

## **O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PORMADE PORTAS DECORATIVAS LTDA**

Douglas A. Waismann (Centro Universitário de União da Vitória - UNIUV)  
douglasvsw@gmail.com

Ademir Mattos (Centro Universitário de União da Vitória - UNIUV)  
prof.ademir.mattos@gmail.com

### **Resumo**

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

**Palavras-Chaves:** Inteligência, Emoção, Inteligência Emocional, Gestão.

### **1. Introdução**

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

O problema que será abordado neste trabalho pretende responder o seguinte questionamento: De que forma a inteligência emocional influencia na gestão de pessoas?

Tem como objetivo geral descrever o impacto da Inteligência Emocional no sistema produtivo de uma indústria fabricante de portas de madeira. Este objetivo geral será desmembrado nos seguintes objetivos: Descrever conceitos e finalidades de Inteligência Emocional nas organizações; Identificar de que forma a inteligência emocional impacta na gestão de pessoas; Analisar quantitativamente os efeitos da Inteligência Emocional na gestão dos colaboradores da empresa Pormade Portas Decorativas Ltda.

Conhecer a função da Inteligência Emocional contribui para entender que seu uso coerente e consciente pode mudar os hábitos do dia-a-dia, da rotina que muitos intitulam desgastante e

enfadonha. É importante conhecer as estratégias utilizadas pelos profissionais para autoconhecerem e engrandecer-se com o uso da IE. O segredo pode consistir em difundi-la em si mesmo e transmiti-la aos outros. (PEDREIRA 1997).

## **2. Inteligência e Emoção**

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

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

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

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

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

Mayer e Salovey (1990) definem emoção como fenômenos psico-fisiológicos que organizam o comportamento em maneiras eficientes de adaptação às exigências dinâmicas do ambiente. As emoções alteram e influenciam três níveis do ser humano: nível cognitivo (alterando o foco da atenção para aspectos mais importantes e ativando lembranças relevantes da memória de longo prazo); nível fisiológico (preparando o organismo para uma resposta efetiva e condizente com a demanda ambiental); nível comportamental (produzem comportamentos

expressivos levando informações às outras pessoas e também impulsionam comportamentos instrumentais).

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

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

### **3. Inteligência Emocional**

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

No processo de adaptação as pessoas possuem maior ou menor capacidade para lidar com as informações emocionais. Isso é precisamente o que está na base da IE, conforme conceitua Salovey e Mayer (1990) é a capacidade de processar as informações emocionais e usá-las favoravelmente no processo adaptativo.

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

Goleman (1995) distingue e define a IE a partir dos conceitos de Inteligência Interpessoal e Intrapessoal. A Inteligência Interpessoal é a capacidade de compreender as outras pessoas: o que as motiva, como trabalham e como trabalhar cooperativamente com elas. E a Inteligência Intrapessoal demonstra a capacidade de formar um modelo preciso de si mesmo e através desse modelo agir eficazmente na vida.

No cerne da Inteligência Interpessoal está a empatia. Eisenberg e Strayer (1987) definem a empatia como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de

outra pessoa. Portanto empatia é a capacidade de compartilhar uma emoção percebida de outra pessoa, sentindo a mesma emoção que ela está sentindo.

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

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

### **3.1 Técnicas da Inteligência Emocional**

É importante perceber que independente das condições físicas, sociais e culturais nas quais o indivíduo está inserido, ele pode ampliar seu nível de IE. Desta forma temos que a IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada. Para isso precisa praticar as técnicas que compõe a IE, este trabalho irá se ater nas seguintes técnicas: autoconsciência, controle emocional e motivação. (WEISINGER, 2001).

#### **3.1.1 Autoconsciência**

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

A consciência tem relação direta com identidade. Ela viabiliza de forma explícita ou implícita, que independente dos impulsos e enfoques com os quais a pessoa se depara ao longo da vida, ela pode ser ela mesma e sempre será ela mesma. (DEL NERO, 1997). Assim constata-se que a autoconsciência tem influência no desenvolvimento da personalidade.

