



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

SILVANA PAULA ROSIAK

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, COMO FERRAMENTA NA
OBTENÇÃO DO SUCESSO PROFISSIONAL.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2013

SILVANA PAULA ROSIAK

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, COMO FERRAMENTA NA
OBTENÇÃO DO SUCESSO PROFISSIONAL.**

Monografia de especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof.Dr. Jorge Carlos Corrêa Guerra

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, COMO FERRAMENTA PARA A OBTENÇÃO DO SUCESSO PROFISSIONAL.

por

Silvana Paula Rosiak

Esta monografia foi apresentada às _____, do dia _____ de _____ de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no curso de **Gestão de Negócios**, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos professores (as) abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho _____

(aprovado, aprovado com restrição ou reprovado)

Prof^a MSc Hilda Alberton de Carvalho
(UTFPR)

Prof^a Dr^a Isaura Alberton de Lima
(UTFPR)

Prof. Dr. Jorge Carlos Corrêa Guerra
(UTFPR) – *Orientador*

Visto da Coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel B. de Sousa
**Coordenador do Curso de
Especialização em Gestão de
Negócios**

À Sofia e Stefan, razões de minha vida e realizações.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por permitir mais uma conquista em minha vida.

Ao meu marido por estar sempre presente me transmitindo tranquilidade ao afirmar minha capacidade.

À minha filha, por me fazer a cada dia uma pessoa melhor e ser a grande impulsionadora pra tudo que faço.

Ao meu orientador professor Jorge Carlos Corrêa Guerra, por seu apoio e dedicação.

Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é a verdadeira sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é o verdadeiro poder.

(Lao-Tse)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal destacar o uso da Inteligência Emocional como uma importante ferramenta na constante busca de sucesso do profissional contemporâneo. Esta monografia pretende possibilitar o entendimento de como o conceito do “ser inteligente” evoluiu depois da obra do psicólogo Daniel Goleman, que conseguiu disseminar para o mundo a idéia de que a inteligência para ser completa, deve levar em consideração as emoções. Trata-se de uma revisão bibliográfica sobre o tema Inteligência Emocional com enfoque organizacional, que apresenta as razões do porque cada vez mais as emoções vêm tomando um espaço maior no mundo corporativo e como os indivíduos que, hoje estão inseridos no mercado de trabalho, podem adquirir, desenvolver e praticar esta competência, de forma a favorecer seu desempenho profissional. Concluí que somente o Quociente de Inteligência (QI), sozinho não é suficiente tanto para alavancar carreiras, como para o desenvolvimento das organizações.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Sucesso Profissional. Empresa.

ABSTRACT

This study's main objective is to highlight the use of Emotional Intelligence as an important tool in the constant pursuit of successful contemporary professional. This monograph is intended to allow the understanding of how the concept of "being smart" evolved after the work of psychologist Daniel Goleman, who managed to spread to the dumb idea that intelligence to be complete, must take into consideration the emotions. This is a literature review on the topic Emotional Intelligence with organizational approach that presents the reasons why more and more emotions are taking a larger space in the corporate world and as individuals, are now inserted in the labor market, may acquire, develop and practice this skill in order to promote their professional performance. Concluded that only the Intelligence Quotient (IQ) alone is not sufficient to leverage both careers, and for the development of organizations.

Keywords: Emotional Intelligence. Professional Success. Business.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Quociente de Inteligência (QI).....	13
2.1.1 Matemática do Q.I. Adulto.....	14
2.2 Inteligência Emocional.....	17
2.2.1 Conceituando Inteligência Emocional.....	17
2.2.2 Inteligência Emocional por Daniel Goleman.....	19
2.2.3 Inteligência Social – Uma Vertente da Inteligência Emocional.....	22
2.2.4 Inteligência Emocional versus QI.....	25
3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – COMO UTILIZÁ-LA NA OBTENÇÃO DO SUCESSO PROFISSIONAL.....	27
3.1 Autoconsciência – Fator Determinante no Desenvolvimento da Inteligência Emocional.....	27
3.1.1 Ampliando a Autoconsciência.....	28
3.2 O Instinto do Sucesso por Renato Grinberg.....	29
3.3 Como Integrar a Inteligência Emocional a sua Forma de Trabalhar.....	31
3.4 Entendendo a Inteligência Executiva.....	34
3.4.1 - A Importância do uso da Intuição nas Decisões.....	34
3.5 Inteligência Emocional como Forma de Liderança e Gestão.....	36
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO.

Durante muito tempo o ser humano teve sua perspectiva de sucesso mensurada somente por seus dotes intelectuais, como por exemplo, os conhecimentos e habilidades nas ciências exatas e o raciocínio lógico. Era o chamado Quociente de Inteligência ou mais conhecido QI ¹, que avaliava se uma pessoa era inteligente o suficiente para ser bem sucedida em sua vida profissional. Porém, na contramão desta afirmação, alguns estudiosos do comportamento humano, como Gardner (1985) e Goleman (1995), retomaram uma nova discussão a respeito do assunto, trazendo a Inteligência Emocional como a maior responsável pelo sucesso das pessoas no ambiente de trabalho.

Segundo Soto (2002), esses estudos têm como embasamento, o fato de o trato interpessoal ser constante e necessário no mundo corporativo e, desta forma, as qualidades de relacionamento humano como a gentileza, a simpatia e a compreensão, podem ser fatores determinantes na chance de obtenção de sucesso de um profissional e, por consequência, da organização que este trabalha.

A presente monografia pretende destacar a Inteligência Emocional como fator essencial na obtenção de sucesso dentro do mundo organizacional.

1.1 Justificativa.

O tema escolhido para este estudo é cada vez mais relevante no mundo corporativo. Com o intuito de conseguir destaque e na busca constante do sucesso, muitos profissionais e grande parte do mundo organizacional já têm a percepção de que não basta simplesmente ser capaz de desempenhar tarefas, sem o devido cuidado nas relações e nas atitudes humanas, sem a interação com o próximo ou sem levar em conta o impacto das emoções nas tomadas de decisões.

