



Inteligência Emocional nas Organizações: Importância e Estratégias

Emotional Intelligence in Organizations: Importance and Strategies

André Fábio de Souza

Bacharel em Economia e em Administração, MBA em Gestão de Petróleo e Gás e Especialização em Administração Estratégica. Mestre em Negócios Internacionais.

Resumo: O objetivo deste estudo é refletir sobre a importância da inteligência emocional nas organizações e as estratégias para desenvolvê-la em seus colaboradores. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica por meio da qual se buscou conceituar inteligência emocional e sua relação com as inteligências múltiplas, identificar a importância deste tipo de inteligência no espaço organizacional e analisar as principais estratégias que as empresas utilizam para desenvolver a inteligência emocional entre seus colaboradores. A pesquisa indicou que a inteligência emocional pode afetar a qualidade do trabalho dos colaboradores e até impactar em níveis diferentes de absenteísmo e produtividade de seus colaboradores. Para melhorar o nível de inteligência emocional de seus colaboradores, as empresas precisam incentivar um ambiente de emoções positivas com reconhecimento profissional e recompensas por produtividade, criar espaços de expressão e de diálogo, incentivar seus colaboradores a compreender melhor suas emoções e as de seus colegas, além de promover cursos e dinâmicas para que seus colaboradores compreendam a importância e o impacto das emoções em sua trajetória profissional.

Palavras-chave: inteligência emocional; inteligências múltiplas; emoções e trabalho.

Abstract: The objective of this study is to reflect on the importance of emotional intelligence in organizations and the strategies to develop it in its employees. To this end, a bibliographical research was carried out through which we sought to conceptualize emotional intelligence and its relationship with multiple intelligences, identify the importance of this type of intelligence in the organizational space, and analyze the main strategies that companies use to develop emotional intelligence among their employees. The research indicated that emotional intelligence can affect the quality of employees' work and even impact different levels of absenteeism and productivity among employees. To improve the level of emotional intelligence of their employees, companies need to encourage an environment of positive emotions with professional recognition and rewards for productivity, create spaces for expression and dialogue, encourage their employees to better understand their emotions and those of their colleagues, in addition to promoting courses and dynamics so that their employees understand the importance and impact of emotions on their professional career.

Keywords: emotional intelligence; multiple intelligences; emotions and work.

INTRODUÇÃO

As relações entre inteligência e emoções são objetos de estudo da psicologia e cada vez mais elas têm chamado a atenção da área de estudos organizacionais.

Jean Piaget definia a inteligência como a coordenação de meios para atingir

um certo fim, que não é acessível de maneira imediata (Piaget *apud* Bock, Furtado e Teixeira, 2008, p.150). Em outras palavras, a inteligência pode ser definida como a capacidade do ser humano de resolver problemas.

Durante as primeiras décadas do século XX, influenciado pela teoria psicológica denominada behaviorismo, acreditava-se que existia somente um tipo de inteligência e que esta poderia ser calculada por um quociente denominado Coeficiente de Inteligência (QI), obtido pela razão entre a idade mental e a idade cronológica de uma pessoa (Custódio & Lopes, 2021). Os testes mais conhecidos que buscam quantificar esta inteligência são citados por Custódio e Lopes (2021, p.30): Escala Binet-Simon de inteligência; Escala de Stanford-Binet; WAIS – Escala Wechsler para Adultos; e WISC – Escala de Inteligência Wechsler para Crianças.

Entretanto, na década de 1980, a Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner deu uma nova visão sobre o que é a inteligência e de como lidar com ela. Gardner previa inicialmente sete tipos de inteligência: lógico-matemática, linguística, interpessoal, intrapessoal, corporal, espacial e musical, às quais posteriormente acrescentou as inteligências existencial e naturalista.

Outro tipo de inteligência, a denominada inteligência emocional, ganhou espaço nos meios acadêmicos como reconhecimento da importância das emoções e do afeto na execução de diferentes tarefas e nos relacionamentos profissionais.

As emoções podem ser consideradas como “condições afetivas ou emotivas com uma enorme intensidade e rápida mudança, sendo que existe sempre algo que as estimula ou desencadeia, o que irá ter impacto nos comportamentos e processos cognitivos das pessoas” (Goleman *apud* Mesquita, 2024, p.18).

Como apontam Custódio & Lopes (2021), a teoria das inteligências múltiplas se concentra em diferentes domínios das habilidades cognitivas, ao passo que a inteligência emocional enfatiza a importância de entender e administrar as emoções em si mesmo e nos outros.

