

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA FERRAMENTA DE ANÁLISE PARA A COMPREENSÃO E AMENIZAÇÃO DE CONFLITOS

Eduardo Aparecido de PAULO¹
Luiz Carlos FRANCISCO JUNIOR²

RESUMO: As necessidades humanas mudam constantemente e, para que possam ser atendidas, precisam de empresas com a mesma capacidade de evolução. A inteligência emocional mostra-se como uma ferramenta na viabilização desta flexibilidade, pois vislumbra o aperfeiçoamento das relações intrapessoais e interpessoais, maximizando resultados e amenizando conflitos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual foram reunidos os pareceres de alguns dos autores das áreas de psicologia e administração que, por sua vez, expõem um conjunto teórico e técnico sobre as nuances da inteligência emocional, suas aplicações e importância para o mercado e para o meio científico. Assim sendo, este artigo se propôs a produzir informações mais detalhadas sobre o tema, destacando a relação entre o volume de informação das empresas e a instabilidade emocional de seus colaboradores, que por sua vez, estimulará uma reflexão sobre as condutas comportamentais adotadas por eles, e o quanto tais atitudes podem refletir em suas vidas através do sucesso em suas carreiras ou da estagnação profissional.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Comportamento organizacional; Conflitos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade vem apresentando um desenvolvimento substancial quanto às suas necessidades de sobrevivência, conferindo a estrutura voltada para o atendimento dessas necessidades, um comportamento igualmente mutável e evolutivo, o que orienta as empresas a terem como principal foco o atendimento destas condições, permanecendo em constante progresso para que possam se adequar às exigências do mercado.

Neste contexto, tem-se a figura dos colaboradores que interagem entre si gerando idéias, atualizando e aprimorando métodos e produtos. Sabe-se que há

¹ Discente do 4º ano do curso de Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior da Instituição Toledo de Ensino – Faculdade Iteana de Botucatu. eduardo@gruporodoserv.com.br

² Docente do curso Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior da Instituição Toledo de Ensino – Faculdade Iteana de Botucatu. Especialista em Gestão Estratégia de Recursos Humanos pela Universidade Castelo Branco. profluizcarlos@yahoo.com.br Orientador do trabalho.

uma necessidade de relação e comunicação por parte destes colaboradores, e a maneira como interagem poderá definir o quão prósperas serão suas carreiras profissionais, concebendo-se à eficiência vislumbrada nesta dinâmica organizacional a designação de Inteligência Emocional.

O termo foi adotado pela primeira vez na década de 90, quando os psicólogos americanos Peter Salovey e John D. Mayer apresentaram a expressão em dois artigos científicos publicados em jornais acadêmicos nos Estados Unidos, entretanto, os conceitos relacionados ao termo se evidenciaram apenas em 1995, quando o também psicólogo americano Daniel Goleman publicou seu livro sobre o assunto. (BAR-ON, PARKER, 2002).

A Inteligência Emocional (I.E.) aborda o modo como os indivíduos se relacionam entre si, dentro de um determinado grupo. Entretanto, para que essa compreensão seja clara, é necessário que todo o aspecto pessoal de formação do indivíduo seja levado em consideração, o que define a divisão da I.E. em duas principais correntes de análise: a inteligência emocional intrapessoal e a inteligência emocional interpessoal. A primeira aborda aspectos do indivíduo em si, que formam o conjunto de parâmetros utilizados na análise subjetiva pessoal do que ocorre no ambiente externo, ou seja, a maneira como o indivíduo enxerga o mundo, enquanto que a segunda vislumbra o modo como o colaborador faz uso dos resultados de suas análises pessoais, objetivando a interação com o meio externo. Uma representa o autoconhecimento e o autocontrole, e a outra aborda a capacidade de integração social do indivíduo. (WEISINGER, 1997).

Ainda abordando a definição teórica do termo, tem-se que a inteligência emocional é o conjunto das funções cerebrais e mentais que diz respeito às emoções. Explica como, em resposta aos estímulos cotidianos ou auto-estímulos psíquicos (idéias, lembranças, emoções), ativar um conjunto de partes, sistemas e conexões entre a área emocional e as áreas cerebrais indispensáveis para a atenção, percepção, memória e lógica. (SOTO, 2008).