Atualmente, há diversos fatores práticos que uma empresa pode avaliar em um profissional analisando e investigando seu histórico profissional como, por exemplo, o comprometimento com a empresa, a capacidade de cumprir metas, a capacidade de realizar projetos e outras habilidades específicas de cada profissão.

¹ QI – Abreviatura para Quociente de Inteligência é uma medida obtida por meio de testes desenvolvidos para avaliar as capacidades cognitivas (inteligência) de um sujeito, em comparação ao seu grupo etário. A medida do QI é normalizada para que o seu valor médio seja de 100 e que tenha um determinado desvio padrão, como 15.

Porém o fator interpessoal, por ser algo subjetivo, só é possível avaliar dia-a-dia e pode se tornar um grande diferencial para o indivíduo.

E é visando esse diferencial competitivo, que as empresas cada vez mais valorizam os profissionais que tenham habilidades de trabalho em grupo, pois elas já perceberam que o trabalho em equipe é muito mais produtivo, traz melhores resultados e, por consequência, agrega mais valor ao produto final.

Este estudo deseja evidenciar a Inteligência Emocional como uma das ferramentas mais importante a ser usada na obtenção do sucesso profissional, e com isso, acredita-se estar contribuindo para o aperfeiçoamento do indivíduo dentro e fora do mundo corporativo.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral.

Destacar o uso da Inteligência Emocional, por parte das pessoas e corporações, como um dos principais parâmetros para sucesso e ascensão profissional.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar o que é inteligência científica.
- Identificar o que é Inteligência Emocional com ênfase no livro de Daniel. Goleman.
- Explicar como é possível utilizar a Inteligência Emocional para obter o sucesso profissional.

1.3 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa.

Para a realização desta monografia usou-se a pesquisa qualitativa que segundo Minayo (2001), leva em consideração aspectos da realidade que não podem ser quantificados, tendo como foco principal a compreensão e explicação da forma como acontecem as relações sociais.

Ainda segundo Minayo:

“A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (MINAYO 2001, p.14)

A presente monografia foi dividida em quatro capítulos. O primeiro abordou a escolha do tema Inteligência Emocional, apresentou a justificativa quanto à escolha,

os objetivos gerais e específicos, a metodologia aplicada na pesquisa e como ela foi desenvolvida. O segundo abordou a fundamentação teórica, abrangendo os conceitos da inteligência científica, mais conhecida por QI, da Inteligência Emocional com ênfase na obra de Daniel Goleman, e como essas duas formas de inteligência se relacionam, além de discorrer sobre as principais ferramentas utilizadas na busca do sucesso profissional. O terceiro capítulo demonstrou como é possível utilizar a Inteligência Emocional para a obtenção do sucesso profissional. E o quarto capítulo apresentou as considerações finais.

A pesquisa para a elaboração desta monografia foi feita em livros, artigos, produções acadêmicas e sites que dispunham de informações relevantes para a sua conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

Neste capítulo, serão apresentados os temas Quociente de Inteligência (QI), Inteligência Emocional com ênfase na obra de Daniel Goleman e, posteriormente, a confrontação destes dois temas.

2.1 Quociente de Inteligência (QI).

Segundo Droulin (1995), a mensuração da inteligência humana teve seu início em 1905 através do psicólogo Alfred Binet quando este foi escalado pelo Ministério da Instrução Pública francês para comandar uma equipe encarregada de criar dados que pudessem demonstrar vocações das crianças para seguir esta ou aquela área de estudo. Nesse momento, Binet teve a ajuda de outro estudioso chamado Simon e juntos criaram a Escala Métrica da Inteligência.

Segundo Martin (1999), os dois precursores do QI entendiam que era possível considerar uma criança com inteligência normal quando esta mantivesse uma média nas atitudes que todas as outras crianças de sua idade desempenhassem.

Goodwin (2005) aponta que o psicólogo americano Lewis Terman, foi quem efetivamente institucionalizou o QI ao fazer uma revisão no teste de Binet-Simon. Ele padronizou o teste e após algumas pesquisas, percebeu que poderia melhorá-los e torná-los ainda mais precisos, então, resolveu implementar o teste com novos quesitos. Entre 1910 e 1914 o estudioso finalizou o teste utilizando 2300 participantes, na sua grande maioria crianças e adolescentes de classe média. Porém, levou em consideração também 400 adultos. Finalmente seu teste foi concluído com 36 itens a mais que a versão inicial de Binet-Simon, chegando a uma série de 90 testes. Desta forma ele adaptou a escala de Binet-Simon para ser utilizada nos Estados Unidos e assim aconteceu a popularização da idéia do Quociente de Inteligência.

Conforme Martin (1999), o termo QI foi criado pelo psicólogo e estudioso Willian Stern que em 1912 apresentou os termos idade mental e idade cronológica. Nesta mesma época Stern propôs que a determinação do QI viesse da razão da divisão destas duas situações.

Martin (1999) mostra que Terman, com o objetivo de eliminar as casas decimais no cálculo do QI e assim facilitar seu entendimento, sugeriu multiplicar o

resultado do teste por 100, nascia assim a fórmula exata do QI que está representada abaixo:

$$\text{Quociente de Inteligência} = \frac{\text{Idade Mental}}{\text{Idade Cronológica}} \times 100$$

Conforme Melão Júnior (2004), Terman, embasado em seus estudos, propôs a seguinte classificação que foi adotada por décadas e ainda é usada por algumas pessoas até hoje:

- QI acima de 140 = Genialidade
- 121 – 140 = Inteligência muito acima da média
- 110 – 120 = Inteligência acima da média
- 90 – 109 = Inteligência normal (ou média)
- 80 – 89 = Embotamento
- 70 – 79 = Limítrofe
- 50 – 69 = Raciocínio lento

Porém, ainda segundo Melão Júnior (2004), esta equação serviria muito bem para demonstrar o Q.I. de uma criança pois qualquer ano a mais em seu desenvolvimento intelectual é extremamente relevante, mas em se tratando de adultos isso faz pouco sentido se imaginarmos que em um teste uma pessoa de 40 anos obtenha o resultado de idade intelectual de 45 anos. Desta forma, o número do QI para adultos é melhor obtido se levarmos em conta a classificação da inteligência em porcentagem considerando a média obtida em testes objetivos, pode-se afirmar que determinada pessoa, por exemplo, é mais inteligente do que 98% da população.

