



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NAS LIDERANÇAS E NO TRABALHO

Área temática: Inovação e Propriedade Intelectual

Eliane Wenderroschi da Silva

eliane.wenderroschi@gmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *Devido à busca por otimização e melhoria dos resultados no trabalho, estudos em ambientes laborais têm ganhando mais espaço e despertado maior interesse por parte dos empregadores. As relações humanas que antes não tinham valor no cenário organizacional, hoje são vistas como parte fundamental para uma maior produtividade. Contudo ainda é observado uma grande dificuldade no que corresponde a como lidar com o outro e principalmente como ser um líder capaz de motivar sua equipe para resultados. A inteligência emocional é um conceito novo, que surgiu no século XX e tem chamado bastante atenção das pessoas, principalmente de pesquisadores e empresas, pelo fato de estar atribuída ao sucesso profissional, a uma melhor qualidade de vida no trabalho e maior produtividade. Este artigo faz uma apresentação acerca da Inteligência emocional, aponta os principais modelos teóricos de IE, bem como discute sua aplicabilidade e eficácia em ambientes corporativos. Aborda também o perfil do líder competente emocionalmente e quais as habilidades mais importantes para tal competência. O presente trabalho tem por objetivo examinar como a interação entre inteligência e emoção reflete nas relações trabalhistas, nas competências, no desempenho, na liderança e no sucesso profissional. Uma das questões observadas no estudo da inteligência emocional, é que a maior parte dos cargos de liderança não é ocupada por aqueles com maior Inteligência intelectual (QI) e sim por aqueles que apresentam melhor gerenciamento de suas emoções, ou seja, possuem um maior QE e isto tem se tornado uma vantagem competitiva para as organizações, pois redefine o conceito de gestão e conseqüentemente direciona os funcionários para o alcance de metas e aumento de produtividade.*

Palavras-chaves: *Inteligência emocional; Sucesso profissional; Qualidade de vida.*

1 INTRODUÇÃO

As informações contidas neste trabalho têm como base os estudos e pesquisas realizadas por autores do Tema Inteligência emocional, como o Psicólogo, PhD pela Universidade de Harvard, Daniel Goleman e artigos científicos que discutem o tema e sua aplicabilidade no mundo corporativo. A inteligência emocional pode ser aplicada e discutida em diversos âmbitos da vida de uma pessoa, como: casamento, trabalho, meio familiar, amizades entre outros. Ela não é uma metodologia, mas nasce e a partir de um processo de autoconhecimento e empatia, que permite identificar e reconhecer as emoções, analisar a situação, perceber os envolvidos e então definir de forma assertiva suas atitudes.

Este artigo é realizado através de pesquisa bibliográfica e aborda o tema da inteligência emocional no trabalho, visto que este assunto tem ganhado bastante espaço e despertado interesse no meio empresarial.

Este estudo objetiva examinar como a interação entre inteligência e emoção reflete nas relações trabalhistas, nas competências, no desempenho, na liderança e no sucesso profissional.

Traz também informações sobre qual o perfil do líder que possui como competência a IE, o que o difere dos demais líderes e como liderar com essa competência, pois é sabido que ainda é grande a quantidade de pessoas imaturas emocionalmente nas empresas e até mesmo em posições de gerência/ liderança, contudo, a humanidade caminha rumo a um modelo de trabalho no qual esse comportamento não será mais aceito e aquele que não for capaz de desenvolver essa competência, encontrará dificuldades para se colocar no mercado.

Será abordado também como desenvolver racionalmente o emocional, visto que, diferentemente do intelecto, a inteligência emocional pode ser aprendida e desenvolvida.

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (2012), Só é possível ter uma atitude em relação a algo, quando se tem uma representação cognitiva deste algo. E esta representação possui uma carga afetiva pró ou contra o objeto definido. Sendo assim, pode-se dizer que quem não gosta de negros, por exemplo, os vê como inferiores, feios, menos inteligentes etc. E aqueles que gostam de música clássica tendem a considerá-la culta, criada por pessoas dotadas de inteligência etc. As representações cognitivas podem ser erradas e infundadas e daí surge o preconceito.

Ao se relacionar com outras pessoas o ser humano inevitavelmente faz uso desses conceitos e representações que possui a cerca das coisas e do mundo, e como lidar diariamente com uma pessoa que está caracterizada de forma negativa para um indivíduo?