Diante de tais condições, dentro de uma organização, onde todos possuem papéis definidos e devem cooperar entre si, o fluxo organizacional formado por aspectos como comunicação, relacionamentos, conhecimentos, hierarquia e disciplina, pode desencadear emoções nas pessoas que fazem parte desse conjunto. Sabe-se que esse fluxo cresce à medida que a empresa alcança novos

mercados ou abrange suas atividades. Sendo assim, o volume de informação e a velocidade com que esta precisa ser gerenciada, tratada, disponibilizada, compreendida e assimilada, pode causar um sentimento ou uma sensação de impotência nas pessoas envolvidas no processo, devido à adoção da percepção baseada na avaliação. Com isso, este fluxo pode ser visto como algo que não se pode administrar, assimilar ou aprender. Se a visão do colaborador for voltada para esse prisma, o mesmo desenvolverá barreiras internas que o impedirão de raciocinar e de construir em si mesmo, a habilidade necessária para a resolução ou amenização do problema encontrado. (GOLEMAN, 2007).

Somado a esse contexto, tem-se o ambiente organizacional presente como agente externo que provoca sentimentos nos indivíduos. Contudo, essas sensações não são oriundas apenas do volume de informações que são disponibilizadas ao colaborador, mas também do contexto comportamental desempenhado pelos demais colaboradores, revelado como um processo de assimilação e retro-alimentação do sistema estrutural e comportamental das organizações.

No seu início, a teoria administrativa concebeu as organizações para funcionarem como máquinas orientadas para a minimização da incerteza e do ruído. Mais recentemente, as organizações passaram a ser vistas como sistemas sujeitos às pressões externas que precisam ser amortecidas para os sistemas poderem retornar ao equilíbrio: o modelo universal é um sistema autoregulado, no qual os desvios são identificados pela retroação e então compensados, corrigidos, atenuados ou neutralizados, sempre por meio de mudanças gradativas. (CHIAVENATO, 2004).

O trecho acima demonstra a nova tendência adotada pela administração moderna, na qual se pode perceber a visão sistêmica das organizações, dentro da qual se destacam aspectos ligados à estrutura emocional humana, como a instabilidade, as incertezas e os erros, o que vem a estruturar a percepção real das variáveis humanas existentes dentro das empresas, conferindo a elas a devida importância e o reconhecimento de seus impactos dentro das rotinas administrativas atuais.

Transpondo para o cotidiano das empresas, quando se observa um grupo de pessoas, percebe-se que normalmente haverá o predomínio de um

determinado comportamento ou conjunto de condutas, reações ou pontos de vista. Quando um novo membro adentra o grupo, trazendo consigo idéias diferentes das adotadas pela equipe há, aparentemente, uma reação instantânea de rejeição por parte dos membros desse time. Isso pode ser percebido quando um novo colaborador motivado é inserido em um grupo formado por antigos colaboradores, já saturados com a relação laboral com a empresa, sem energia, ambição, proatividade ou motivação. Inicialmente, os colaboradores mais antigos se sentem incomodados com a presença do novo integrante, abrindo espaço para o surgimento de uma visão de rejeição, isto é, uma análise baseada na avaliação pessoal e subjetiva do indivíduo, visão esta que fará com que o novo participante da equipe seja encarado como uma ameaça a estabilidade e a todos os processos e condutas adotados como rotina.

Dentro das organizações ainda pode-se observar outra situação: a adoção do raciocínio distorcido, gerado pela utilização de pensamentos automáticos. Essa visão superficial, automatizada e sem lógica prejudica o bom relacionamento dos colaboradores, uma vez que inviabiliza processos de aprendizagem e aperfeiçoamento. De acordo com a I.E., o problema não é o problema, mas a maneira como se vê o problema, ou seja, quando os colaboradores têm dificuldade em compreender ou assimilar determinado processo, eles começam muitas vezes, a buscar razões, motivos, ou informações que possam prejudicar ou comprometer o desenvolvimento profissional de qualquer colaborador que se mostre mais apto a resolver aquela situação. Muitas vezes, buscam informações pessoais, que não têm nenhuma relação com o trabalho, para tentar evidenciar os pontos fracos desse indivíduo em particular, visando o declínio ou no mínimo, a adequação desse indivíduo às regras comportamentais gerais. É a expressão do raciocínio distorcido, uma vez que a atitude vislumbra a anulação de novas idéias, mantendo o grupo imutável e estagnado. (WEISINGER, 1997).

