longo do tempo, novas teorias e conceitos cada vez mais amplos.

---

<sup>1</sup> O trecho histórico referente aos conceitos de inteligência foi retirado do artigo “O conceito de inteligência e sua importância para a psiquiatria”, publicado em 2006 na Revista de Neuropsiquiatria da Infância e Adolescência de Guilherme R. A. Focchi e Cláudia Inês Sheuer, que consta nas referências deste trabalho.

Ricardo Primi (2006), em seu artigo "Inteligência: Avanços nos Modelos Teóricos e nos Instrumentos de Medida" enfatiza a condição de que a inteligência é a habilidade que o indivíduo possui de se adaptar ao meio.

O conceito de inteligência também é visto por outros autores de forma integrada ao meio e analisado de maneira interdependente. Celso Antunes em "Inteligências Múltiplas e seus Estímulos" afirma que a inteligência não se apresenta como um fenômeno neurológico isolado e não pode ser avaliada como um elemento independente. Para o autor, o ambiente exerce papel fundamental na construção do intelecto, pois o meio em que o indivíduo está inserido é o repertório para o desenvolvimento da sua inteligência.

(...) Todas as nossas inteligências nada mais são do que segmentos componentes de uma ecologia cognitiva que nos engloba. O indivíduo, portanto, não seria inteligente sem sua língua, sua herança cultural, sua ideologia, sua crença, sua escrita, seus métodos intelectuais e outros meios do ambiente. (ANTUNES, 2008, p. 12).

Portanto, faz-se necessário ressaltar que o conceito de inteligência pode variar de acordo com parâmetros socioculturais.

Há culturas que valorizam mais os aspectos lógicos da inteligência, e outros que atribuem maior relevância aos aspectos emocionais. No artigo "A Função Adverbial de "Inteligência": Definições e Usos em Psicologia", Jorge M. Oliveira-Castro e Karina M. Oliveira-Castro discorrem sobre a interferência cultural no conceito de inteligência.

(...) sua definição também parece ser influenciada por diferenças culturais, tendo em vista que as noções ocidentais sobre o fenômeno nem sempre são compartilhadas por outras culturas. Enquanto a cultura norte-americana enfatiza principalmente aspectos cognitivos da inteligência, algumas subculturas africanas, por exemplo, dão maior ênfase a habilidades sociais. (OLIVEIRA-CASTRO, 2001).

Tendo em vista as múltiplas definições de inteligência abordadas e as diferentes óticas sobre o assunto, é relevante salientar que hoje a inteligência é um campo de estudo da Psicologia que abre perspectivas para novos estudos e pesquisas. A dificuldade em se chegar a um conceito único e universal de inteligência evidencia que a temática passará por constante evolução e aprimoramento.

A abrangência dos conceitos de inteligência estudados irão auxiliar no entendimento das inteligências múltiplas e, posteriormente, da inteligência emocional, foco do trabalho em questão.

### 3.1.1 A TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

A Teoria das Inteligências Múltiplas foi desenvolvida na Universidade de Harvard, sob a liderança do psicólogo Howard Gardner, a partir da década de 1980 e revolucionou o campo da Psicologia cognitiva, ampliando a noção comum de inteligência. Depois de muitos anos de pesquisa, Howard afirmou que o conceito de inteligência, como era tradicionalmente definido em psicometria, não era suficiente para englobar a grande variedade de habilidades cognitivas do ser humano.

Howard Gardner em “Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática” introduz o conceito das inteligências múltiplas genericamente. “É uma visão pluralista da mente, reconhecendo muitas facetas diferentes e separadas da cognição, reconhecendo que as pessoas têm forças cognitivas diferenciadas e estilos cognitivos contrastantes”. (GARDNER, 1995, p. 13).

Dessa forma, o autor afirma que sua teoria é baseada em um conceito abrangente de inteligência, e que avalia a inteligência do indivíduo de maneira holística, dando importância às suas diferentes habilidades cognitivas.

Gardner afirma também que a Teoria das Inteligências Múltiplas foge aos pontos de vista tradicionalistas, pois a visão tradicional de inteligência é definida pela capacidade de ser bem sucedido em testes que mensuram a inteligência. No entanto, o autor diz que a teoria em questão congemma o conceito ortodoxo de inteligência (GARDNER, 1995).

A teoria das IM é elaborada à luz das origens biológicas de cada capacidade de resolver problemas. Somente são tratadas aquelas capacidades que são universais na espécie humana. Mesmo assim, a tendência biológica a participar numa determinada forma de solução de problemas também deve ser vinculada ao estímulo cultural nesse domínio. (GARDNER, 1995, p.21).

É relevante salientar que as inteligências não atuam de forma isolada uma das outras. As inteligências funcionam de forma combinada e estão relacionadas entre si. Gardner ressalta que, exceto em pessoas anormais, as inteligências trabalham de forma integrada, pois as ações do indivíduo envolvem uma fusão de várias destas inteligências (GARDNER, 1995).

Howard concluiu que o cérebro possui sete tipos de inteligência. Entretanto, considera que são raros os casos em que uma pessoa desenvolve várias inteligências ao mesmo tempo, exceto os casos de genialidade.

Estudos na área da neurobiologia indicam a presença de áreas no cérebro que seriam equivalentes a áreas de cognição diferentes. Cada ponto deste representaria um setor específico de competência e habilidade. Mesmo com a existência de estudos sobre o assunto,

ainda é difícil determinar precisamente quais são essas áreas, no entanto, existe o consenso de que cada uma destas áreas possa demonstrar uma forma diferente de inteligência. E a partir daí, cada área se mostra responsável por uma solução específica de problema ou pela criação de algo concreto para a sociedade (ANTUNES, 2008).

Gardner procurou ampliar o conceito de inteligência e fugir do paradigma do conceito de uma capacidade inata, geral e única. Para ele, a inteligência é a capacidade de resolver problemas, permitindo às pessoas abordarem situações, atingir metas e escolher caminhos adequados para chegar aos objetivos; e a capacidade de elaborar produtos. Essa habilidade se refere à captura e transmissão do conhecimento, expressão das opiniões e sentimentos do indivíduo (GARDNER, 1995).