Sousa (2021) afirma que a inteligência emocional pode ser definida como um conjunto de aptidões expandidas em cinco domínios, que seguem:

- Autoconsciência: reconhecer as próprias emoções no momento em que elas ocorrem. Desconhecer os sentimentos faz com que não tenhamos controle sobre eles, permitindo que nos dominem.
- Lidar com as emoções: consiste no controle emocional a fim de se ter um comportamento adequado para cada situação. Os momentos de alegria intercalados com os momentos de tristeza, em níveis toleráveis, proporcionam o nosso equilíbrio emocional.
- Motivar-se: ter entusiasmo, persistência e confiança para alcançar os objetivos pretendidos.
- Empatia: uma forma de comunicação interpessoal não verbal que consiste em perceber as emoções das pessoas.

- Lidar com relacionamentos: capacidade de trabalhar em equipe, controlando e influenciando as emoções daqueles com os quais interagimos (Sousa, 2021,p.17).

Já Woyciekoski e Hutz (2009, p.1) afirmam que a inteligência emocional constitui um construto psicológico recente e um dos aspectos da inteligência mais discutidos na atualidade e que ela reflete, sobretudo, o estudo das interações entre emoção e inteligência.

Muitos estudos têm sido feitos sobre a importância da inteligência emocional para a vida cotidiana e nos ambientes escolares, como as pesquisas de Valente e Lourenço (2022) e de Rojo Guillamon (2021). Mais recentemente, sua aplicação e importância nos ambientes organizacionais e empresariais têm chamado a atenção, como, por exemplo, os estudos de Cavalli, dos Santos, Salgado e Sá (2022) e de Dias e Souza (2023).

Neste sentido, este estudo busca refletir sobre a importância da inteligência emocional nas organizações e as estratégias para desenvolvê-la em seus colaboradores. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica por meio da qual se buscou conceituar inteligência emocional e sua relação com as inteligências múltiplas, identificar a importância deste tipo de inteligência no espaço organizacional e analisar as principais estratégias que as empresas utilizam para desenvolver a inteligência emocional entre seus colaboradores.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Importância da Inteligência Emocional para as Organizacionais

No dia a dia das organizações, as pessoas agem e reagem de acordo com suas experiências, com as orientações de suas lideranças e também com as suas emoções. A forma como uma pessoa se sente no ambiente de trabalho afeta como ela atua neste espaço. De um lado, se o espaço de trabalho lhe proporciona emoções positivas, é mais provável que esse colaborador trabalhe melhor, seja mais produtivo e tenha um menor nível de absenteísmo; por outro, um ambiente de emoções negativas pode gerar frustração, menor nível de produtividade e tendência maior a faltas ao trabalho.

A importância da inteligência emocional para as atividades de liderança é salientada por diversos pesquisadores. Por exemplo, Lima, Assafrão, Kumanaya, Paro e Bonini (2022) afirmam que a necessidade de líderes que aplicam princípios da inteligência emocional atuando em todos os setores da economia é necessariamente urgente. Cipoleta (2016) também salienta a importância de que líderes tenham um bom desenvolvimento de sua inteligência emocional para o desempenho de suas funções.

Mas este tipo de inteligência impacta na vida profissional de cada um dos empregados e não somente dos líderes. Jafri, Dem e Choden (2016) fizeram uma pesquisa com duzentos e cinquenta empregados de níveis diferentes de duas

empresas e concluíram que a inteligência emocional apresenta uma influência positiva na criatividade dos colaboradores, e ainda que esta relação pode ser averiguada quando os colaboradores conseguem solucionar determinado problema de forma mais criativa que os outros, fazendo uso da inteligência emocional.

Sousa (2021) argumenta que o relacionamento é, em grande parte, a capacidade de lidar com as próprias emoções e as dos outros e isso não é nada fácil. Neste sentido, a inteligência emocional é muito importante para o âmbito organizacional, pois os “funcionários e, principalmente, líderes que possuem as habilidades da IE se tornam mais eficientes, produzem mais, se relacionam melhor e tomam decisões mais assertivas, assim tendo como consequências melhores resultados, ambiente mais agradável e menos conflitos” (Sousa, 2021, p. 23).

Alves (2021) defende que indivíduos com a inteligência emocional bem desenvolvida têm extrema facilidade de adaptação à dinâmica organizacional, à integração e ao relacionamento, pois são comunicativos e criativos e possuem um forte sentido de responsabilidade e uma capacidade notável de adaptação à mudança (Alves, 2021, p. 303).

Lima, Assafrão, Kumanaya, Paro e Bonini (2022, p.510) concluem que:

A IE é capaz de impactar o desenvolvimento das organizações. Quando os colaboradores fazem o uso correto dela, tem-se como consequência o aumento da produtividade e uma melhor qualidade no ambiente laboral; por outro lado, conclui-se que a ausência dela nos funcionários pode acarretar problemas indesejados. A inteligência emocional impacta diretamente no ambiente profissional e, assim como o autoconhecimento, esta habilidade deve ser trabalhada constantemente.