Segundo o mesmo autor, após alguns anos de trabalho, o colaborador pode desenvolver uma visão acomodada de sua situação profissional, sendo que no início, características como motivação, intra-empresendedorismo e senso de equipe são evidentes. Porém, com o passar do tempo, a apatia, o desânimo e a descrença nos valores da empresa tomam conta do perfil do colaborador, fazendo com que se torne um membro desmotivado na equipe e não mais um participante dinâmico e

eficiente. Vários aspectos externos podem ser responsáveis por esse declínio profissional, entretanto, o que se percebe é que o próprio indivíduo começa a apresentar barreiras de aprendizado e desenvolvimento quando, no decorrer de um determinado período, vai se deparando com situações mais difíceis ou complexas.

Detentor de uma visão inexata de segurança profissional, que aparentemente demonstra que o colaborador não mais necessita se esforçar tanto, pois não terá o reconhecimento de seus superiores ou da própria organização, o indivíduo entra em um processo de auto-declínio intenso, começando a criar razões para o seu desempenho insatisfatório dentro da empresa. A inversão de valores pode ser percebida, por exemplo, quando o colaborador adquire a idéia de que precisa de um aumento de salário para melhorar seu desempenho, o que não é correto, pois o natural é que o indivíduo primeiramente se mostre merecedor daquele incentivo para depois recebê-lo.

Vislumbrando-se ainda a questão da adoção do raciocínio distorcido, segundo Chiavenato (2004, p.467), “Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo.” O autor demonstra que o grande capital das empresas é o conhecimento, aspecto ligado à natureza humana, sendo esta uma das principais razões pelas quais a visão do colaborador, com relação às tarefas, responsabilidades e condutas profissionais deve priorizar a evolução do saber, de maneira contínua, ininterrupta e sem a criação de barreiras de aprendizagem.

Além dos exemplos citados acima, ainda pode-se mencionar a utilização intensa da afirmação com base em avaliações, pois as pessoas avaliam determinada situação ou determinado comportamento e constroem afirmações baseadas nessas avaliações, que por sua vez, apresentam alto teor pessoal e tendencioso. Quando se faz afirmações baseadas em avaliações, se está conferindo a essas afirmações um tom pessoal que em muitos casos, não é adequado. Um exemplo típico pode ser assim descrito: O colaborador “X” menciona que a colaboradora “Y” está muito triste e quieta e que acha que está tendo problemas com o namorado. Ela se irrita porque na verdade, permanece em silêncio, pois está concentrada na elaboração de alguns cálculos que deverá apresentar à gerência

prontamente. Além disso, o relacionamento com seu namorado está bem. O colaborador “X”, neste caso, se baseou em sua avaliação da situação para construir uma afirmação que, por essa razão, se mostrou inapropriada, gerando um desconforto na colaboradora “Y”. (WEISINGER, 1997).

Dentro das dinâmicas comportamentais evidenciadas nas organizações, ainda têm-se os momentos tensos, nos quais o pico emocional passa a conduzir todas as atitudes de interação do indivíduo, fazendo com que o mesmo adote uma abordagem agressiva e defensiva, conferindo a si mesmo, uma imagem negativa e desmerecedora de crédito e confiança.

Tais explosões emocionais são seqüestros neurais, e nesses momentos, sugerem os indícios, um centro no cérebro límbico proclama uma emergência, recrutando o resto do cérebro para seu plano de urgência. O seqüestro ocorre num instante, disparando essa reação crucial momentos antes de o neocórtex, o cérebro pensante, ter a oportunidade de resposta, e sem ter o tempo necessário para decidir se essa é a melhor reação. A marca característica desse seqüestro neural é que, assim que passa o momento, o cérebro alterado não se recorda do que ocorreu. Esses seqüestros não são incidentes isolados. De forma menos catastrófica – mas não necessariamente menos intensa – ocorrem com muita freqüência. (GOLEMAN, 2001).