2.1.1 Matemática do Q.I. Adulto.

Conforme Melão Junior (2004), foi na década de 1940 que David Wechsler desenvolveu o primeiro teste de QI exclusivamente para adultos, abandonando o sistema de divisão da idade mental pela cronológica, método comprovadamente ineficaz para uso em adultos. Agora a proposta de Wechsler era padronizar o teste de forma que o resultado médio fosse 100, com um desvio padrão de 15.

Com este novo estudo e, para o teste destinado agora para os adultos, Wechsler propôs uma classificação e nomenclatura diferente da de Terman, como pode ser vista abaixo:

- QI acima de 130 = Superdotação
- 120 – 129 = Inteligência superior
- 110 – 119 = Inteligência acima da média
- 90 – 109 = Embotamento ligeiro
- 80 – 89 = Limítrofe
- 51 – 65 = Debilidade ligeira
- 36 – 50 = Debilidade moderada
- 20 – 35 = Debilidade severa
- QI abaixo de 20 = Debilidade profunda

Porém, segundo Mensa-Brasil² (2013), atualmente, é possível encontrar diversos testes de QI padronizados empiricamente para um determinado valor de desvio padrão. Como este mede a dispersão dos valores em torno da média é, portanto, indispensável que se conheça seu valor uma vez que não tem sentido falar de QI sem referenciar qual desvio padrão está sendo utilizado.

Ao explicar a diversidade de parâmetros existentes, Mensa-Brasil (2013) diz: “[...] há, por exemplo, testes famosos com desvios padrão de 15, 16 e 24. Note que há muita diferença entre esses desvios e, conseqüentemente, a conversão entre QI e percentagem é bastante diferente em cada caso” (MENSA-BRASIL 2013 p. 21)

A figura 1 ilustra uma distribuição teórica de QI's numa determinada população, com os desvios padrão citados:

² Mensa-Brasil : Organização filiada à Mensa.Org. Reúne os 2% de maior QI da população. A Mensa é uma sociedade formada por pessoas de alto QI. Foi fundada em 1946 na Inglaterra e é hoje internacionalmente conhecida, com cerca de 100.000 membros em mais de 100 países. A idéia original era, e ainda é, criar uma sociedade apolítica e livre de distinções raciais ou religiosas, com o objetivo de fomentar a inteligência e promover o convívio com pessoas intelectualmente estimulantes.

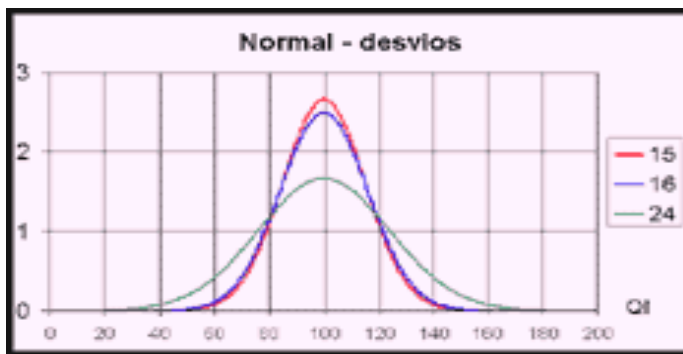


Figura 1 – Gráfico ilustrativo de testes de QI's com desvios padrão 15, 16 e 24.

Fonte: Mensa-Brasil (2013)

Conforme Droulin (1995), o que podemos perceber no gráfico acima é que se formou uma curva de Gauss³, ou seja, apenas uma minoria da população representada é dotada de pouca inteligência, a grande maioria se aproxima da inteligência mediana e a outra minoria é dotada de uma inteligência superior.

Mensa-Brasil (2013) demonstra na tabela 1 alguns exemplos utilizando os desvios 15 e 24. O cálculo foi feito considerando uma população brasileira de 170 milhões de habitantes. Nele consta qual a percentagem desta população apresentou QI menor, maior ou igual (topo) e aqueles que se enquadraram em um QI maior com a sua raridade, ou seja, qual o tamanho do grupo necessário para conter uma pessoa com QI maior ou igual:

Tabela 1 – Resultado de testes de QI's utilizando Desvios Padrão diferentes por Mensa Brasil – 2013

Desvios	QI (dp.15)	QI (dp.24)	Inteligência %	Topo %	Brasileiros	Raridade
0	100	100	50.0000000	50.0000000	85,000,00	2
1	115	124	84.1344740	15.865526	26,971,39	6
2	130	148	97.7249938	2.2750062	3,867,511	44
3	145	172	99.8650033	0.1349967	229,494	741
4	160	196	99.9968314	0.0031686	5,387	31,560
5	175	220	99.9999713	0.0000287	49	3,483,04
6	190	244	99.9999999	0.0000001	0	1,009,97

Fonte: Mensa Brasil (2013)

³ Uma curva de Gauss é um gráfico de distribuição normal de um determinado conjunto de dados, também é chamada de curva em forma de sino.

Mensa Brasil (2013) conclui então que, ao se informar um QI numérico é indispensável esclarecer qual desvio padrão foi utilizado no teste, uma vez que a informação do QI sem seu respectivo desvio padrão é inútil. É importante também que o QI seja sempre informado em termos de percentagem, como é o padrão mundialmente aceito e conhecido.

2.2 Inteligência Emocional.

Segundo Oliveira (2011), foi na década de 80, do século passado, que se iniciaram os primeiros estudos sobre outra forma de inteligência que não a obtida através de testes de QI's, a inteligência que seria derivada das emoções do ser humano e futuramente seria amplamente conhecida como Inteligência Emocional.