A teoria de Gardner se baseia na suposição de que nem todas as pessoas possuem os mesmos interesses e habilidades, e tampouco aprendem da mesma maneira.

(...) existem evidências persuasivas para a existência de diversas competências intelectuais humanas relativamente autônomas abreviadas daqui em diante como 'inteligências humanas'. Estas são as 'estruturas da mente' do meu título. A exata natureza e extensão de cada 'estrutura' individual não é até o momento satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Parece-me, porém, estar cada vez mais difícil negar a convicção de que há pelo menos algumas inteligências, que são relativamente independentes umas das outras e que podem ser modeladas e combinadas numa multiplicidade de maneiras adaptativas por indivíduos e culturas. (GARDNER, 1994, p.7).

A Teoria das Inteligências Múltiplas, inicialmente, foi composta de sete tipos de inteligência, mas Gardner (1995) observou, posteriormente, que poderia haver mais tipos. As sete inteligências são: inteligência linguística, inteligência musical, inteligência lógico-matemática, inteligência espacial, inteligência cinestésica, inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal.

#### *a) Inteligência Lógico-Matemática*

Essa inteligência é caracterizada pela habilidade no raciocínio dedutivo e no reconhecimento e solução de problemas matemáticos. Sensibilidade para padrões, ordem e sistematização. Aptidão para explorar relações e categorias por meio da manipulação de objetos ou símbolos. Essa é a inteligência característica de cientistas e matemáticos.

Gardner classifica a inteligência lógico-matemática como uma inteligência que frequentemente possui atuação rápida no indivíduo. Essa inteligência também é caracterizada

por sua natureza “não verbal”, pois a solução para o problema pode ser formada antes mesmo de ser anunciada (GARDNER, 1995).

O indivíduo que possui a inteligência lógico-matemática desenvolvida, ao se deparar com um problema, ele o soluciona em sua mente e já possui uma resposta. Posterior a isso, é comunicada e concretizada sua solução.

Gardner (1995) afirma que esse processo de resolução é invisível, e que, muitas vezes, não se apresenta de forma explícita, nem mesmo para o próprio indivíduo que está solucionando o problema.

Juntamente com a associada capacidade da linguagem, o raciocínio lógico-matemático proporciona a principal base para os testes de QI. Esta forma de inteligência foi imensamente investigada pelos psicólogos tradicionais, e é o arquétipo de ‘inteligência pura’ ou da faculdade de resolver problemas que encurta significativamente o caminho entre os domínios. (GARDNER, 1995, p.25).

#### *b) Inteligência Linguística*

A inteligência linguística é especificada pelo domínio e gosto pelos idiomas, sons, ritmos e significados das palavras, além de uma especial percepção das diferentes funções da linguagem. É a habilidade para usar a linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias. Gardner indica que essa inteligência é encontrada na maior intensidade nos poetas e escritores.

Howard Gardner (1995) prevê que a inteligência linguística é baseada na linguagem e enfatiza que o dom da linguagem, da fala e da comunicação é universal. O autor também indica que o cérebro possui uma área específica para o desenvolvimento dessa inteligência.

(...) uma área específica do cérebro, chamada “Centro de Broca”, é responsável pela produção de sentenças gramaticais. Uma pessoa com dano nesta área pode compreender palavras e frases bastante bem, mas tem dificuldade em juntar palavras em algo além das frases mais simples. (GARDNER, 1995, p.25).

#### *c) Inteligência Musical*

A inteligência musical é identificada pela habilidade de compor, executar ou reproduzir padrões musicais. Também inclui a discriminação de sons, capacidade para reconhecer temas musicais, sensibilidade para ritmos, texturas e timbres. É a inteligência encontrada em músicos, compositores, maestros e críticos de música.

(...) certas partes do cérebro desempenham papéis importantes na percepção e produção da música. Estas áreas estão caracteristicamente localizadas no hemisfério direito, embora a capacidade musical não esteja claramente “localizada” em uma área tão específica como a linguagem. (GARDNER, 1995, p.23).

Gardner (1995) aponta que há evidências em diversas culturas de que a música seja uma faculdade universal e que, desde a Idade da Pedra, ela compõe um papel integrador importante nestas sociedades.

Essa inteligência pode atuar de forma independente nos casos de autismo. Em indivíduos autistas, a inteligência musical pode se mostrar presente mesmo que este indivíduo não possua capacidade de se comunicar ou de falar.

É importante ressaltar que, para Gardner (1995), a inteligência musical não é considerada conceitualmente uma capacidade intelectual, assim como a inteligência lógico-matemática, no entanto, ela é qualificada como uma das inteligências múltiplas.

#### *d) Inteligência Espacial*

A inteligência espacial é expressa pela capacidade de compreender o mundo visual com grande precisão. É a habilidade de manipular formas ou objetos mentalmente, permitindo transformar, modificar percepções e recriar experiências. Dessa forma, o indivíduo cria tensão, equilíbrio e composição em uma representação visual ou espacial. É a inteligência observada nos artistas plásticos, engenheiros e arquitetos.

Indivíduos dotados de inteligência espacial são hábeis em tarefas como: navegação, representação espacial de objetos, desenhos, projeções e senso de localização.

Gardner (1995) explana sobre o lado do cérebro que é responsável por comandar a inteligência espacial. Nesta inteligência é o hemisfério direito que possui esta atribuição.

As evidências da pesquisa do cérebro são claras e persuasivas. Assim como o hemisfério esquerdo, durante o curso da evolução, foi escolhido como local do processamento linguístico nas pessoas destros, o hemisfério direito é comprovadamente o local mais crucial do processamento espacial. Um dano nas regiões posteriores direitas provoca prejuízo na capacidade de encontrar o próprio caminho em torno de um lugar, de reconhecer rostos ou cenas, ou de observar detalhes pequenos. (GARDNER, 1995, p.26).