Se não houver maturidade emocional, o mais provável é que as atitudes desta pessoa sejam baseadas nestes preconceitos e nos impulsos desencadeados pelas representações cognitivas o que acarretaria em

problemas de relacionamento.

Ser inteligente emocionalmente não significa ser isento de sentimentos e emoções, mas sim, que esse indivíduo subordina suas emoções à sua razão, tendo suas atitudes baseadas na lógica racional.

2.1 PRINCIPAIS MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O psicólogo norte americano Howard Gardner criou a teoria das inteligências múltiplas. Após anos de pesquisas ele chegou à conclusão que há sete tipos de inteligências, entretanto a maior parte das pessoas tem apenas um ou dois desses tipos.

Segundo o autor, são raríssimos os casos em que um indivíduo apresente mais de dois tipos de inteligência. Esta limitação explicaria porque uma pessoa que tem bastante habilidade para artes tem extrema dificuldade com cálculos matemáticos e vice versa.

Para Gardner (1995), a genética contribui com as inteligências que cada um terá, pois um sujeito pode já nascer com algum dos tipos ou adquirir determinada inteligência através das experiências de vida e meio no qual foi socializado. Contudo, se uma pessoa nascer com uma inteligência, mas esta não for desenvolvida, pois o meio no qual o indivíduo cresceu não proporcionou esse desenvolvimento, o mesmo não apresentará tal inteligência.

As inteligências são: lógico-matemática, linguística, sinestésica, espacial, musical, intrapessoal e interpessoal. E a partir dessas duas últimas é que mais tarde nasceu a teoria da Inteligência emocional.

Anos depois, cada vez mais psicólogos concordaram com Gardner, que os antigos conceitos de QI se restringiam as inteligências lógico matemática e linguística ignorando as demais habilidades existentes.

Salovey e Mayer (2000) elaboraram uma definição para inteligência emocional que compreende cinco tópicos:

Autoconsciência: É extremamente importante reconhecer quando acontece um sentimento ou uma emoção. O autocontrole emocional requer esse conhecimento e a incapacidade de perceber os próprios sentimentos nos leva a agir em função deles.

Lidar com as emoções: É preciso saber lidar com os sentimentos para que estes sejam adequados e essa é uma habilidade que parte da autoconsciência. Deve-se manter sob controle as emoções que vem com os dissabores da vida e cuidar para não se prender a elas, pois podem abalar a estabilidade emocional do indivíduo.

Automotivação: As emoções necessitam ser direcionadas para uma meta, quando isso não é feito a atenção se perde em meio às emoções e impossibilita a consciência dos sentimentos.

Empatia: É fundamental ter a sensibilidade de perceber os sentimentos e as necessidades alheias, quanto mais conhecermos nossos sentimentos, com mais facilidade perceberemos os dos outros.

Lidar com relacionamentos: Saber lidar com as emoções do outro facilita os relacionamentos. Aquele que tem desenvolvido o autocontrole e a empatia consegue controlar as emoções alheias.

Em 1995 Daniel Goleman escreve sobre inteligência emocional e aprofunda mais o assunto. Em sua

obra ele relata existir três modelos principais de Inteligência emocional; são eles:

O de Salovey e Mayer que foi concebido com base na teoria das inteligências múltiplas de Gardner. "[...] a capacidade de perceber e exprimir a emoção assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros." (SALOVEY & MAYER, 2000, p. 66).

O de Reuven Bar-on (2002), baseado na pesquisa do próprio autor sobre o bem estar. Para ele o conceito de IE criado por Salovey e Mayer abrangia percepção e empatia e fazia referência à capacidade de usar informações emocionais para guiar a cognição e o comportamento. O autor entende que o conceito de inteligência emocional surgiu das contribuições de Gardner (1995) que fazia menção a uma vida emocional internalizada, concebida pelo próprio indivíduo e imaginava que a classificação e diferenciação de sentimentos em códigos simbólicos proviam informações para conduzir o comportamento.

Bar-on fez uma correlação entre as inteligências intrapessoal (capacidade de identificar e analisar os próprios desejos e sentimentos) e interpessoal (capacidade de perceber os desejos, sentimentos e intenções alheios), ideia esta que, também foi utilizada por outros pesquisadores do tema. O autor considera que ser emocionalmente inteligente é ter a capacidade de compreender e se expressar de forma eficaz, tendo bom relacionamento com os outros e sabendo lidar com as pressões, demandas e desafios diários.