“[...] no princípio da década de 80, Reuven Bar-On, psicólogo israelense, foi o pioneiro na proposição de um modelo de inteligência emocional em 15 habilidades chaves situadas em cinco conjuntos gerais; em 1983, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, propôs um modelo de inteligência múltipla que apontava a distinção entre capacidades intelectuais e emocionais; já em 1990, dois psicólogos, John Mayer e Peter Salovey formularam um novo conceito em um artigo publicado em uma pequena revista acadêmica denominada “*Emotional Intelligence*” (OLIVEIRA 2011 p.7).

Oliveira (2011) explica que a partir deste ponto, a Inteligência Emocional passou a ser algo amplamente discutido surgindo vários autores falando sobre o tema. Cada um contribuindo com seu ponto de vista sobre o assunto com o principal objetivo de esclarecer o que é a Inteligência Emocional e qual a sua importância na vida do ser humano.

2.2.1 Conceituando Inteligência Emocional.

Para Fulanetto (2012), a Inteligência Emocional está intimamente ligada às habilidades do ser humano, como a auto motivação e a persistência diante de dificuldades vividas; o autocontrole, expor as emoções de maneira apropriada e conseguir extrair do próximo o melhor de sua personalidade apenas com a empatia.

Fulanetto (2012) elenca a importância das emoções da seguinte forma:

- **Sobrevivência:** Durante milhões de anos de evolução nossas emoções desenvolveram-se naturalmente e disso resultou um dispositivo que nos orienta e nos alerta quando nossas necessidades naturais não são supridas.
- **Tomadas de decisão:** As emoções são grandes aliadas na tomada de decisões. Existem estudos que evidenciam que, quando as conexões emocionais de uma pessoa estão danificadas, até mesmo suas decisões mais

simples são comprometidas, pois ela não consegue sentir nada sobre o escolhido.

- **Ajuste de limites:** As emoções nos possibilitam impor limites que são necessários para proteger nossa saúde física e mental. Isso é possível quando aprendemos a confiar em nossas emoções e sentidos em relação ao próximo.
- **Comunicação:** Podemos nos relacionar com outras pessoas com nossas expressões faciais que, por serem várias, também demonstram vários sentimentos e isso facilita a socialização.
- **União:** As emoções podem ser utilizadas para unir todos os membros da espécie humana, infelizmente isso não acontece devido às diferenças de pensamento, mesmo as emoções sendo universais.

Ainda explicando a inteligência emocional, Gardenswartz diz:

“Inteligência Emocional é a capacidade de avaliar e compreender sentimentos e usar a energia deles de maneira produtiva. Além da compreensão, envolve ações específicas para reconhecer sentimentos, compreendê-los, expressá-los verbalmente e depois aplicar sua energia eficazmente. As emoções não são tão dóceis de lidar.” (GARDENSWARTZ 2012, p. 27),

Para Lauer (2012), a Inteligência Emocional deve ser considerada como “a capacidade de administrar as emoções para alcançar os objetivos” (LAUER 2012, p.103). Ele diz que, se as pessoas assim entenderem o tema, poderão se relacionar melhor com seus medos, inseguranças e insatisfações e serão mais bem sucedidas em suas vidas.

Conforme Lauer (2012) é natural ao homem agir por emoção e, de uma forma geral, a Inteligência Emocional está vinculada a pessoas prudentes e intuitivas. Ela permite a sensatez e equilíbrio quando se busca a solução de problemas.

Já para Soto (2012), Inteligência Emocional pode ser definida como “uma descrição das funções cerebrais e mentais que diz respeito às emoções, é um apelo ao descobrir e ao explorar” (SOTO 2002 p. 2).

Soto (2002) continua explicando que a mente emocional é a mesma que sempre esteve presente nas poesias e filosofias e é determinante para o entendimento pleno da personalidade humana como um todo. Trata-se de algo que

desafia cientistas, educadores e indivíduos, pois quem entende e consegue assim dominar seu cérebro emocional é capaz de ir além e se tornar mais feliz.

2.2.2 Inteligência Emocional por Daniel Goleman.

Segundo Oliveira (2011), a disseminação do termo Inteligência Emocional ocorreu no ano de 1995, quando o psicólogo Daniel Goleman lançou seu livro sobre o assunto, sendo que, até hoje sua obra é referência para quem deseja saber mais sobre o tema.

Neste livro, que tem como título Inteligência Emocional, Goleman (1995) introduz as emoções como uma fonte de forte influência no desenvolvimento da inteligência do ser humano, onde a incapacidade de controlá-las adequadamente pode tornar a vida do indivíduo muito mais difícil e complicada de ser vivida.

Goleman (1995) vai além e afirma que grande parte dos problemas que a humanidade enfrenta atualmente, se deve ao fato de que, por muito tempo, a sociedade deu valor somente para o intelecto, deixando totalmente de lado as emoções que são essenciais ao homem, e desta forma, criou-se seres infelizes e incapazes da empatia.

Goleman (1995) diz que, ao continuarmos negando nossas emoções, a tendência é que nos tornemos cada vez mais seres emocionalmente perturbados, solitários e deprimidos. Porém, há uma solução para que isso não aconteça que é buscarmos uma nova visão do conhecimento, desvendando a educação emocional e aliando os sentimentos à razão, pois esta é a fórmula genuína da inteligência.

Em seu livro, Goleman (1995) explica que todo ser humano tem duas mentes, a que pensa e a que sente, e esses dois modos, fundamentalmente diferentes de conhecimento, se comunicam e se fundem na obtenção de nosso raciocínio.

Goleman (1995), percebe como o ser humano compreende, tem consciência, pondera e reflete são formas e atitudes derivadas de sua mente racional e, juntamente com esse sistema, há a forma de impulsividade, muitas vezes ilógica, sendo o resultado da sua mente emocional. Essas duas mentes, na sua grande maioria de tempo, trabalham conjuntamente em harmonia e desta forma propiciam que a pessoa seja orientada em suas atitudes.

Para Goleman (1995), em geral a mente racional e a emocional se equilibram de forma que a emoção alimenta e informa as operações da mente

racional que por sua vez, reflete e barra impulsos das emoções. Este afirma que o intelecto humano só poderá dar o melhor de si se estiver aliado à Inteligência Emocional, já que, quando estas duas inteligências interagem entre si, há um aumento da capacidade intelectual e para que se consiga obter os melhores resultados dessa combinação, há de se descobrir como usar inteligentemente a emoção.