Os indivíduos que apresentam prejuízos nesta região cerebral, para contrabalançar os danos, utilizam-se de artifícios e tentam compensar essa lacuna por meio de estratégias linguísticas. Mesmo assim, o indivíduo não consegue ser bem sucedido neste aspecto.

*e) Inteligência Cinestésica*

A inteligência cenestésica é traduzida pela maior capacidade de utilizar e criar movimentos do corpo, resolver problemas ou criar produtos através do uso de parte do corpo ou de todo o corpo. É caracterizada pela capacidade de usar e coordenar o controle dos movimentos do corpo e manipular objetos com destreza nas áreas de esporte, artes cênicas e artes plásticas. Essa habilidade pode ser observada nos esportistas, dançarinos e atores.

O controle do movimento corporal está, evidentemente, localizado no córtex motor, com cada hemisfério dominante ou controlador dos movimentos corporais no lado contra-lateral. Nos destros, a dominância desse movimento normalmente é encontrada no hemisfério esquerdo. (GARDNER, 1995, p.23).

Gardner afirma que tais indivíduos são dotados de uma vantagem: a evolução dos movimentos específicos do corpo. Estes movimentos possuem leitura universal entre as culturas e este é um dos fatores que caracteriza de maneira satisfatória a inteligência cenestésica como uma das Inteligências Múltiplas.

Com relação à capacidade de “resolver um problema”, característica fundamental de qualquer tipo de inteligência, podemos elencar a expressão dos sentimentos e emoções de uma bailarina em uma performance, a precisão e a habilidade de um atleta na prática de uma modalidade esportiva, ou até mesmo, a criatividade e a inovação nos movimentos de um artista circense em uma apresentação. Tal afirmação pode ser justificada com a seguinte definição:

Certamente, executar uma sequência mímica ou bater numa bola de tênis não é resolver uma equação matemática. E, no entanto, a capacidade de usar o próprio corpo para expressar uma emoção (como na dança), jogar um jogo (como num esporte) ou criar um novo produto (como no planejamento de uma invenção) é uma evidência dos aspectos cognitivos do uso do corpo. (GARDNER, 1995, p.24).

*f) Inteligência Interpessoal*

É descrita pela habilidade de entender e responder adequadamente a diferentes temperamentos, comportamentos, humores, motivações e desejos de outras pessoas. O indivíduo é hábil para perceber intenções e desejos dos outros e reagir adequadamente a partir dessa percepção. Essa inteligência é comumente encontrada em psicoterapeutas, professores, políticos e vendedores.

A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais

avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. (GARDNER, 1995, p.27).

A inteligência interpessoal consiste na capacidade de ser empático e de compreender o outro. Compreender suas motivações, limitações, anseios, virtudes e frustrações. Líderes religiosos, psicólogos, professores, terapeutas e cargos de liderança dentro de uma organização são exemplos de papéis que requerem o apropriado desenvolvimento desta inteligência. Até pode-se expor para atividades referenciadas acima, a inteligência interpessoal como condição *sine qua non* para que sejam bem desempenhadas.

Todos os indícios na pesquisa do cérebro sugerem que os lobos frontais desempenham um papel importante no conhecimento interpessoal. Um dano nessa área pode provocar profundas mudanças de personalidade, ao mesmo tempo em que não altera outras formas de resolução de problemas – a pessoa geralmente “não é a mesma” depois de um dano destes. (GARDNER, 1995, p. 27).

Gardner (1995) pontua uma exceção no caso de pessoas de idade avançada onde a inteligência interpessoal se mostra ausente: a doença de Pick<sup>2</sup>. A doença de Pick é um tipo de demência pré-senil que ataca os lobos frontais e desencadeia a perda da adequação social e o descuido com a aparência e com as boas maneiras.

É essencial frisar que a inteligência interpessoal está fortemente vinculada a dois fatores biológicos: a infância prolongada e a interação social. Gardner (1995) explica que os humanos possuem uma infância longa ao lado da mãe, através de uma relação de forte vínculo e apego emocional. O segundo fator faz referência ao fato de o ser humano necessitar de participação dentro da sociedade, de estar inserido em um grupo. Esse comportamento se releva, pois, desde a Pré-História, o homem realizava suas atividades diárias em grupos ou em bandos.

#### *g) Inteligência Intrapessoal*

Esta inteligência é o correlativo interno da Inteligência Interpessoal. Portanto, essa inteligência pode ser traduzida como a habilidade para ter acesso aos próprios sentimentos, ideias e motivações. Assim, o indivíduo se mostra apto para discriminar e identificar estes sentimentos e usá-los na solução de problemas pessoais. A inteligência intrapessoal está pautada no reconhecimento de habilidades, necessidades, desejos e inteligências próprias, e na

---

<sup>2</sup> Para mais informações sobre as causas, sintomas e tratamentos da Doença de Pick, visitar o endereço: <<http://www.psiquiatria.med.br/doenca-de-pick.htm>>.

capacidade de formular uma autoimagem e usar essa percepção de forma efetiva e benéfica. A inteligência intrapessoal apenas pode ser observada por meio dos sistemas simbólicos de outras inteligências, ou seja, pelas manifestações linguísticas, musicais ou cinestésicas (GARDNER, 1995).

A inteligência intrapessoal pode ser considerada a faceta interior da inteligência interpessoal. O autor define as habilidades desta inteligência da seguinte forma:

(...) o conhecimento dos aspectos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender o orientar o próprio comportamento. (GARDNER, 1995, p.28).

Essa inteligência se apresenta de maneira mais oculta, privada, é algo do íntimo do indivíduo. As pessoas que desfrutam de inteligência intrapessoal bem desenvolvida possuem uma autoimagem efetiva e segura de si próprias.

Por se tratar de uma inteligência mais privada do que as outras, para que a presença da inteligência intrapessoal seja constatada, faz-se necessária a coleta de evidências através da manifestação de outras inteligências, tais como: inteligência musical ou linguística (GARDNER, 1995).

Assim como na inteligência interpessoal, os lobos frontais desempenham um papel central na mudança e personalidade. Um dano na área inferior dos lobos frontais provavelmente produzirá irritabilidade ou euforia ao passo que um dano nas regiões mais altas provavelmente produzirá indiferença, desatenção, lentidão e apatia- um tipo de personalidade depressiva. (GARDNER, 1995, p.28).