E o modelo de Daniel Goleman que focaliza na liderança organizacional e no desempenho no trabalho. "[...] capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos." (GOLEMAN, 2012)

Para Goleman, (2012) é de suma importância que o indivíduo seja capaz de motivar a si próprio; não desistir dos objetivos e metas que possui, ainda que encontre dificuldades para o alcance destes; controlar os impulsos; ter paciência para alcançar o que quer; manter um estado de ânimo agradável; ser empático, autoconfiante e cuidar para que a ansiedade não prejudique a capacidade de raciocinar.

Ainda segundo Daniel Goleman (2012), os atributos da inteligência emocional são capazes de levar o sujeito à ascensão profissional, a um casamento feliz e a uma vida de realizações.

2.2 COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O autoconhecimento é o atributo principal na inteligência emocional, quanto mais desenvolvido for o conhecimento de si mesmo, com mais facilidade o indivíduo poderá se valer destes recursos nas relações sociais.

As pessoas emocionalmente inteligentes são mais contentes em sua vida profissional e pessoal, tendem a tomar decisões mais adequadas para cada situação, conseguem gerir bem suas emoções, gerenciar conflitos, são mais confiantes, capazes de promover a cooperação dos demais, persistem numa meta e por isto tendem a ser mais produtivas.

Goleman (2012) relata que o ser humano possui duas mentes; uma que é racional, capaz de avaliar uma situação antes de tomar uma decisão e da qual se tem consciência e outra que é a mente emocional sendo esta impulsiva, a qual trabalha de forma associativa fazendo que com que meios simbólicos de uma realidade

ou que lembrem essa realidade se tornem reais para o sujeito.

Para o autor, ao ser tomado pelas emoções um indivíduo apresenta uma série de reações fisiológicas, como palidez na face e maior concentração de sangue nos músculos no caso do medo para facilitar a fuga. Estas respostas fisiológicas a emoção são apontadas por Ele como parte do processo de evolução da espécie humana, que em épocas distantes tinha a necessidade de dar respostas rápidas a ameaças constantes. A memória emotiva também induz a repetição de reação diante de um problema já vivenciado.

No cenário atual da humanidade, nem sempre essas respostas serão proporcionais ou apropriadas, por isso a importância de saber identificá-las para decidir racionalmente qual a melhor atitude a ser tomada.

Por outro lado, a mente emocional pode ser de extrema valia se bem utilizada. Ela permite identificar rapidamente nos outros sentimentos e emoções, o que auxilia um indivíduo a escolher suas ações mediante a constatação da situação apresentada, ou diante de situações de perigo de vida, pode induzir a ações que evitem que o pior aconteça.

A maturidade emocional pode ser desenvolvida naqueles que desejam, e é possível aprendê-la já na vida adulta. Para alcançar esse objetivo, é necessário aprofundar primeiramente o autoconhecimento para ser capaz de identificar o que desencadeia as atitudes e poder então agir de forma racional, ponderando e mensurando as consequências de tal ação e se preciso alterando esses esquemas mentais.

O autoconhecimento é a base para o desenvolvimento da inteligência emocional e Para chegar a ele é preciso tornar-se introspectivo, ou seja, olhar para dentro de si e observar suas emoções, sentimentos, o que o motiva, o que o impulsiona a um objetivo, bem como o que o desmotiva, e entristece.

Olhar para dentro de si não é uma tarefa fácil, pois ao fazer isso o ser humano se depara com o que tem de mais belo, assim como o que tem de mais obscuro. E o difícil é Enfrentar essa sombra que vive dentro de todos.

A sombra é composta por tudo aquilo que foi negado e reprimido, como o que a sociedade julga como errado, memórias e sentimentos ruins, ou seja aquilo que ninguém quer ver como parte de si mesmo. Essa sombra pode se projetar no cotidiano e somente é possível lidar com ela se ela for reconhecida como parte do indivíduo, para que o consciente e o inconsciente convivam de forma harmônica.