Segundo Goleman (1995) a autoconsciência pode ser mais eficaz perante sentimentos fortes, conduzindo da aversão para a compreensão e conseqüentemente atitudes positivas. A pessoa ter consciência que está com raiva, por exemplo, lhe oferece um maior grau de liberdade, no

sentido de que não irá agir embasada neste sentimento e ainda buscará meios para tentar sublimar esse sentimento.

A autoconsciência demanda consciência de si próprio e de suas metas. Consequentemente as metas implicam em ações que necessitam de vários fatores: informações (e onde localiza-las), planejamento, pro-atividade, avaliação e retomada de decisão. Portanto a autoconsciência é o mecanismo que permite administrar os estímulos externos e as capacidades internas ou cognitivas do indivíduo. (GOLDBERG, 2002).

### **3.1.2 Controle emocional**

É possível controlar as emoções?

Segundo os autores pesquisados a resposta é sim e não. Não, porque as emoções são uma força interior que precisa ser canalizada. E sim, porque através do treinamento e repetição é possível conhecer e adestrar as emoções. Conforme o indivíduo vivencia e repete as situações o cérebro reflete e cria caminhos e hábitos neurais que serão úteis no momento que a pessoa for acometida por emoções fortes. (GOLEMAN, 2012).

É importante conhecer e direcionar as emoções, pois estas exercem um poder considerável sobre nossa razão ou forma de raciocinar: “[...] os sentimentos exercem uma forte influência sobre a razão, os sistemas cerebrais necessários aos primeiros se encontram enredados nos sistemas necessários a segunda [...]” (DAMASIO, 2001, p. 276).

Para controlar as emoções é preciso enfrentá-las. Segundo Davidoff (2001) enfrentar as emoções é um processo dinâmico que, inerentemente, está disposto a mudanças. Assim quando uma emoção é enfrentada gera um estado de atenção permanente diante da emoção. Isso é estrategicamente positivo, pois é possível reavaliar e mudar as formas de reação perante a emoção enfrentada.

Filliozat (1998) propõe algumas etapas a serem ultrapassadas para que seja canalizada a emoção: 1) reconhecer e aceitar; 2) falar e compartilhar; 3) decodificar (nomear as emoções); 4) buscar informações; 5) rememorar os seus sucessos acerca das emoções experienciadas; 6) usar do contato físico para interpretar a emoção; 7) abrir espaço na mente para prever atos positivos perante a emoção; 8) agir conforme o que foi idealizada em sua consciência; 9) rememorar este evento da emoção suplantada para futuras situações nas quais irá deparar-se com as emoções.

### **3.1.2 Motivação**

Spector (2002, p. 198) define a motivação como sendo “[...] um estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamento.” Assim podemos concluir que a motivação é algo intrínseco a pessoa e que cada um deve buscar ou conhecer os motivos que lhe impulsionam a agir.

A motivação se reveste de importância, porque está diretamente relacionada às ações ou comportamentos dos indivíduos. As pessoas agem não somente por sua capacidade de fazer algo, mas principalmente pela vontade e/ou motivos de realizar essa ação. (HERSEY; BLANCHARD; 1986).

Por fim, Davidoff (2001) nos alerta sobre o cunho cultural e social da motivação. O autor acredita que todos os motivos do ser humano são direta ou indiretamente influenciados pela cultura ou meio no qual o sujeito está inserido.

## **4. Inteligência Emocional na Gestão**

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

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

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

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

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

Peter Druker, citado por Goleman (1995, p. 174) cunhou a expressão “trabalhadores do conhecimento”, a respeito deste tipo de funcionário ele afirma que “a qualificação desses trabalhadores é altamente especializada, e que sua produtividade depende de se condicionarem seus esforços como parte de uma equipe organizacional”.

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

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

## **5. Estudo de Caso Indústria Madeireira**

A educação emocional, além de favorecer a ampliação dos relacionamentos, torna possível a cooperação no ambiente de trabalho. (STEINER; PERRY, 2001). A empresa Pormade acredita nisso e por este motivo investe na capacitação emocional de seus colaboradores com treinamentos periódicos. Nestes treinamentos foi possível aplicar um teste que mensura o QE dos colaboradores e posteriormente verificar a relevância da IE na gestão de pessoas.