Ainda segundo Goleman (1995), a inteligência científica não tem diretamente relação com a vida emocional de um indivíduo uma vez que, até mesmo a pessoa mais brilhante academicamente pode ter atitudes estupidamente passionais que poderão levá-la ao caos. Para ele, “esse é o problema, a inteligência acadêmica não oferece praticamente nenhum preparo para o torvelinho – ou oportunidade – que trazem as vicissitudes de vida” (GOLEMAN 1995, p. 48). E, mesmo sabendo disso, nossa sociedade, escolas e cultura ainda são voltadas para a inteligência intelectual, quase que ignorando a importância do fator emocional, o que pode comprometer significativamente a prosperidade, o prestígio e a felicidade do ser humano.

Goleman (1995) afirma que a vida emocional deve ser trabalhada e lidada como as matérias acadêmicas de matemática e leitura, sendo que pode-se ter maior ou menor talento para isso e pode-se exigir o conjunto de aptidões para tanto. Isso é determinante e decisivo para que se possa compreender por que pessoas com o mesmo intelecto obtêm resultados diferentes em suas vidas, umas prosperando e outras não. Logo, a aptidão emocional é uma “metacapacidade”, que determina o quão bem o ser humano pode usar quaisquer outras aptidões que tenha, incluindo o intelecto bruto.

Goleman (1995) diz que o ser humano emocionalmente competente, que é capaz de conviver bem com os seus sentimentos e também é solidário aos sentimentos alheios, é, por vezes, mais bem sucedido em sua vida tanto nas relações afetivas quanto nas profissionais, se comparado àquele que não leva em consideração as emoções. Ainda segundo o autor:

“As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.” (GOLEMAN 1995, p. 48)

Goleman (1995) para escrever seu livro utilizou embasamento científico de vários estudos feitos com crianças e que podem nos ajudar a entender e aceitar como o controle das emoções é realmente importante em nossas vidas. O autor ressalta que em um desses estudos pôde-se constatar como crianças que tiveram contato com um programa de alfabetização emocional melhoraram seu desempenho e tornaram-se melhores amigos, alunos e filhos e, por tudo isso, a tendência é que no futuro estes também se tornem melhores pessoas como um todo.

Goleman (1995) diz que ao se tomar consciência do quão importante são as emoções em nossas vidas, é possível obter grandes benefícios para si e para o próximo e pode-se com isso desenvolver aptidões que nos serão úteis em qualquer situação. Ele elenca as principais como sendo:

- Autoconsciência Emocional: Um melhor reconhecimento das próprias emoções, entendendo as causas desses sentimentos.
- Controle das Emoções: Desenvolver uma maior tolerância à frustração controlando a raiva de modo a diminuir possíveis comportamentos agressivos; aumentar o sentimento positivo sobre si mesmo; diminuir a solidão com menos ansiedade social.
- Canalizar Produtivamente as Emoções: Ser mais comunicativo e menos impulsivo desenvolvendo o autocontrole.
- Empatia: Conseguir Visualizar como importante a perspectiva do outro melhorando sua forma de ouvir e desenvolvendo a sensibilidade aos sentimentos do próximo.
- Lidar com Relacionamentos: Conseguir analisar melhor como ocorre cada relacionamento; procurar ser mais aberto e amistoso em sua forma de se relacionar com mais atenção e harmonia.

Goleman (1995) ressalta o caráter como sendo a palavra que melhor define o conjunto de aptidões que a Inteligência Emocional representa.

“Se o desenvolvimento do caráter é uma das bases das sociedades democráticas, pensem em algumas das maneiras como a inteligência emocional reforça essa base. O princípio fundamental do caráter é a autodisciplina; a vida virtuosa, como têm observado os filósofos desde Aristóteles, se baseia no autocontrole. Uma pedra de toque afim do caráter é a capacidade de motivar-se e orientar-se, seja no fazer um dever de casa, concluir um trabalho ou levantar-se pela manhã. Precisamos estar no controle de nós mesmos, para agir direito com o outro.” (GOLEMAN, 1995 p. 302).

Goleman (1995) por fim defende que a Inteligência Emocional é algo muito importante e positivo, que só traz benefícios e tem o poder de elevar a todos e, por isso, deve ser inserida na sociedade como uma vacina, pra toda a vida.

2.2.3 Inteligência Social – Uma Vertente da Inteligência Emocional.

Segundo Goleman (2006), do ponto de vista da evolução humana, a inteligência é a principal habilidade que possibilitou a sobrevivência de nossa espécie. O fato de, desde os primórdios, vivermos em grupo fez com que nossas habilidades sociais fossem altamente desenvolvidas e, desta forma, nosso “cérebro socialmente inteligente” pode ser considerado o fator que possibilitou nos destacarmos dentre os outros animais. Para ele, tanto a Inteligência Emocional quanto a Social foram ignoradas nos últimos anos pelos estudiosos da inteligência. Hoje, depois da publicação de vários estudos, sabe-se que ambas são de extrema relevância no cotidiano humano. O autor apresenta na tabela 2 como as habilidades de Inteligência Social se enquadram no modelo de Inteligência Emocional:

Tabela 2 – Correlação entre Inteligência Emocional e Inteligência Social por Daniel Goleman – 2006

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	INTELIGÊNCIA SOCIAL
Autoconsciência	Autocontrole
	Consciência Social Empatia primordial Precisão empática Capacidade de ouvir
Cognição Social	Facilidade social ou administração dos relacionamentos
	Sincronia Apresentação pessoal Influência Preocupação

Fonte: Adaptado Goleman (2006)

Goleman (2006) afirma que a Inteligência Social deve ser considerada em termos de igualdade com a sua “irmã” Inteligência Emocional, isso possibilita acrescentar ao rol de relevância em nossas decisões e atitudes, capacidades diversas vezes por nós ignoradas e que são de muita importância para nossos relacionamentos interpessoais.