Desta forma pode-se compreender que a maneira como lidamos conosco influencia em nossos relacionamentos e conseqüentemente no desempenho das tarefas em grupo. Outro ponto de suma importância é trabalhar a empatia, ser capaz de se pôr no lugar do outro, de identificar as emoções alheias e ser assertivo na comunicação com os demais. Daí a vantagem de ter a IE como competência nas lideranças corporativas.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

Goleman (2001) relata que no início do século XX as empresas começaram a avaliar o QI dos candidatos para determinar quem seria capaz de realizar suas atividades com maior qualidade, eficácia e maior produtividade. Na década de 60 os testes e tipologias de personalidade surgiram entre os avaliadores e eles passaram a considerar também as características de personalidade como introversão, extroversão, tipos com

predominância de pensamento ou sentimento como fatores que levariam o funcionário a atingir o desejo organizacional.

Nos últimos 25 anos do século XX, pesquisas foram realizadas com diversos profissionais dos mais variados níveis hierárquicos e de diferentes organizações buscando encontrar as competências que levam ao sucesso e o elemento encontrado como causador do sucesso foi a inteligência emocional.

No livro “trabalhando com a Inteligência emocional” o autor informa que ter um bom grau de QE não garante o sucesso profissional, pois seria como ter uma habilidade que nunca foi desenvolvida. Para obter sucesso é preciso ter competência emocional, capacidade esta, que é adquirida a partir da inteligência emocional, pois o QE determina o potencial para as habilidades práticas, ou seja, é preciso saber como e quando usá-lo e por isso é importante ser assertivo para ser competente emocionalmente.

Daniel Goleman (2001) conta que realizou uma pesquisa com os modelos de competências de diferentes companhias e constatou que dentre três competências listadas para cada cargo duas eram competências emocionais e apenas uma era técnica. Comprovou também que quanto mais alto o cargo na estrutura organizacional menos importava o conhecimento técnico e mais se exigia a competência emocional, pois esse era o diferencial dos grandes líderes, a capacidade de influenciar, de liderar equipes, de direcionar esforços para alcançar realizações, a autoconfiança e a visão política.

O mercado de trabalho está mudando sua forma de avaliar pessoas, empresas que antes tinham como foco a inteligência intelectual, hoje direcionam seu olhar para a capacidade do colaborador em lidar com o outro e consigo mesmo, tornando assim, a IE como principal meio de avaliação no momento de contratar, avaliar o desempenho e até mesmo desligar um funcionário.

A inteligência emocional pode ser aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada ao longo da vida com as experiências acumuladas, diferentemente do QI que não muda muito após a adolescência.

3.1 A VALORIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PELAS EMPRESAS

A atribuição de valor ao trabalho e o fim da chamada estabilidade profissional, tem exigido cada vez mais, tanto dos empregados quanto dos empregadores. Devido a isso, não é somente o grau de escolarização, quantidade de especializações e conhecimentos que contam na hora de contratar alguém, assim como não é somente a questão salarial que atrai um candidato.

Muitas empresas já investem na qualidade de vida e satisfação de seus colaboradores, dando benefícios diferenciados e proporcionando o bem estar aos seus empregados, Como aulas de ioga, shiatsu, ginástica ou ao alcançar uma meta prêmios como viagens para toda a família entre muitos outros que marcam a história não só desse profissional, mas de toda sua família, e o faz ter prazer de trabalhar para aquela companhia, produzindo muito mais.

É sabido que a produtividade pode ser maior quando se faz um trabalho em equipe do que quando se faz um trabalho de forma individual. Nesse momento a habilidade para perceber a si mesmo e aos outros, o saber respeitar o limite de cada um e as diferenças torna-se mais importante do que o tamanho do intelecto.



Pois se não for assim, divergências surgirão e por não saber lidar com elas, as mesmas podem transformar-se até mesmo em contendas, falta de concentração e foco no trabalho, atrapalhando a produção e retardando ou impedindo o resultado.

3.2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA AO TRABALHO

Estar consciente de suas emoções e atento às emoções alheias pode facilitar os relacionamentos evitando os conflitos e desentendimentos ou tornar mais fácil lidar com essas questões quando surgirem, contribuindo assim para um mesmo objetivo no grupo e aumento da produtividade.

Uma das principais características da inteligência emocional é a autoconsciência, com ela é possível compreender melhor as situações que ocorrem ao seu redor no ambiente de trabalho, possibilitando rever a melhor forma de falar, tomar decisões e ter atitudes, agindo então para benefício próprio.