A Pormade Portas Decorativas Ltda é uma indústria de kits porta pronta de madeira situada na região Sul do estado do Paraná. Tem como um de seus principais valores o treinamento e retenção de seus talentos profissionais. Valor este que lhe já lhe concedeu prêmios e reconhecimento nacional e internacional na gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho e a consolidou como uma das melhores marcas no ramo.

O estudo de caso nos grupos de melhorias da empresa contemplou oitenta e nove profissionais, cerca de 37% dos colaboradores. Esses funcionários receberam um treinamento sobre IE que foi dividido em duas atividades conforme segue abaixo.

### **5.1. Treinamento sobre IE no Trabalho**

Um treinamento que vise esclarecer e desenvolver a Inteligência Emocional dos profissionais é de grande relevância para as organizações, pois como apontou Robbins (2005) as emoções afetam diretamente a performance dos profissionais no trabalho.

Esse fator indica ser pertinente a realização de um treinamento com o tema Inteligência Emocional, pois segundo Goleman (1995) diversos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes que conhecem e administram bem com os próprios sentimentos e consideram os sentimentos das outras pessoas levam vantagem em qualquer campo da vida, seja no âmbito pessoal e/ou profissional.

A atividade realizou-se no setor administrativo da empresa que conta com quarenta e cinco profissionais. Todos os treinamentos foram gravados em DVD's e qualquer profissional da empresa pode ter acesso através da videoteca instaurada na Universidade Corporativa Pormade – UNICOP.

O modelo de treinamento foi a apresentação de livros relacionados ao assunto. Após a apresentação abriu-se espaço para discussão e depoimento dos que desejarem. Este tipo de treinamento permite mensurar o nível de IE dos profissionais participantes. E ainda prepará-los para o teste sobre IE que se apresentou posteriormente.

### **5.2– Teste Inteligência Emocional**

A atividade 2 visa dirimir as lacunas evidenciadas na atividade 1. Consiste na apresentação dos conceitos básicos sobre IE e posteriormente aplicação de um teste que verifica de forma quantitativa o nível de IE dos profissionais.



Richardson (1989) ensina que o método de análise quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

A Pormade conta com grupos de melhoramento, divididos pelos setores que atuam. Esses grupos se reúnem periodicamente para diversos tipos de treinamentos. Foram aproveitadas essas reuniões para aplicar o treinamento proposto.

Existem diversos testes que podem mensurar a IE do sujeito. Dentre eles pode-se citar o Inventário de Competência Emocional - ECI (Emotional Competence Inventory). Foi criado por Goleman (1998) que propôs uma bateria de cinco escalas de avaliação da inteligência emocional: auto-consciência, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Outra medida conhecida é o inventário EQ-i., (Bar-On,1997). Trata-se de uma escala com 133 itens, apresenta subtestes que pretendem avaliar cinco dimensões, a saber: 1. Habilidade Intrapessoal; 2. Habilidade Interpessoal; 3. Adaptação; 4. Gerenciamento de estresse; 5. Humor geral.

Tem-se ainda, a Escala Multifatorial de Inteligência Emocional (The Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS). Este é uma medida de desempenho formatada em quatro escalas: 1. Identificação/percepção das emoções. 2. Assimilação de Emoções. 3. Compreensão de emoções. 4. Gerenciamento de emoções. (Mayer; Caruso; Salovey, 2000)

Embora a maioria destas medidas já se encontre disponível no mercado editorial, somente podem ser aplicadas por profissionais da psicologia. Em função disso o teste aplicado, conforme anexo 1, foi desenvolvido pelo Dr. Hendrie Weisinger (2001) em seu livro Inteligência Emocional no Trabalho. Este teste tem o intuito de contribuir para que os participantes tomem consciência de suas aptidões emocionais e conseqüentemente consigam desenvolvê-las.