Entretanto, para que se possa compreender de uma maneira mais ampla o termo inteligência emocional, torna-se necessário o conhecimento de seus aspectos básicos de formação, segundo Weisinger (1997):

1. A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção;
2. A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem;
3. A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas;
4. capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

De acordo com o autor supra mencionado, toda a base para a correta e eficaz interação organizacional está localizada no controle e na detecção real dos sentimentos do indivíduo, além disso, a percepção da maneira mais eficiente de expressar e conduzir tais emoções no instante em que ocorrem é essencial para que as abordagens interpessoais sejam eficientes e produtivas.

Sendo assim, ainda pode-se afirmar, de acordo com as considerações finais apresentadas por Cobero (2006), que a capacidade de resolver problemas complexos usando o raciocínio indutivo-dedutivo e a habilidade de entender as informações sobre o mundo trazidas pelas emoções e a habilidade de gerenciá-las em si e nos outros são aspectos importantes de desempenho no trabalho, já que pessoas com essas características são mais frequentemente avaliadas, pelos seus supervisores, como excelentes funcionários.

Percebe-se, portanto, o quão são atuantes e significativas as emoções no ambiente de trabalho, pois podem fortalecer e realçar determinadas decisões, em diferentes situações, dando consistência aos processos técnicos e práticos empresariais. Contudo, a exposição dos aspectos emocionais deve ser conduzida de maneira sensata pelos colaboradores, para que o impacto seja positivo e produtor, o que possibilitará que os mesmos não apresentem sintomas de um fenômeno conhecido como analfabetismo emocional, no qual as pessoas não conseguem falar ou expor seus sentimentos diante dos demais colegas de trabalho, construindo dentro de si mesmas uma série de emoções reprimidas que poderão culminar em picos emocionais muitas vezes pouco produtores. (GOLEMAN, 2007).

O grau de maturidade das organizações está ligado à sua maneira de enxergar o papel do colaborador dentro de sua estrutura, avaliando suas emoções e o impacto que estas podem causar na produtividade, o que evidencia a instabilidade emocional como um problema na rotina das empresas digno de atenção e estudos. Por essa razão, acredita-se que estes fatores emocionais instavelmente dispostos, podem causar distúrbios comportamentais e visões distorcidas de trabalho em equipe, prejudicando processos e resultados, tornando sua abordagem científica um recurso imprescindível para a evolução das empresas.

2 - MÉTODOS

Pelo presente realizou-se uma pesquisa bibliográfica nas áreas de psicologia e administração, na qual foram obtidos dados que possibilitaram uma compreensão ampla e generalizada a respeito inteligência emocional. Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma síntese teórica, através da qual foram encontradas as produções a respeito desse tema (Andrade, 2005).

A bibliografia investigada contemplou livros específicos sobre inteligência emocional e conceitos e práticas em administração, considerando-se como período de publicação a década de 1990 até os dias atuais. Além destes, artigos científicos como os presentes na base de dados Scielo – que garantem o rigor científico das informações – também foram utilizados, juntamente com periódicos da área que apresentaram temas relevantes, culminando no objetivo da possibilidade de familiarização do leitor a respeito dos diversos assuntos que envolvem este tema de pesquisa, bem como obter conteúdo para efetuar a revisão bibliográfica contendo os resultados.

Depois de realizada e organizada a coleta de informações, pretendeu-se efetuar um processo analítico comparativo-descritivo. A dimensão comparativa consistiu em identificar semelhanças e diferenças entre os pareceres dos autores coletados a partir das diversas práticas constatadas. Já a esfera descritiva desta análise funcionou como um retrato fidedigno do material coletado, destacando-se as práticas mais atuais. (LAKATOS, MARCONI, 2005).

Com isso, discutiu-se e elaborou-se possíveis conclusões baseando-se na teoria produzida, para se chegar a um provável consenso no que é verdadeiramente relevante em relação a esta temática para as organizações nos dias de hoje.