Gardner (1985) também abre o leque do assunto inteligência com a sua Teoria das Inteligências Múltiplas onde reconhece que o ser humano é dotado de

não uma, mas múltiplas formas de inteligência. Dentre essas, destaca-se a Inteligência Social. Para Gama (2012) a "Inteligência Interpessoal ou Social pode ser descrita como uma habilidade para entender e responder adequadamente a humores, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas". (GAMA 2012, p. 151).

Gardner (1985) classifica e identifica quatro aptidões distintas que compõem a Inteligência Social:

- **Organizar grupos:** aptidão nata de um líder, pois envolve dar início e administrar as vontades e trabalhos de um grupo de pessoas. Trata-se de uma vocação e talento inerente a diretores e chefes de organizações. Já quando crianças essas pessoas se destacam ao tomar a dianteira nas brincadeiras e decidir o que as outras deverão fazer.
- **Negociar soluções:** aquele que é o mediador de problemas evitando possíveis conflitos ou resolvendo os que já existem. Pessoas dotadas com este talento são ideais para promover acordos, arbitrar ou mediar disputas e por terem este perfil, são muito bem sucedidas ao escolher a carreira diplomática. Quando crianças eram aquelas que conseguiam resolver as brigas nas brincadeiras.
- **Ligação pessoal:** talento daqueles que possuem uma empatia natural e, por isso, conseguem manter uma ligação com seu próximo. Esse dom facilita o relacionamento com outras pessoas e possibilita agir reagir corretamente aos sentimentos e preocupações do outro. Normalmente são os chamados "bons amigos" e são ótimos parceiros comerciais. Nas crianças esse talento pode ser facilmente identificado naqueles que são os mais queridos pelos colegas de aula.
- **Análise social:** a arte de "detectar e ter intuições dos sentimentos, motivos e preocupações das pessoas" (GOLEMAN, 2001 p.132). Essa aptidão de conseguir entender como o próximo se sente, possibilita a criação de laços afetivos importantes e seguros. Profissionais com esta habilidade são ótimos terapeutas e conselheiros.

Goleman (2001) diz que juntas essas aptidões dão forma à Inteligência Social e são os ingredientes fundamentais para o sucesso das relações interpessoais. Aqueles que são agraciados com estas habilidades conseguem

facilmente uma ligação com o próximo, são espertos na observância de seus sentimentos e reações, conduzem e têm sob controle as adversidades que possam aparecer.

”[...] são os líderes naturais, as pessoas que expressam o inexpresso sentimento coletivo e o articula de modo a orientar o grupo para suas metas. São aquelas pessoas com as quais os outros gostam de estar por serem emocionalmente renovadoras – deixam os outros num estado de espírito bom, e despertam o comentário de “que prazer estar com uma pessoa assim””. (GOLEMAN 2001, p. 132).

Goleman (2001) afirma que esses dons interpessoais têm por base outras inteligências emocionais. Ele diz que as pessoas que conseguem controlar suas expressões de emoção tendem a causar ótima impressão social porque elas entram em sintonia com a forma que o próximo reage e, fazendo desta forma, são capazes de irem se ajustando de um modo que suas atitudes reflitam o efeito desejado e esperado no outro, são muito bem sucedidos no ato de atuar.

Goleman (2001) pondera, porém, que tem que haver a preocupação com o equilíbrio dessas aptidões no que diz respeito a suas próprias necessidades e na forma de satisfazê-las, para que o indivíduo não crie um carisma forçado em detrimento da própria satisfação pessoal. Ao se preocupar tão somente com a opinião alheia, o ser humano pode se tornar vazio e infeliz. Isso pode ocorrer com a troca dos valores pessoais pelos esperados e transformará o indivíduo em um “camaleão social”.

Conforme Goleman (2001) o sinal de que a pessoa está agindo desta forma é que mesmo aparentando ser extremamente agradável aos olhos alheios, ela não consegue manter relacionamentos sólidos e estáveis, estes são sempre superficiais e insatisfatórios. Com isso, o mais saudável então é que haja o equilíbrio entre o que se deseja e o que o próximo espera, pois somente desta forma o indivíduo se tornará completo. O autor diz que, por outro lado, há também aquele indivíduo chamado de “incompetente social”. Para este faltam as mais simples aptidões sociais e por isso é um ser desagradável de se conviver. São pessoas desprovidas de sutilezas sociais, ignoram as emoções do próximo e invariavelmente provocam perturbações por onde passam.

Goleman (2001) afirma que para este tipo de indivíduo há estudos que revelam ser este um problema neurológico, seria um dano na região ventromedial do córtex pré-frontal. Essa região cerebral é a responsável pelas integrações de

memória, emoções e do sentimento e, ela estando danificada, causa comprometimento nas decisões sociais. Para ele, além de fazer com que essas pessoas sejam naturalmente isoladas da sociedade, essa falta de Inteligência Social prejudica as relações pessoais do indivíduo que, agora por motivos opostos ao do caso apresentado anteriormente, também não consegue aprofundar suas relações interpessoais.

2.2.4 Inteligência Emocional versus QI.

Para Stemme (2004) a Inteligência Emocional e o Quociente de Inteligência, mesmo sendo capacidades distintas do ser humano, não são inteligências opostas. Na realidade elas devem se completar e o ideal é que se consiga lidar com elas de forma que uma consiga gerir a outra e, isso se torne funcional durante a vida humana. Desta forma, há de se considerar que mesmo em se tratando de realidades diferentes e independentes, existe uma relação muito próxima entre essas duas formas de intelecto, o que torna muito difícil encontrar uma pessoa com alto QI e baixa Inteligência Emocional e vive-versa.