Espera-se que após a realização do teste seja possível avaliar cada setor e/ou profissional e direcioná-los para treinamentos que visem o desenvolvimento de sua IE, criando uma organização mais saudável e produtiva. O teste foi aplicado conforme tabela abaixo.

Tabela 1 – Teste de Inteligência Emocional

Nº	Pergunta	Nota
1	Identificar mudanças na excitação fisiológica	
2	Relaxar em situações de pressão	
3	Agir produtivamente quando zangado	
4	Agir produtivamente em situações que provocam ansiedade	
5	Acalmar-se depressa quando zangado	
6	Associar diferentes indícios fisiológicos a diferentes emoções	
7	Usar a "conversa" interna para influenciar seu estado emocional	
8	Comunicar com eficácia seus sentimentos	
9	Refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar	
10	Ficar calmo quando for alvo de raiva de outra pessoa	
11	Saber quando você esta pensando negativamente	
12	Saber quando sua conversa consigo mesmo é instrutiva	
13	Saber quando você esta ficando zangado	
14	Saber como interpretar os acontecimentos	
15	Saber que sentidos você esta usando no momento	
16	Comunicar corretamente o que esta sentindo	
17	Saber que informações influenciam suas interpretações	
18	Identificar suas mudanças de estado de espírito	
19	Saber quando você fica na defensiva	
20	Saber o impacto do seu comportamento sobre os outros	
21	Saber quando você esta se comunicando incoerentemente	
22	"Aumentar a potência do motor" quando quiser	
23	Recuperar-se depressa depois de um retrocesso	
24	Completar tarefas longas dentro dos prazos determinados	
25	Produzir alta energia fazendo um trabalho desinteressante	
26	Cessar ou modificar hábitos pouco eficazes	
27	Desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos	
28	Depois das palavras, a ação	
29	Resolver conflitos	
30	Chegar a um consenso com outras pessoas	
31	Mediar conflitos alheios	
32	Mostrar técnicas eficazes de comunicação interpessoal	
33	Apresentar os pensamentos de um grupo	
34	Influenciar outras pessoas , direta ou indiretamente	
35	Construir a confiança com outras pessoas	
36	Montar equipes de apoio	
37	Fazer outras pessoas se sentirem bem	
38	Dar conselhos e apoio aos outros, quando necessário	
39	Refletir corretamente os sentimentos dos outros para eles mesmos	
40	Reconhecer quando uma pessoa está preocupada	
41	Ajudar outras pessoas a controlar as emoções	
42	Mostrar empatia com outras pessoas	
43	Ter conversas íntimas com outras pessoas	
44	Ajudar um grupo a controlar as emoções	
45	Perceber incongruências entre as emoções ou sentimentos de uma pessoa e seu comportamento	

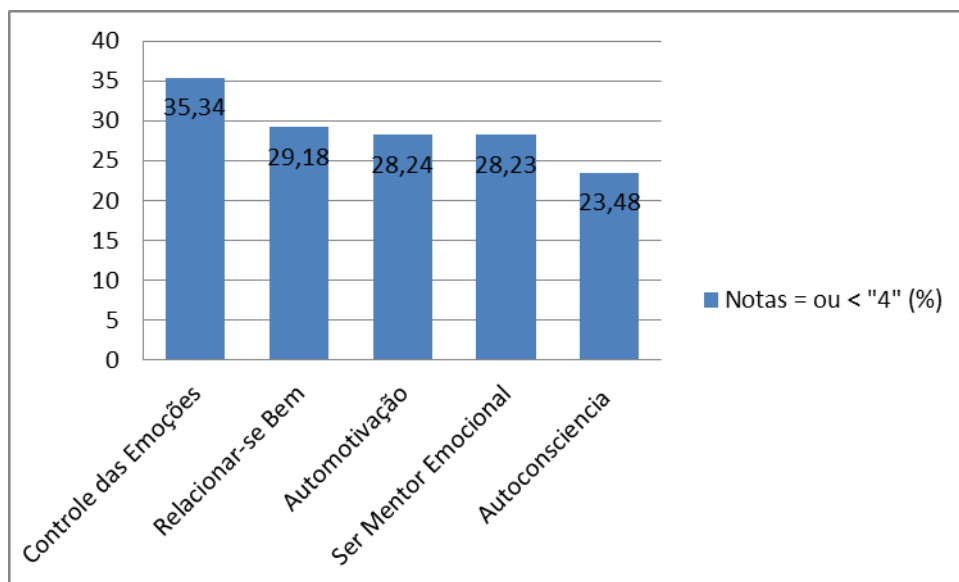
Fonte: Weisinger (2001)