3 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados da pesquisa aponta para a real relação entre a incidência de instabilidade emocional nos colaboradores e o excesso de informação gerado pelas organizações, pois todas as rotinas comportamentais alimentam e são retroalimentadas pelos diferentes níveis deliberativos dos membros que compõem os grupos de trabalho, e estes, quando interagem, adotam condutas baseadas em padrões perceptivos diversos, assumindo algumas vezes posturas profissionais adequadas, outras vezes utilizando a percepção sensorial na elaboração de suas decisões, ou ainda adotando toda uma visão pessoal sobre determinado fenômeno ocorrido, permitindo que picos emocionais comandem a conduta interpessoal, o que evidencia um conjunto desordenado e inconstante de emoções que causam impacto nos processos decisórios e de aprendizagem da organização, conferindo ao perfil organizacional da empresa um conjunto de características que são, na verdade, pertencentes a cada membro da mesma.

Os resultados do presente artigo ainda apontam para a necessidade do cultivo das emoções dentro das organizações, uma vez que, em alguns momentos, sua exposição é adequada e relevante, pois as empresas são e sempre serão compostas por indivíduos dotados da necessidade destas características emocionais, inviabilizando-se o desenvolvimento de um clima organizacional desprovido de qualquer tipo de emoção, o que é confirmado pelos autores, através do detalhamento com que descrevem todas as variáveis que podem provocá-las nos indivíduos, bem como as condições em que ocorrem e o tipo de sentimentos que podem estimular, além da visão moderna e recente da administração, que também confirma, através de suas novas tendências humanísticas, a utilidade e a importância do uso adequado das emoções dentro de suas rotinas.

Entretanto, para que se possa compreender a concordância existente entre os pontos de vista apresentados pelos autores selecionados, num primeiro momento é necessário que se observe o grande fator responsável pelo surgimento da necessidade dos estudos da dinâmica emocional existente nas organizações: o eficaz atendimento das necessidades humanas.

No momento em que se consegue perceber que a sociedade humana somente é capaz de evoluir tendo atendidas todas as suas necessidades, desde as básicas até as mais complexas, é que se pode traçar um grande objetivo empresarial, norteado e viabilizado pela construção de uma estrutura adequada que envolve tecnologia, matéria-prima, conhecimento, recursos e indivíduos, sendo estes últimos, os responsáveis pela disponibilização de todos os demais componentes estruturais das empresas, o que confere aos mesmos, uma considerável importância dentro do microsistema organizacional, causando reflexo direto e natural no macrosistema externo.

É importante que se adote a visão geral, para que se possa após a compreensão do todo, visualizar as partes que o compõem, sendo este o princípio da perspectiva quântica e a base da visão sistêmica, o que determina a síntese como método ideal de avaliação e mensuração das pequenas partes que compõe o todo. Esta teoria se enquadra na análise da empresa e do impacto de suas atividades no meio social no qual está inserida, e uma vez compreendida esta relação, é que se conhecem os reais objetivos, missões e valores da organização, o que conduz a linha de raciocínio, finalmente, aos indivíduos que compõem a mesma.

Quando Weisinger (1997) vislumbra todos os aspectos componentes da inteligência emocional, descrevendo as capacidades individuais de percepção, geração, compreensão e controle dos sentimentos, o autor vai ao encontro da dissertação de Goleman (2007), relacionada ao seqüestro emocional, pois esta última descreve minuciosamente a dinâmica que ocorre no cérebro humano quando o indivíduo reage a um determinado fenômeno de maneira intuitiva e instintiva, sem a adoção do raciocínio produtor, sendo este todo o conjunto perceptivo responsável também pela opção do raciocínio distorcido, explicado pelo último autor supramencionado, através dos quais os indivíduos absorvem padrões de pensamentos e bases de análise que servirão como apoio para suas tomadas de decisões, muitas vezes de maneiras equivocadas, por estarem infectadas pelas emoções pessoais.