Segundo Stemme (2004), a inteligência racional é a responsável por destacar as emoções e até mesmo fazer com que o indivíduo fique alerta a ela. Mesmo sabendo da importância das emoções, não é possível desconsiderar que sem o lado racional não haveria o sucesso emocional e, portanto, a forma de expressão humana, por mais sentimental que seja, depende de funções racionais de nosso cérebro para acontecer. Ele diz: “não só temos emoções, mas também as lembranças delas. Isso é importante para a tomada de decisões. A emoção é um acontecimento central para qualquer pensamento racional”. (STEMME 2004 p. 55)

Goleman (2001) cita a pesquisa feita pelo psicólogo da Universidade da Califórnia, Jack Block, que tinha como objetivo comparar dois tipos de pessoas, aquelas com alto QI e outras com altas aptidões emocionais. Ao fazer uma análise do tipo alto de QI, desconsiderando totalmente sua Inteligência Emocional, este se mostrou muito eficiente no domínio racional, mas totalmente incompetente no mundo pessoal.

Ainda sobre a pesquisa, Goleman (2001) faz uma referência ao fato de que os perfis se mostraram bem diferentes para homens e mulheres. No caso masculino, o tipo puro de QI se mostrou ambicioso, produtivo, previsível e emocionalmente frio. Já os com alto teor de Inteligência Emocional, se mostraram equilibrados

socialmente, comunicativos e com uma vida emocionalmente rica. O grupo feminino com alto QI teve como características predominantes a autoconfiança intelectual, a fluência no expressar de idéias, a ansiedade e a culpa, em contrapartida, as inteligentes emocionais se mostraram positivas, aptas a trabalharem sob pressão e espontâneas.

Goleman (2001) lembra que os perfis apresentados são limítrofes e que na realidade, todo ser humano tende a mesclar seu lado emocional e racional em graus variados. Porém, a pesquisa se mostra muito esclarecedora se considerarmos que em proporções corretas, é possível fazer o diagnóstico das características básicas da personalidade de um indivíduo.

Stemme (2004), quando o ser humano, por alguma doença no cérebro perde suas memórias emocionais este imediatamente perde também a capacidade de avaliar as consequências emocionais de suas decisões racionais. Isso se justifica já que as decisões racionais e as emocionais devem estar intimamente ligadas para serem consideradas efetivamente inteligentes.

Para Coelho (2011) hoje vivemos numa sociedade que procura valorizar as conexões e relações e por isso é muito relevante a forma como nos comportamos diante dos problemas. Não que as habilidades intelectuais possam ser desconsideradas, mas que não sejam somente estas as responsáveis por nosso sucesso. O autor afirma que um profissional equilibrado agrega muito mais a uma empresa do que aquele que se preocupa somente com seus dotes intelectuais, já que em uma situação de conflito o equilibrado conseguirá se destacar positivamente enquanto o outro, apesar de toda inteligência, não conseguirá o mesmo resultado ao se valer somente de seu lado racional.

Ainda falando sobre a atualidade, Coelho (2011) confirma que o ideal mesmo para uma corporação é que ela consiga ter em seu quadro de funcionários pessoas com ambas as capacidades intelectuais, a racional e a emocional, pois somente com o equilíbrio entre as duas a empresa obterá o sucesso tão almejado por todas.

3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – COMO UTILIZÁ-LA NA OBTENÇÃO DO SUCESSO PROFISSIONAL.

Este capítulo abordará como, efetivamente, é possível aplicar a Inteligência Emocional de forma a conseguir o sucesso profissional. Primeiramente será destacada a importância do desenvolvimento da autoconsciência nesse processo, depois será dedicado um espaço para incluir as idéias contidas no livro O Instinto do Sucesso que são relevantes ao assunto, logo após será falado especificamente como a Inteligência Emocional pode ser aplicada em nossa forma de trabalhar com ênfase na Inteligência Executiva e, por último, o capítulo abordará como a Inteligência Emocional é possível e importante quando o assunto é a liderança e a gestão de pessoas.

3.1 Autoconsciência – Fator Determinante no Desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Segundo Weisinger (2001), se ficarmos atentos as nossas emoções, poderemos obter informações muito importantes a cerca de nós mesmos e das pessoas com quem convivemos. Quando um indivíduo no trabalho explode com seu colega é muito provável que este seja um sinal de cansaço obtido por excesso de trabalho; quando somos invadidos por ondas de ansiedade antes de apresentarmos algum projeto, esta sensação pode estar nos avisando que precisamos nos preparar mais a respeito do assunto e, até mesmo o sentimento de frustração que sentimos depois de um contato não satisfatório com um cliente, pode ser um alerta para encontrarmos uma forma diferente de abordá-lo numa próxima vez.

Weisinger (2001) diz que nossos sentimentos são responsáveis por uma parte muito importante no nosso desempenho no trabalho e, conseguir usá-los de forma inteligente, de modo que as nossas emoções trabalhem a nosso favor, fará com que consigamos melhorar nosso desempenho como profissional. Para conseguir isso é preciso desenvolver e ampliar a Inteligência Emocional através do autoconhecimento.

Conforme Weisinger (2001) o autoconhecimento ou autoconsciência é o fator determinante para o desenvolvimento da Inteligência Emocional, pois saber previamente como agiremos em determinadas situações limites, pode nos dar a percepção do que nos afeta e, assim, poderemos trabalhar antecipadamente nossas reações. O autor exemplifica a explicação da seguinte forma:

“[...] para conseguir controlar a raiva, você tem que ter consciência daquilo que a provoca e de como essa poderosa emoção o afeta – então poderá aprender a reduzi-la e usá-la acertadamente; pra driblar o desânimo e conseguir se motivar precisa ter consciência do modo como você permite que afirmações negativas a respeito de si mesmo sabotem seu trabalho; pra ajudar os outros a se ajudar precisa ter consciência de seu envolvimento emocional na relação.” WEISINGER (2001, p. 26).

Para Weisinger (2001), quando o indivíduo consegue ter a autoconsciência aguçada, ele pode avaliar suas ações constantemente o que lhe permite entender o que o faz agir desta ou daquela maneira e, assim, pode de uma forma mais tranqüila, alterar algum comportamento previamente, o que lhe proporcionará melhores resultados no convívio com as pessoas. É preciso entender a autoconsciência como um instrumento de controle que pode manter o profissional alerta e no caminho certo para alcançar seus objetivos.