A ausência da inteligência intrapessoal pode ser observada nos indivíduos autistas, pois eles são incapazes de se referirem a eles próprios, assim como não conseguem acessar seu interior de maneira eficaz. Porém, os autistas podem desenvolver outras inteligências, como: a inteligência musical, a inteligência lógico-matemática e a inteligência espacial (GARDNER, 1995).

Como exemplo importante da inteligência intrapessoal, Gardner descreve a capacidade de transcender à satisfação dos impulsos instintivos. Essa é uma habilidade evolutiva que se mostra essencial na sociedade em que vivemos, pois essa sociedade não necessita mais lutar pela sobrevivência de forma constante.

Em resumo, tanto a faculdade interpessoal quanto a faculdade intrapessoal são aprovadas nos testes de inteligência. Ambas apresentam tentativas de resolver problemas significativos para o indivíduo e a espécie. (GARDNER, 1995, p.29).

Dessa forma, é necessário salientar que a combinação da inteligência intrapessoal e interpessoal é a forma mais completa e integrada que pode se desejar dentro das capacidades emocionais de um indivíduo. A junção destas duas inteligências potencializa a inteligência do indivíduo emocionalmente inteligente, pois a inteligência interpessoal permite o bom relacionamento com os demais e o entendimento do outro, e a inteligência intrapessoal viabiliza o entendimento e a compreensão de si próprio.

O trabalho tem como foco a análise e estudo da inteligência emocional e sua importância no ambiente corporativo, desta forma, transitaremos pelos conceitos da inteligência interpessoal e da inteligência intrapessoal, bem como por seus fundamentos e princípios.

### 3.1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo “Inteligência Emocional” teve origem com Wayne Payne em 1985, e foi popularizado por Daniel Goleman em 1995. A principal pesquisa sobre o conceito surgiu no final da década de 80, com os pesquisadores Peter Salovey e John “Jack” Mayer. O termo “quociente emocional” acredita-se ter sido originado em um artigo por Keith Beasley em 1987. Há muitas outras avaliações da inteligência emocional (PRIMI, 2006).

A inteligência emocional é a capacidade de perceber emoções, ter acesso às emoções e gerá-las, de forma a contribuir para o pensamento, compreensão dos sentimentos e do conhecimento emocional. Essa habilidade também permite o controle das emoções de maneira reflexiva para estimular o crescimento emocional e intelectual (SALOVEY, 1999).

Em *Inteligência Emocional*, Goleman (1995) explica o fenômeno biológico e a parte do cérebro em que se concentra o conjunto dos elementos que regem a inteligência emocional no indivíduo. O autor descreve as atividades da área cerebral que controla estes fenômenos, a amígdala<sup>3</sup>.

Nos seres humanos, a amígdala (da palavra grega para “amêndoa”) é um feixe, em forma de amêndoa, de estruturas interligadas situado acima do tronco cerebral, perto da parte inferior do anel límbico. Há duas amígdalas, uma de cada lado do cérebro, instaladas mais para o lado da cabeça. A amígdala humana é relativamente grande, em comparação com a de qualquer

---

<sup>3</sup> A amígdala é a área do cérebro, que junto ao hipocampo, depois da evolução deram origem ao córtex e posteriormente ao neocórtex. Essas estruturas são responsáveis por grande parte do aprendizado e da memória do cérebro; a amígdala é a região especializada nas questões emocionais (GOLEMAN, 1995).

dos nossos primos evolucionários mais próximos, os primatas. (GOLEMAN, 1995, p.28).

O autor elucida que se a amígdala for retirada de um indivíduo, ele perde completamente a sensibilidade às relações emocionais, o interesse pelas pessoas e os sentimentos. O indivíduo torna-se indiferente frente às suas relações interpessoais (GOLEMAN, 1995).

Goleman (2001) acredita que a inteligência emocional é baseada na capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir num objetivo, apesar das dificuldades para atingi-lo; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Goleman (1995) propõem que a inteligência emocional está baseada em cinco elementos que precisam ser desenvolvidos para potencializar a capacidade de aplicação desta inteligência.

O primeiro elemento é a auto percepção, que se refere ao reconhecimento das nossas próprias emoções, intuições, sentimentos e preferências. A autopercepção permite ao indivíduo reconhecer suas emoções, identificar o que está sentindo em determinado momento, e também, proporciona o conhecimento de seus pontos fortes e de suas limitações. A autopercepção é a área da autoconfiança, e é por meio dela que o indivíduo pode reconhecer seu próprio valor e adquirir confiança sobre seus conhecimentos e habilidades (GOLEMAN, 1995).

A motivação é o elemento que orienta o indivíduo para alcançar suas metas e objetivos. A motivação está intimamente relacionada ao desafio, à vontade interior de realizar, conquistar, alcançar algo. A motivação contempla três fatores. O primeiro deles é a vontade de realização, que consiste no esforço empregado para atingir um padrão de excelência. O segundo fator é a dedicação, que pode ser sintetizada no conjunto de esforços empreendidos em uma tarefa, no engajamento, nos sacrifícios para cumprir uma missão. O terceiro elemento fala da autorregulação, que significa autocontrole. Trata-se da habilidade de lidar com os estados interiores, emoções e impulsos.

A autorregulação abrange a capacidade de lidar de forma equilibrada com emoções e impulsos, inspirar confiança e integridade ao outro, ser consciencioso, possuir habilidade frente às mudanças, ser adaptável e aberto a novos conceitos, ideias e informações.

A empatia é o quarto fator que compõe a inteligência emocional. Neste âmbito, as habilidades estão relacionadas à capacidade de perceber os anseios, necessidades e

sentimentos do outro. A empatia engloba a capacidade de compreender, e ao mesmo tempo, assumir uma postura de interesse pelas preocupações, emoções, sentimentos e anseios dos outros.