Segundo Weisinger (2001) as perguntas que receberam nota igual ou inferior a “4” revelam competências emocionais que podem ser melhoradas. Para isso classificou as perguntas em cinco grupos que indicam as aptidões da IE:

- a) Autoconsciência: 1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21;
- b) Controle das Emoções: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27;
- c) Automotivação: 7, 22, 23, 25, 26, 27, 28;
- d) Relacionar-se bem: 8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45;
- e) Ser Mentor Emocional: 8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45;

A partir desta classificação foi elaborado um percentual das respostas que indicam a necessidade de treinamentos direcionados ao tema conforme ilustrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Percentual de Respostas Baixas



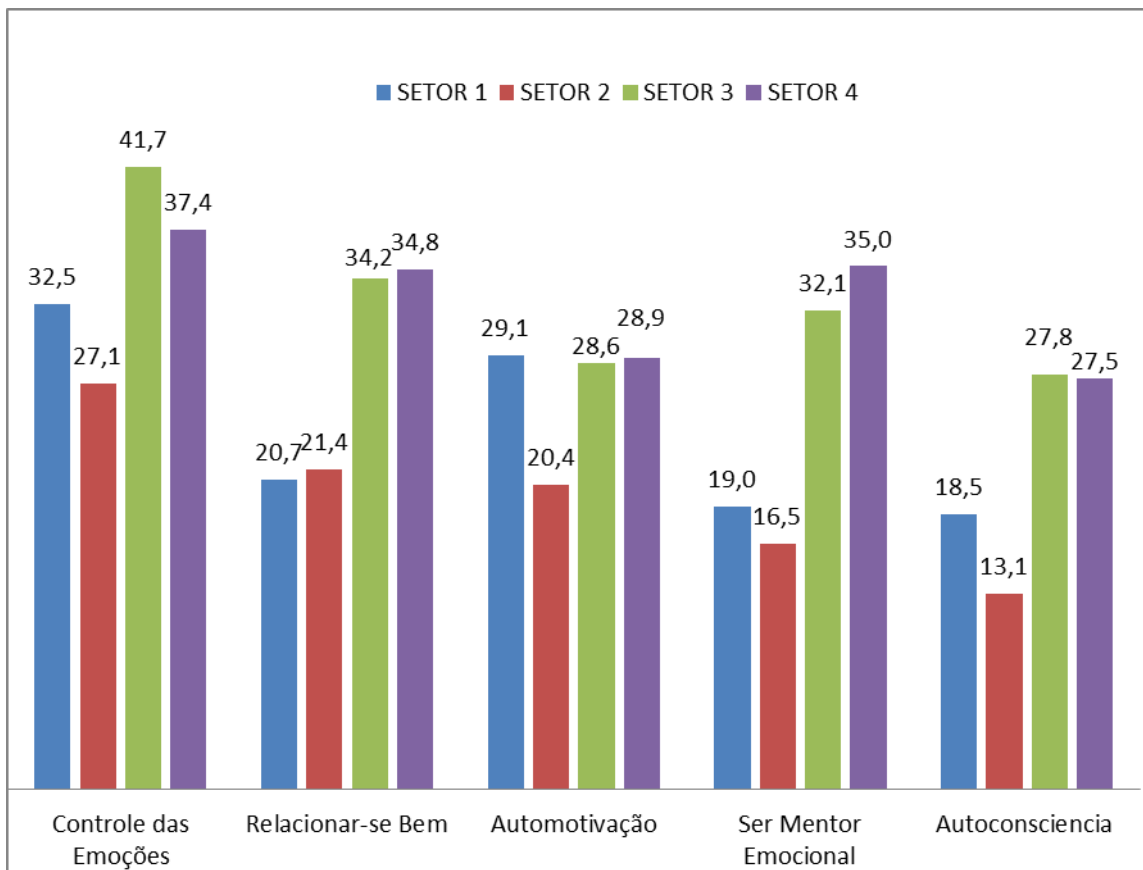
Este gráfico demonstra que o Controle das Emoções é a aptidão que merece maior atenção por parte dos líderes da empresa, visto que 35,34% das respostas apontam para carência dessa competência dentre os entrevistados. E, portanto deve ser mais bem treinada dentro da organização.