Todos temos essa tendência de negar nossas falhas. É uma estratégia emocional cômoda, que nos protege do sofrimento que acarretaria reconhecer a dura verdade. A atitude defensiva assume muitas formas: minimizar os fatos, excluir informação crucial, racionalizar e encontrar boas desculpas – qualquer coisa para retirar dos fatos a sua verdade emocional. (Goleman, 2001, p. 79)

Mas nem sempre se encontra pessoas com essa característica. O descontentamento com a atitude do outro é comum em qualquer ambiente no qual tenha pessoas convivendo juntas. E se não houver confiança, respeito e receptividade, essas insatisfações normalmente são expostas para a pessoa errada através de queixas e não de um “feedback” para aquele que necessita.

É comum ver isso acontecer com pessoas em cargos de chefia, que não percebem suas atitudes e nem aceitam uma crítica de seus liderados, e os subordinados por sua vez, sentem-se com medo, com receio de se indispor com esse líder e acabam preferindo a omissão ou o desabafo com outras pessoas.

Todos devem exercitar a autoconsciência, pois como Goleman afirma no trecho citado anteriormente, o ser humano tem essa tendência de sabotar a autoconsciência para evitar o desconforto da verdade. E quando essa verdade chega através de quem está hierarquicamente abaixo pode gerar um mal-estar maior ainda, pois junto com a confrontação da verdade vem o sentimento de fracasso, fraqueza e incompetência. Entretanto, para se aproximar da perfeição e do sucesso esse é o caminho a ser percorrido e para isso é preciso resiliência.

Entre os pares também é comum a falta de autoconsciência e por sua vez, reclamações sobre um membro da equipe. Este é um comportamento que deve ser desestimulado, pois traz prejuízo ao grupo todo. É preciso incentivar a autoconsciência e a troca de “feedbacks” de forma respeitosa e empática, pois só assim será possível evoluir como profissional e como ser humano.

Goleman (2001) também afirma que aqueles que possuem um desempenho superior são os que buscam receber uma avaliação do seu trabalho e que possivelmente essa autoconsciência as leva a um processo de melhoria constante e ao alto desempenho.

Para controlar emoções e sentimentos negativos como a raiva e o ódio, é preciso saber o que os

desperta. Assim como para não desanimar-se é preciso ter consciência de que forma as afirmações negativas influenciam e prejudicam seu trabalho. É necessário que se faça uma autoanálise para compreender o que o leva a determinadas atitudes, contendo-se antes de expor um comportamento, para gerar melhores resultados.

A baixa autoconsciência pode prejudicar o desempenho em atividades, já que não oferece informações necessárias para tomada de decisões, dificultando o trato com pessoas em outras situações que se apresentem.

Deve-se avaliar a si mesmo, aos outros e ao ambiente para compreender que influências exercem sobre seus sentimentos e emoções, pois só assim haverá possibilidade de alterar o pensamento, ponderar julgamentos, realizar avaliações justas e tornar o clima menos conflituoso e o ambiente de trabalho mais produtivo.

É imprescindível tomar consciência dos atos inconscientes como o modo de falar, expressões corporais, pois estas podem ser percebidas por outros e interpretadas como condutas. De acordo com Weisinger, aprendendo a prestar atenção em seus sentidos você será capaz de examinar, esclarecer e alterar suas avaliações sempre que necessário. (WEISINGER, 2001, p. 23).

3.3 O PERFIL DO LÍDER COMPETENTE EMOCIONALMENTE E SUAS VANTAGENS

As emoções são contagiantes, é o que Goleman (2001) diz. Nos contatos sociais há uma troca de emoções entre os participantes, normalmente aquele que é mais expressivo é capaz de influenciar os demais e isso pode ter bastante valor para as organizações ou pode ser prejudicial se não houver consciência disto.

Um líder dotado de antipatia e arrogância pode pesar o clima e deixar uma equipe de mau humor e conseqüentemente refletir em um mau atendimento ao cliente por exemplo. Já uma pessoa alegre e feliz pode ser capaz de animar quem está cabisbaixo e triste.

Goleman (2001) traz um conceito de liderança um pouco diferente do convencional, o conceito de um líder inspirador e carismático, que vai além do tradicional gerenciamento, apto a contagiar sua equipe.

Esse líder cuida dos relacionamentos com seus liderados, não dá ordens, mas sim inspira mobilizando as pessoas para ação. Por maior que sejam os desafios organizacionais, a forma como ele lida com isso, e as emoções que expressa mediante ao desafio é que servirão de modelo para sua equipe.