A empatia também abrange a habilidade de prever a necessidade do próximo, cultivar e saber lidar com a diversidade, aproveitando as oportunidades oriundas das diferenças entre as pessoas. Os indivíduos que possuem a empatia bem desenvolvida respeitam e convivem de maneira harmônica com os demais. Eles são desprovidos de preconceitos e não demonstram intolerância.

O último item trata das aptidões sociais. Dentro deste universo, são muitas as habilidades que poderão ser desenvolvidas. O indivíduo que possui facilidade com seus relacionamentos interpessoais são contagiantes, eles dominam a arte da influência e do convencimento.

Pessoas com aptidões sociais são especialistas em persuadir, em convencer. De modo geral, estas pessoas têm o poder de influência sobre os demais. Estes indivíduos são dotados de uma comunicação de alto nível, pois utilizam o *feedback* emocional que captam do outro para adequar sua comunicação. Também lidam de forma aberta e direta em situações de conflito e de difícil solução.

Estes indivíduos são bons ouvintes, encorajam a comunicação de forma livre, evitando colocar barreiras ou empecilhos, pois são receptivos e abertos aos eventos negativos, da mesma maneira que são às notícias positivas.

As pessoas que possuem aptidões sociais desenvolvidas são conciliadoras e sabem lidar com situações de tensão e atrito sem perder a diplomacia e o equilíbrio com o outro. Sabem negociar e buscam a conversa aberta e franca, solucionam conflitos e propõem soluções a fim de conduzir as situações para que ao final todos possam sair ganhando.

A liderança é um forte traço destas pessoas, pois elas são articuladas e eloquentes ao transmitir seus interesses, de modo que consigam contagiar todos com o mesmo objetivo. Tomam iniciativa frente às situações e dão o exemplo como líderes.

Outra habilidade relevante, ainda dentro das aptidões sociais, é a capacidade de identificar a necessidade de mudança. Uma vez identificada essa necessidade, estes indivíduos defendem as alterações que precisam ser realizadas e as implementam, superando as barreiras e trocando processos e pessoas a fim de obter sucesso na tarefa.

Estas pessoas têm facilidade para criar vínculos e para cultivá-los. Mantém os contatos e sua ampla rede social. Um detalhe relevante é o fato de que estas pessoas não estabelecem apenas contatos sociais e vastas redes de relacionamento, elas vão além do contato superficial,

pois criam relações de amizade e de afeto dentro do ambiente de trabalho. Essa característica é muito importante, pois humaniza as relações no ambiente corporativo e possibilita maior facilidade na troca de informações, estimula a cooperação e o trabalho em equipe.

Tais indivíduos conseguem construir equipes sustentáveis, que participam de forma ativa, demonstram engajamento e colaboração. Compartilham os créditos do sucesso conquistado e zelam pela reputação e pela imagem do grupo.

Segundo Salovey (1999), a emoção serve como um sistema de alerta essencial desde o nascimento, que sinaliza mudanças importantes na pessoa e no ambiente. O referido autor considera que a emoção pode auxiliar o indivíduo a considerar as perspectivas múltiplas, visto que o estado emocional influencia o humor e, conseqüentemente, a amplitude de suas possibilidades e vivências.

Nessa mesma linha de pensamento, Goleman (2001) destaca que as emoções influenciam diretamente o indivíduo, visto que o sentimento tem uma importante contribuição para a tomada de decisões na vida. Conforme Goleman (2001), cada emoção tem seu valor e significado, e sem elas, a experiência de vida humana seria entediante, gerando embotamento e frieza. Entretanto é necessário proporcionalidade das emoções e das circunstâncias. A capacidade de gerar sentimentos em si mesmo, por exemplo, pode ajudar uma pessoa em situações de tomada de decisão, funcionando como um "ensaio", no qual as emoções podem ser geradas, sentidas, manipuladas e examinadas antes de se decidir (PRIMI, 2006).

E como descreve o autor citado a cima, o gerenciamento reflexivo das emoções refere-se às estratégias efetivas de gerência das experiências emocionais para poder alterá-las, em si e nos outros, de forma a produzir efeitos desejados e condizentes com a solução de problemas.

### **3.2 AMBIENTE CORPORATIVO**

O ambiente corporativo nos dias de hoje é um fator muito complexo e sua análise será fundamental para este estudo, pois este ambiente irá influenciar diretamente o indivíduo e seu comportamento.

O ambiente organizacional é o conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas a organização, que têm potencial para influenciar o seu desempenho. No cenário atual da sociedade em que vivemos, as pessoas passam cada vez mais tempo dentro do ambiente das organizações. É essencial ressaltar, que esta relação entre indivíduo e

empresa torna-se cada vez mais intensa, e as organizações passam a atuar de forma relevante no desenvolvimento mental de seus colaboradores (AGUIAR, 2006).

Matos (2007) afirma que o universo corporativo dos negócios refletem uma guerra, onde para cada batalha importante existem os vencedores e perdedores; o território, que pode ser a conquista de um mercado ou indústria e o inimigo, que será o competidor.

Diante deste cenário atual, pode-se observar que se faz ainda mais importante a contratação e formação de uma equipe equilibrada e bem preparada para enfrentar as batalhas que as empresas vivem diariamente.

Atualmente, atributos como flexibilidade e criatividade adquiriram mais importância que a mera eficiência, devendo ser reconhecida, também como fundamental, a importância do meio ambiente do mercado instável e em permanente evolução, no qual as organizações competem entre si por recursos limitados, numa seleção natural que determina as outras duas palavras-chave deste novo paradigma: competitividade e sobrevivência. (MATOS, 2007, p.20).

Para as empresas, um dos maiores desafios é conseguir acompanhar a evolução de seus ambientes. Estas dificuldades se devem a dois fatores fundamentais. O primeiro deles é que as organizações procuram se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo a fim de obter estabilidade. O outro fator está relacionado ao fato de que suas decisões e ações internas as levam aos resultados previstos (MATOS, 2007).

As empresas se manifestam de diferentes maneiras na busca pela adaptação para atender aos desafios de manter sua continuidade no mercado, respondendo com padrões comportamentais e de escolhas conforme sua cultura organizacional, políticas e diretrizes.

Qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera. O ambiente geral consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa empresa. [...] o ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos. (BARNEY E HESTERLY, 2007, p.28).

O macro ambiente é um fator de grande influência nas empresas e no seu processo de adaptação. Apesar de o cenário organizacional nos últimos anos ter se mostrado altamente competitivo e exigente, as organizações estão sobrevivendo e se fortalecendo, pois muitos dos fatores influenciadores de sua manutenção no mercado são contornados com as adaptações estratégicas criadas pela empresa.

A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, seu nível de qualidade e sua competitividade requerem um repensar da função da organização enquanto meio social facilitador ou

bloqueador do desenvolvimento mental do indivíduo. (AGUIAR, 2006, p. 232).

Portanto, as empresas necessitam fazer alterações na sua estrutura organizacional, modificações na concepção de planejamento que consolide missão, valores, políticas e diretrizes para atuação junto aos mercados.

### **3.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

A psicologia organizacional é uma especialização da psicologia como ciência, sendo vista como psicologia aplicada, uma vez que trata dos problemas vividos pelas pessoas no ambiente de trabalho (SPECTOR, 2006).

Spector (2006) ilustra que o setor industrial busca a eficiência na execução de tarefas, seleção de recursos humanos, treinamentos e avaliação de desempenho. Já a parte organizacional, preocupa-se com o funcionário como indivíduo, seu comportamento, sua relação com o grupo, suas atitudes, visando ao aumento do bem estar do colaborador no seu ambiente de trabalho. Tal melhoria no bem estar é dada a por meio da compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

A área de aplicação da psicologia organizacional é mais restrita que a da psicologia clínica, uma vez que não lida diretamente com os problemas emocionais dos indivíduos, mas aplica os princípios científicos dentro das organizações (SPECTOR, 2006).

Os psicólogos organizacionais atuam em diversos ambientes dentro das organizações, desenvolvendo uma multiplicidade de trabalhos, quer voltados à pesquisa, quer voltados à prática. Ambas as áreas são interdependentes, pois, para resolver problemas da prática, os psicólogos recorrem à pesquisa. Essa lógica se faz verdadeira também para os psicólogos que atuam em ambiente de pesquisa e se envolvem com aspectos relativos à prática. O stress excessivo, bem como o fraco desempenho, são problemas vivenciados no ambiente de trabalho, e necessitam de psicólogos para serem resolvidos de maneira eficaz (SPECTOR, 2006).

Os ambientes onde os psicólogos organizacionais atuam podem variar de universidades, empresas privadas, empresas de consultoria até órgãos do governo. As universidades e centros de pesquisa são os locais onde os psicólogos organizacionais atuam com mais frequência. Já os que atuam com a psicologia organizacional prática são as

empresas de consultoria, órgãos do governo, área militar e empresas privadas (SPECTOR, 2006).

O principal objetivo da profissão do psicólogo organizacional é estudar as organizações para que possam funcionar adequadamente e para que possam oferecer melhoria contínua no bem estar de seus funcionários. Portanto, o trabalho dos psicólogos organizacionais tem como intuito aperfeiçoar as relações humanas para possibilitar um ambiente saudável de trabalho dentro das empresas.

O psicólogo organizacional pode atuar nas seguintes frentes:

- Seleção
- Plano de carreira
- Motivação
- Liderança
- Avaliação de desempenho
- Rotatividade
- Produtividade
- Bem-estar
- Ambiente de trabalho
- Treinamento

A área que abrange os métodos de avaliação para seleção e colocação de colaboradores é uma das principais tarefas atribuída aos psicólogos organizacionais. Neste setor, o psicólogo irá avaliar as características destes candidatos para fins de seleção e colocação.

Os profissionais utilizam testes psicológicos, amostras de trabalho, entrevistas, inventário biográfico e centro de avaliação. Existem inúmeros tipos de testes que podem ser usados para seleção de candidatos. Cabe ao psicólogo organizacional identificar inicialmente quais os CHAOS, que são as variáveis: Conhecimento, Habilidades, Aptidões e outras características pessoais, que serão utilizadas para selecionar e contratar um funcionário. A partir daí, dependendo da função a que se destina a seleção, o profissional de psicologia dispõe de um extenso leque de testes que podem ser utilizados na avaliação. Estes testes devem levar em conta as características individuais necessárias para o bom desempenho profissional (SPECTOR, 2006).

Segundo Spector (2006), os profissionais da área fazem uso dos testes de aptidão cognitiva, de aptidão psicomotora, teste de habilidade e conhecimento, teste de personalidade, de inteligência emocional, de integridade e de interesse vocacional. Dentre os testes psicológicos destaca-se o teste de inteligência emocional, que é definido como o teste que avalia a habilidade que as pessoas possuem de perceber as emoções em si mesmas e nas outras pessoas (SPECTOR, 2006).

Conforme visto que os psicólogos organizacionais atuam em áreas de seleção e treinamento, é necessário pontuar que o escopo de trabalho destes profissionais pode variar conforme a região/país onde desempenham sua atividade e de acordo com o interesse da organização, pois o aspecto cultural e geográfico irá influenciar de maneira considerável o desenvolvimento do trabalho da psicologia organizacional (SPECTOR, 2006).

### **3.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O SUCESSO PROFISSIONAL**

Com base nos conceitos de inteligência estudados, podemos relacionar de maneira intrínseca a inteligência emocional ao sucesso no universo corporativo. Deste modo, faz-se necessário ressaltar que hoje, as características e habilidades sociais de um indivíduo se sobressaem às demais habilidades e conhecimentos, quando falamos em níveis de relevância dos atributos de um colaborador.

Goleman (1995) sintetiza de maneira clara e integrada as aptidões chave de um indivíduo emocionalmente inteligente e a aplicação destas aptidões. Estas habilidades são divididas em três blocos:

#### **Aptidões emocionais:**

- Identificar e rotular sentimentos
- Expressar e avaliar intensidade dos sentimentos
- Lidar com sentimentos
- Adiar a satisfação
- Controlar impulsos
- Reduzir tensão

Neste primeiro bloco é possível correlacionar estas aptidões emocionais com as tarefas e responsabilidades de um profissional, em que o controle emocional e a empatia se mostram essenciais.