É possível analisar ainda que a Autoconsciência é competência que os entrevistados demonstraram ter um maior domínio. Este indicador é extremamente otimista, pois como foi visto, as pessoas autoconscientes tem clareza sobre suas emoções e por isso possuem boa saúde psicológica e tendem a ter uma visão positiva da vida. (GOLEMAN, 1995).

A pesquisa abrangeu quatro setores da empresa. No Gráfico 2 é possível visualizar as respostas com índice inferior divididas em cada um destes setores. Verifica-se que os Setores 3 e 4 são os mais críticos e que precisam de uma atenção redobrada dos gestores de modo a dirimir os impactos negativos de uma equipe com baixos índices de IE.

Com essas informações os gerentes de cada setor podem direcionar e/ou intensificar os treinamentos nas áreas mais necessitadas, de modo que consigam ampliar a IE de seus liderados e consequentemente aumentar a produtividade e qualidade de vida no departamento.

Gráfico 2 - Percentual de Respostas Baixas por Setor



## 6. Conclusão

A partir dos conceitos sobre inteligência e emoção apresentados verificou-se que tanto a inteligência quanto a emoção devem ser levadas em conta na gestão de pessoas, pois são intrínsecas ao ser humano.

Embora não sejam todos que possuem as técnicas e aptidões da IE, é possível nutri-las, desenvolve-las e amplia-las (GOLEMAN, 1995).

Analisando a IE na gestão de pessoas foi possível comprovar que esta tem papel fundamental das organizações. O estudo demonstrou que o uso inteligente das emoções, possibilita que as emoções trabalhem favoravelmente auxiliando no comportamento e raciocínio. Tudo isso contribui para um melhor desempenho e melhores resultados dos profissionais (WEISINGER, 2001).

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

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

A IE tem interferência direta na gestão das pessoas, pois é algo inerente ao ser humano. Em função disso é mister para os gestores saber geri-la em si mesmos e em seus subordinados.

## Referencias Bibliográficas

BAR-ON, R. (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos. São Paulo: Manole, 2009.

DAMÁSIO, António R. O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano. 8.reim. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

DAVIDOFF, Linda L. Introdução a psicologia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

DEL NERO, Henrique Schützer. O sítio da mente: pensamento, emoção e vontade no cérebro humano. São Paulo: Collegium Cognitio, 1997.

EISENBERG, N. & STRAYER, J. (1987). Critical issues in the study of empathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Orgs.), Empathy and its development (p. 3-13). Cambridge: Cambridge University Press.

FILLIOZAT, Isabelle. Inteligência do coração – a nova linguagem das emoções. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FORTES D'ANDREA, F. Desenvolvimento da personalidade: enfoque dinâmico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

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

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

\_\_\_\_\_. Inteligência Emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 35 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. Trabalhando com a inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

\_\_\_\_\_. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1988.

GOLDBERG, E. O cérebro executivo, funções frontais e a mente civilizada. Rio de Janeiro: Imago; 2002

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Ed. Pedagógica Universitária, 1986.

MAYER, J.D., CARUSO, D.R. & SALOVEY, P. (2000). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 27(4), 267-298.

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

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

PIMENTA, M. A. Gestão de pessoas em turismo. São Paulo: Editora Alínea. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

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

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

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

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

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

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

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