A pesquisa bibliográfica indica que a inteligência emocional pode afetar a qualidade do trabalho dos colaboradores (sejam líderes ou não) e até impactar em níveis diferentes de absenteísmo e produtividade de seus colaboradores.

Estratégias para Gerenciar a Inteligência Emocional Nas Organizações

Algumas empresas já entenderam que ter colaboradores que reconhecem suas emoções e que sabem lidar com elas e com as emoções de outros colaboradores auxilia no desenvolvimento da própria empresa.

Entretanto, não se pode esperar que os empregados já entrem na organização com um bom nível de inteligência emocional, já sabendo lidar com suas emoções e gerenciar as emoções de outros. Logo, são necessárias algumas estratégias para desenvolver esse tipo de inteligência.

Alves (2021, p. 305) defende que desenvolver inteligência emocional no mundo corporativo é “cada vez mais essencial, e é necessário que os profissionais utilizem ferramentas e informações de modo inteligente, transformando os sentimentos e as emoções em ações positivas”.

Algumas das estratégias que podem ser usadas pelos diversos tipos de organização são, entre outras: (i) incentivar um ambiente de emoções positivas com reconhecimento profissional e recompensas por produtividade, (ii) criar espaços de expressão e de diálogo, (iii) incentivar seus colaboradores a compreender melhor suas emoções e as de seus colegas, (iv) promover cursos e dinâmicas para que seus colaboradores compreendam a importância e o impacto das emoções em sua trajetória profissional.

Neste mesmo caminho, Cavalli, dos Santos, Salgado e Sá (2022) apontam para a necessidade de um processo contínuo de educação organizacional que desenvolva a inteligência emocional nas empresas.

Dias e Sousa (2023) também vão neste sentido e afirmam que investir na educação dos colaboradores para desenvolver as suas habilidades emocionais, pessoais e em equipe é “fundamental para que a estratégia organizacional alcance os seus resultados e permita a sobrevivência da empresa em um mercado tão competitivo e globalizado” (Dias & Sousa, 2023, p.151).

O que todos esses autores indicam é a necessidade de a empresa trabalhar o tema e não ignorar este aspecto (o das emoções e do afeto) na dinâmica de suas atividades organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de refletir sobre a importância da inteligência emocional nas organizações e as estratégias para desenvolvê-la em seus colaboradores. Durante a pesquisa, foi possível verificar que a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e gerenciar emoções (suas e de seus colaboradores). A literatura indica que este tipo de inteligência impacta no nível de produtividade e de ação dos empregados da empresa.

Algumas estratégias são necessárias para desenvolver este tipo de inteligência. Neste estudo, são listadas algumas, como ter uma política de reconhecimento profissional, haver espaços de expressão e de diálogo, incentivar seus colaboradores a compreender melhor suas emoções e as de seus colegas, além de promover cursos e dinâmicas para que seus colaboradores compreendam a importância e o impacto das emoções em sua trajetória profissional.

REFERÊNCIAS

- Alves, I. R. (2021). A inteligência emocional: influência na vida profissional e nas organizações. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(12), 300-307.
- Bock, A.M.B.; Furtado, O.; Teixeira, M. L. T. (2008). *Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia*. 14ª ed. São Paulo, Ed.Saraiva.

Cavalli, D., dos Santos, V. M. V., Salgado, M. H. V., & Sá, I. C. (2022). Inteligência Emocional: Análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo. *Revista ENIAC pesquisa*, 11(1), 47-58.

Cipoleta, C. S. (2016). A inteligência emocional no processo de gestão de pessoas: o papel do líder. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 1(2), 77-90.

Custódio, N.; Lopes, C. R. M. (2021). *Inteligência emocional e inteligências múltiplas*. Estudos e Negócios Academics, n. 2, 29-40

Dias, J. E.S., & Souza, F. F. C. (2023). Inteligência emocional: como estratégia para criação de vantagem competitiva. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(2), 151-160.

Jafri, H., Dem, C., & Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, 54-66. 2016.

Lima, L. F. G., Assafrão, V.C.L., Kumanaya, D. R. G., Paro, J. A., & Bonini, L. M. (2022). Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(8), 502-513.

Mesquita, I. C. (2024). *A Inteligência Emocional nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso na Fundação Luís Vicente* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Viseu (Portugal)).

Rojo Guillamon, M. I. (2021). *Relación entre inteligencia emocional, resiliencia y estrategias para el manejo de los conflictos en un instituto de enseñanza secundaria*. Proyecto de investigación.

Sousa, Y. R. (2021). *Inteligência emocional nas organizações*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac, Gama (DF)

Valente, S., & Lourenço, A. A. (2022). Inteligência emocional e gestão de conflito na interação pedagógica. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 9, 181-192.

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). *Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias*. Psicologia: reflexão e crítica, 22, 1-11.