É necessário perceber e lidar com as necessidades do outro em uma negociação ou na solução de um conflito, controlar os impulsos e reduzir a tensão diante de um impasse ou em uma discussão de negócios, lidar com os sentimentos e anseios de um funcionário e até mesmo adiar a satisfação quando um objetivo ou meta não é atingido imediatamente, sabendo lidar com a espera.

### **Aptidões cognitivas:**

- Falar consigo mesmo
- Ler e interpretar indícios sociais
- Usar etapas para resolver problemas e tomar decisões
- Compreender a perspectiva dos outros
- Compreender normas de comportamento
- Autoconsciência

No cenário de aptidões cognitivas, é abordada a necessidade do diálogo interno, no qual o indivíduo irá avaliar seu comportamento ou reforçá-lo através desta comunicação, por exemplo, diante de um conflito com algum colega, o funcionário irá refletir e dialogar para compreender quais os comportamentos o levaram ao conflito.

Estes indivíduos também são capazes de reconhecer as influências sociais sobre o comportamento e também enxergar-se na perspectiva da comunidade maior. Eles utilizam métodos para resolver problemas, e estipulam uma sequência, por exemplo, controlar impulsos, estabelecer metas, identificar alternativas, prever as consequências em uma mesa de negociação com um fornecedor.

Compreendem as normas de comportamento e convivência e sabem os limites e as atitudes adequadas para lidar com as diferentes situações, como por exemplo, em uma situação embaraçosa ou delicada, estes indivíduos têm a sensibilidade e a discrição necessárias para atuar de forma compatível.

Com relação à autoconsciência, o indivíduo é capaz de criar expectativas e metas realistas para si mesmo. No ambiente corporativo, essas pessoas conseguem estipular as metas

de seu plano de carreira, por exemplo e, a partir dessas metas possíveis, buscam o resultado desejado.

### **Aptidões comportamentais:**

- Aptidões não-verbais
- Aptidões verbais

As aptidões não verbais do indivíduo inteligente são percebidas por meio de todas as manifestações não-verbais, tais como: comunicar-se olhando nos olhos, expressão facial tranquila e positiva, tom de voz adequado, gestos que proporcionam abertura ao outro, entre outras manifestações.

As aptidões verbais estão baseadas na habilidade da comunicação eficaz. Essas pessoas sabem fazer pedidos claros, responder de forma eficiente às críticas, resistir a influências negativas que possam atrapalhar seu trabalho, são capazes de trabalhar em grupo e também são bons ouvintes.

Os indivíduos que apresentam domínio destas características serão mais assertivos, responsáveis e democráticos em suas decisões. Irá buscar a harmonia no convívio e nos relacionamentos e terá uma maior compreensão dos outros, o que torna estes indivíduos mais prestativos e acessíveis.

Dentro das organizações, podem ser facilmente identificados como os que demonstram maestria na solução de conflitos, empatia, tolerância à frustração, autocontrole, atenção e interesse nos assuntos como um todo, e não apenas nos que são de seu interesse.

“Essas aptidões são cada vez mais exigidas em nossa cada vez mais pluralística sociedade, permitindo que as pessoas vivam juntas em respeito mútuo e criando a possibilidade do discurso público produtivo. São artes básicas da democracia.” (GOLEMAN, 1995, p. 302).

Hendrie Weisinger (1997), em suas pesquisas como psicólogo-consultor em muitas empresas e órgãos públicos, afirma que a falta de inteligência emocional diminui a eficiência e o progresso do indivíduo e da empresa. O inverso também é válido, pois o autor menciona que a presença da inteligência emocional proporciona resultados positivos, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento do indivíduo, mas também no que se refere à organização.

Weisinger acredita na simplicidade do uso desta inteligência em benefício do próprio indivíduo de maneira objetiva e intuitiva.

O truque é usar suas emoções de maneira inteligente - o que vem a ser, simplesmente, aquilo que definimos por inteligência emocional: fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados. (WEISINGER, 1997, p.23).

O autor também apresenta maneiras de aprimorar e ampliar a inteligência emocional. Para isso, a área que deve ser trabalhada é, principalmente, a autoconsciência. A autoconsciência bem desenvolvida possibilita que o indivíduo monitore constantemente seus atos, e principalmente, analise as causas que o fizeram agir de tal forma ou sentir determinada emoção. É de suma importância que a pessoa compreenda o que é relevante para ela, a maneira com a qual ela experimenta as coisas que deseja e como ela se sente e se dirige aos outros (WEISINGER, 1997).

Weisinger (1997) cita como a autoconsciência pode ser ampliada nos seguintes quesitos:

- Analisar o modo como faz avaliações e interpretações
- Estar atento aos seus sentidos
- Entrar em contato com seus sentimentos e emoções
- Identificar com clareza as suas intenções
- Prestar atenção nos seus atos e comportamentos

Também demonstra com dicas práticas como as pessoas podem aplicar estes processos no ambiente de trabalho:

- Inicie frases com “Eu penso que”
- Utilize regularmente o diálogo interno
- Reflita sobre os encontros em momentos de calma
- Procure ouvir os outros, pergunte-lhe sua opinião
- Reconheça quais as suas avaliações que provocam as suas reações

Sob a ótica do líder, o autor David Ryback (1998) afirma que hoje, principalmente em empresas de grande porte, os executivos e líderes precisam de inteligência emocional para resolver conflitos, que muitas vezes estão pautados na falta de clareza das comunicações. Para isso, esses líderes também precisam ter uma capacidade intuitiva evoluída e percepções aguçadas do meio.

Eles se esforçam para compreender o ponto de vista dos superiores e dos funcionários para se comunicar de forma apropriada tendo isso em mente. Eles usam suas emoções para aguçar a intuição enquanto conduzem a empresa para a direção certa, acima das rixas sobre os detalhes complexos. Eles estão abertos a divergências de opinião e são capazes de encontrar essa direção, pois confiam em seus próprios sentimentos. (RYBACK, 1998, p.35).