“[...] Os líderes de equipe lideram melhor quando lideram menos.” (GOLEMAN, 2001 p.240). O autor relata que esse líder não dá ordens, mas propicia o debate acerca dos assuntos que requerem uma solução e ao final obtém um resultado melhor. Aqui compreende-se que esse líder é capaz de ouvir sua equipe e receber contribuições de ideias sem se sentir inferior por isso e sem que sua equipe se sinta fazendo o trabalho do chefe.

O líder tem o papel de levar a equipe ao alcance de objetivos e metas, e isto só será possível se o líder tiver habilidade para lidar com pessoas, sabendo como influenciá-las, como conduzi-las para o objetivo organizacional, mas sem esquecer das suas necessidades enquanto ser humano. É imprescindível que o líder tenha habilidade para comunicar, contagiar e principalmente educar para que cada um desenvolva uma

autonomia que acoplada ao comprometimento será valiosa para o aumento da produtividade.

O líder que possui a inteligência emocional como competência não é um líder autoritário, mas um líder que desenvolve, que cativa, que eleva a autoestima da equipe e ameniza os impactos das pressões diárias. Como recompensa ou vantagem, esse gestor obtém subordinados mais felizes, comprometidos com o objetivo organizacional e produtivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou proporcionar conhecimento a respeito do tema inteligência emocional no trabalho, já que apesar de ser discutido há anos, ainda é novo e/ ou desconhecido para muitos.

A partir do mesmo verificou-se que há anos estudiosos vem explorando o contexto da inteligência emocional, tentando entender a inteligência e suas influências na vida do ser humano.

Daniel Goleman (2012) diz que os humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, cujas quais trabalham de forma interligada. Essas mentes precisam estar em perfeita harmonia para que seja possível tomar decisões coerentes no momento preciso.

A inteligência emocional é algo que pode ser aprendido e desenvolvido, aqueles que desenvolvem essa aptidão conseguem elaborar melhor suas ideias, ter atitudes adequadas, fazer boas escolhas e tem mais chances de obter sucesso em todos os âmbitos da vida.

O novo modelo de gestão de pessoas não enxerga mais os colaboradores como mera mão de obra, mas o considera como um todo, levando em consideração suas emoções e por conseguinte sua vida pessoal que não se dissocia do indivíduo.

Embora ainda haja resistência por parte de algumas companhias ou profissionais, as relações trabalhistas tem se tornado mais humanas nas organizações e isso tem se apresentado como uma vantagem competitiva frente ao mercado.

Cultivar o conhecimento acerca do emocional do ser humano, permite explorar o potencial de cada um, tornando os profissionais mais cooperativos, com facilidade para trabalhar em equipe, que mantém o equilíbrio consigo e com os demais, sendo mais eficientes, tendo maior probabilidade de alcançar cargos de liderança e agregando valor a empresa que neles investiu.

Este trabalho abordou também o perfil do líder competente emocionalmente e ficou evidente que eles são influenciadores, comunicativos, sabem lidar com as emoções alheias, assim como com as próprias emoções, são contagiantes, inspiradores, são admirados por seus subordinados e vistos como modelos a serem seguidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A importância da inteligência emocional na liderança Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/lideranca/artigos/48287/a-importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca#!2>>. 2013. Acesso em: 27 Abril 2016

BAR-ON, R. & PARKER, J.D.A. (2002). **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: ArtMed

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

Gerindo Pessoas Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Gerindo-Pessoas&idc_cad=e2f46ydt8>. 2015. Acesso em: 27 Abril 2016

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Inteligência emocional como competência no ambiente de trabalho Disponível em <<http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/ic/article/viewFile/1415/1187>>. 2015. Acesso em: 27 Abril 2016

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia social**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

SALOVEY, P e MAYER, J.D. **Selecionando uma medida da Inteligência Emocional: O argumento para testar as habilidades**. São Paulo: Objetiva, 2000.

SANTARÉM, Robson. **As Bem-Aventuranças do Líder: A Jornada do Herói**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SANTARÉM, Robson. **Autoliderança: Uma jornada espiritual - para maior consciência na gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed Senac Rio, 2012.

SAWAF, A. e COOPER, Robert, Ph. D. **Inteligência Emocional na Empresa**. 8ª Ed. 1997

Secrets oof Habit Change Disponível em: <<http://www.danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>>. Acesso em: 21 abril 2016.



The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). 2006. Disponível em:
<<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3271>>. Acesso em: 19 Abril 2016.

WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.