Com base nas afirmativas acima, percebe-se que todo o contexto emocional gerado pelo indivíduo, se desenvolverá de acordo com seu histórico de formação psicológica. Assim sendo, a instabilidade emocional que se presencia nas organizações pode se revelar como um dos grandes aspectos responsáveis pela

estagnação profissional do indivíduo, uma vez que é possível representar o início do desenvolvimento de uma série de barreiras que impedirão aprendizados oriundos dos treinamentos relacionados ao seu trabalho.

Dentro de todo este universo comportamental, ainda existem fatores oriundos da visão administrativa moderna e humanística de Chiavenato (2004) que vão diretamente ao encontro das teorias psicológicas de Goleman (2007), Soto (2008) e Weisinger (1997), como a visão sistêmica das organizações e o darwinismo organizacional caracterizado pela teoria de que todas as estruturas organizacionais evoluem como as espécies e sobrevivem aquelas que melhor conseguem se adaptar ao meio em que vivem, pois para que uma empresa possa, de fato, se apresentar como um organismo vivo mutável e adaptável, a mesma necessita que seus componentes estruturais apresentem as mesmas características, o que ocorre quando a dinâmica organizacional, comunicativa e comportamental que há entre essas partes, ou seja, os indivíduos possuem a sincronia ideal para a realização das inúmeras tarefas necessárias, o que finalmente, remete a linha de raciocínio aos princípios norteados pela inteligência emocional.

Percebe-se, portanto, uma tendência de pensamentos, visões, e teorias voltada às necessidades humanas nos âmbitos internos e externos das empresas, pois todo o ambiente existente, seja dentro e fora das organizações, é regido pelo homem, para ele existindo e a ele servindo, o que vem conferindo cada vez mais às teorias administrativas, outrora tão técnicas, exatas, mecanicistas e newtonianas, um aspecto cada vez mais humano, inexato, sistêmico e quântico.

4 CONCLUSÃO

Este artigo cumpriu seu objetivo de produzir informações mais estruturadas e baseadas em uma sistemática metodológica comparativa, evidenciando os pontos de vista de alguns autores da área administrativa, psicológica e acadêmica, além de disponibilizar aos profissionais que venham a

desenvolver interesse no estudo do tema, mais uma fonte de consulta e referência, uma vez que clarificou e demonstrou, através da disposição dos textos e conceitos dos autores, uma linha de raciocínio e percepção administrativa e humanística voltada às necessidades mercadológicas atuais, nas quais a adaptabilidade se mostra como requisito básico à permanência de um profissional ou de uma empresa no mercado em que atua.

É interessante destacar que o presente estudo mostrou também a importância do autoconhecimento, característica esta, entendida como a soma das capacidades de percepção, geração, compreensão e controle das emoções, pois a visão interna mais detalhada e realista de si mesmo é capaz de oferecer ao indivíduo um aparato emocional mais exato e reações mais adequadas e positivas aos agentes externos causadores ou produtores de emoções e sentimentos, viabilizando a solidificação de uma visão e de uma postura mais flexíveis e consistentes, desprovidas, ou ao menos com um menor número de paradigmas, que poderão se transformar em barreiras que impedirão o aprendizado e a construção de um perfil mais sociável e condizente com os objetivos pessoais de cada indivíduo, como promoções na carreira, evolução profissional, melhorias na qualidade de vida e destaque na sociedade.

Por fim, os resultados da compilação e comparação das teorias relacionadas à inteligência emocional oriundas da produção dos autores selecionados se mostraram como um elemento complementar e significativo na construção da atual visão administrativa, onde o ser humano é vislumbrado não mais como uma peça mecânica cujo objetivo maior é a produção, mas como um ser complexo, munido de sentimentos que, quando bem compreendidos e conduzidos, são capazes de potencializar seus fatores de motivação e, conseqüentemente de produção, o que viabiliza o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento de um indivíduo que conseguirá de fato, apresentar uma correta relação entre metas pessoais planejadas e sua postura perante o meio externo, ambos condizentes com seus planos e anseios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBERO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF**. Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v.16, n.35, dez. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2006000300005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 mar. 2009.

GOLEMAN, D. **Inteligência social**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. 7. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.