Portanto, podemos depreender que ambas as partes de uma empresa, tanto a liderança quanto os colaboradores necessitam de um bom desenvolvimento da inteligência emocional para que possam criar um ambiente corporativo saudável e positivo. Deste modo, todos passam a criar oportunidades de crescimento e um clima organizacional favorável, ético e vantajoso, otimizando os resultados da empresa com o aumento da produtividade e da satisfação, bem como, ampliando as chances desenvolvimento dos funcionários dentro da empresa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A habilidade em lidar com pessoas, emoções, conflitos, situações de pressão e de difícil solução são capacidades desejadas pela grande maioria das empresas e é considerada como diferencial no momento da escolha, da contratação e para carreira.

Nos cargos de gerência e liderança, estes atributos são condição *sine qua non*, pois o papel do líder hoje é mais do que transmitir conhecimento, o líder precisa gerir pessoas, lidar com conflitos, desenvolver talentos, reter seus colaboradores e inspirá-los com seu exemplo.

A inteligência emocional considera a compreensão do homem, sua relação consigo próprio, com os outros e com o mundo. A partir deste cenário, observa-se a formação de um profissional diferenciado, competente, ético e humano.

No início do trabalho foi abordado o conceito de inteligência sob a ótica de diversos autores e pensadores. Conclui-se que a concepção de inteligência é ampla e complexa, pois pode assumir uma grande gama de significados. Estes significados estão relacionados à racionalidade, raciocínio, reflexão, adaptação, compreensão e controle. Apesar da conceituação de inteligência não convergir para uma verdade universal, pode-se observar que a pluralidade destes conceitos contribuiu para posteriores teorias e conceituações, dentre as quais se destaca a Teoria das Inteligências Múltiplas.

A Teoria das Inteligências Múltiplas pode ser considerada divisora de águas no universo da inteligência, pois foi a partir daí que os indivíduos passam a ser valorizados por suas outras habilidades e aptidões, e estas passam a ser reconhecidas também como uma inteligência. É relevante salientar que a inteligência emocional está inserida neste rol de inteligências, e começa a ganhar importância desde então no âmbito social, laboral e familiar.

O aprofundamento do entendimento da inteligência emocional foi fundamental para que suas características pudessem ser desenvolvidas e utilizadas, pois, como esta inteligência muitas vezes pode se apresentar de forma íntima, sua análise também precisa ser cuidadosa e crítica.

Ainda com relação à inteligência emocional, conclui-se que esta inteligência está fortemente relacionada com a excelência nas relações interpessoais e com o equilíbrio emocional. As habilidades que envolvem esta inteligência permitem ao indivíduo níveis superiores nas áreas de: relacionamento social, empatia, autorregulação, liderança, autocontrole, autoconsciência e equilíbrio emocional.

A análise do ambiente corporativo e da cultura organizacional demonstra o quão complexo e competitivo o mercado de trabalho vem se tornando. Desta maneira, é reforçada a necessidade de se ter profissionais emocionalmente inteligentes e equilibrados para enfrentar as batalhas diárias deste ambiente.

Por fim, realiza-se a análise dos fatores da inteligência emocional que são desenvolvidos dentro do ambiente de trabalho bem como suas consequências. Essas consequências se referem a um desempenho superior destes indivíduos, que muitas vezes possuem aptidões de liderança e seu destaque frente aos demais. Essas habilidades são cada vez mais valorizadas pelas empresas e se tornaram requisitos obrigatórios, tais como: habilidade para trabalhar em grupo, capacidade de comunicação, gerenciamento de conflitos, bom relacionamento com áreas e culturas diferentes, autocontrole e equilíbrio.

“Eu o convido a não apenas incentivar, mas também inspirar o desenvolvimento da IE entre os funcionários da empresa. A mensagem está clara: O potencial para o sucesso – tanto do indivíduo quanto da organização – é enorme, e tem uma vantagem adicional: ele é realmente possível.” (WIESINGER, 1997, p.212).

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANTUNES, Celso. **Inteligências Múltiplas E Seus Estímulos**. Campinas: Papirus, 2008.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CURY, Augusto. **O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil / Ediouro, 2008.

FOCCHI, Guilherme Rubino de Azevedo; SHEUER, Cláudia Inês. **O conceito de inteligência e sua importância para a psiquiatria**. 2006. Disponível em: <<http://www.psiquiatriageral.com.br/normal/inteligencia.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2014.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HENRIQUES, P. A. **A gestão do desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações: uma abordagem à gestão emocional nas organizações**. 2006, 171 f. Tese (Doutorado em Gestão). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.

LIMA, Ari. **A importância da inteligência emocional para o sucesso de uma organização**. 17/06/2008. Disponível em: <<http://ari-lima.blogspot.com/2008/06/importancia-da-inteligencia-emocional.html>>. Acesso em: 18 ago. 2013.

MATOS, José Gilvomar R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

Mental Help. **Doença de Pick ou Demência de Pick**. Disponível em: <<http://www.psiquiatria.med.br/doenca-de-pick.htm>>. Acesso em: 04 set. 2014.

OLIVEIRA-CASTRO, Jorge M. OLIVEIRA-CASTRO, Karina M. A Função Adverbial de "Inteligência": Definições e Usos em Psicologia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.17, n.3, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000300008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 13 ago. 2014.

PRIMI, Ricardo. **Inteligência: Avanços nos Modelos Teóricos e nos Instrumentos de Medida**. (2006). Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n1/v2n1a08.pdf>> Acesso em: 05 ago. 2014.

RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I.** São Paulo: Cultrix, 1998.

SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. **Inteligência emocional da criança: aplicações na educação e no dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, J.A Da. **A inteligência humana**. São Paulo: Lovise, 2003.

SORDI, Regina Orgler. A constituição da inteligência: uma abordagem psicanalítica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p.337-342, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n3/a07v18n3.pdf>> Acesso em: 20 Ago. 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZIMERMAN, David E. **Etimologia de termos psicanalíticos**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.