3.1.1 Ampliando a Autoconsciência.

Segundo Weisinger (2001), a autoconsciência é algo que pode ser trabalhada e ampliada, para isso é necessário comprometimento do indivíduo ao disponibilizar tempo para uma séria introspecção, além de coragem para enfrentar as reações às pessoas e momentos de sua vida profissional. O autor vai além e determina cinco passos específicos para fazer este exercício interno:

- Examinar como se faz avaliações: Avaliações são as diferentes interpretações que fazemos de algo ou alguém, elas são influenciadas por nossos valores e personalidade. Ao estarmos cientes de como isso ocorre internamente conosco, é possível determinar como nossos pensamentos influenciam nossos sentimentos, ações e reações e, desta forma, podemos alterá-los previamente.
- Estar atento aos sentidos: Por diversas vezes deixamos que nossos sentidos sejam influenciados por nossos sentimentos, ou seja, com um pré julgamento ouvimos o que queremos e vemos coisas onde não há. É importante que se consiga manter os sentidos limpos de forma que possamos enxergar, ouvir e ver somente a realidade.
- Dar atenção aos sentimentos: Tanto os sentimentos positivos quanto os negativos devem ser levados em conta pela pessoa emocionalmente inteligente, pois ambos devem ser trabalhados de modo a trazer benefícios em suas ações. Ao ignorar sentimentos o indivíduo perde a chance de reconhecê-los e controlá-los para seguir em frente.

- Identificar suas intenções: Consideramos como intenções nossos desejos imediatos e os de longo prazo e, assim como nossos sentimentos, elas podem se tornar conflitantes e trazer confusões ao nosso dia a dia, por isso, é muito importante identificá-la e tê-las muito claras para si, para que desse modo consiga tomar sempre a atitude mais acertada em cada situação.

- Estar atento a seus atos: Os atos podem dizer muito sobre a pessoa, por isso, é primordial prestar atenção na forma que agimos em determinadas situações. Essa análise pode nos preparar para novos acontecimentos e assim conseguir nos controlar e ter uma atitude mais condizente com nossos objetivos.

3.2 O Instinto do Sucesso por Renato Grinberg.

Em seu livro O Instinto do Sucesso o escritor e especialista em desenvolvimento profissional Renato Grinberg, faz uma alusão à forma que agimos em nossas carreiras nos dias atuais aos tempos primitivos, onde o homem, ainda não muito evoluído, tinha seus atos dominados única e exclusivamente pelos seus instintos de sobrevivência.

Grinberg (2013) diz que, o homem durante o longo período de sua evolução, aprendeu a dar valor a seus instintos para se proteger e, até hoje, de alguma forma, ainda mantemos inconscientemente esse mecanismo de sobrevivência, ou seja, sempre que nos sentimos ameaçados ou em perigo, automaticamente nossos sentidos de autoproteção são acionados e é aí que devemos tomar mais cuidado. Ele afirma que o mundo em que vivemos hoje é muito diferente dos nossos ancestrais, porém como ainda carregamos em nossos genes aquela mesma programação de reação ao perigo e ameaças, por vezes o ser humano se deixa levar por seus impulsos primitivos e isso, especialmente no mundo profissional, pode trazer grandes problemas.

Conforme Grinberg (2013), mesmo que o mundo corporativo aparente ser objetivo e racional, os sentimentos são responsáveis por uma grande parcela do resultado final que a empresa alcança. Por isso, a importância de reconhecer esses instintos e usá-los em favor próprio direcionando-os de forma à obtenção do sucesso profissional. O autor destaca em seu livro algumas feras que podemos entender como sendo as mais perigosas e existentes dentro do profissional, e que, quando este permite que seus instintos falem mais alto, dominam totalmente suas atitudes.

“Essas feras são seus instintos primitivos que se manifestam sem controle. Elas são famintas e ávidas por sair em busca de algo que alimente sua

natureza. Quando essas feras ficam soltas em um ambiente de trabalho, sem direcionamento positivo, grandes estragos podem acontecer.” GRINBERG (2013 p. 19).

Conforme Grinberg (2013), as feras podem ser nossas ou de nossos companheiros de trabalho e é importante que o profissional as reconheça e esteja alerta para que a partir disso, aja com cuidado e saiba como lidar com cada uma delas, de modo que, não se torne uma presa fácil na grande selva que é o mundo corporativo. Ele explica as sete feras da seguinte forma:

- Fera 1: A obsessão destrutiva: Muitas vezes, na ânsia de alcançar seus objetivos, os profissionais ficam obcecados e se tornam protagonistas de disputas ferozes para destruir seus adversários sem levar em conta valores e ética e isso traz como resultado final prejuízos para ambas as partes.

- Fera 2: A insegurança: A insegurança paralisa o profissional não permitindo que este se desenvolva. Outro problema que a insegurança apresenta é a ansiedade, profissionais inseguros tendem a ser mais ansiosos e isso pode ser muito perigoso quando o assunto é a tomada de decisões, pois a pessoa age pelo pânico e isso pode acarretar danos irreparáveis.

- Fera 3: A agressividade: Uma das feras mais comuns no mundo corporativo e isso acontece por conta da pressão, cobranças e estresses sofridos no dia a dia profissional. O importante é ressaltar que atitudes agressivas podem ter conseqüências desastrosas para o clima organizacional, o que refletirá negativamente na produtividade.

- Fera 4: A arrogância e a subserviência: Esta fera de duas cabeças é composta por um lado de profissionais considerados prepotentes e arrogantes, os conhecidos como os donos da verdade que não aceitam críticas e não são capazes de ouvir ninguém, por vezes a arrogância é tanta que nem mesmo o que os clientes ou o mercado diz tem relevância para este tipo de pessoa. Do outro lado, mas não menos perigosos, estão aqueles que aceitam tudo e são incapazes de dizer não, são profissionais que, na ânsia de agradar a todos, são levados ao estresse extremo e se tornam improdutivos.

- Fera 5: A impulsividade: Uma fera muito perigosa pois o profissional dominado por ela pode ter atitudes capazes de destruir a sua carreira e a empresa em que trabalha pelo simples fato de agir sem pensar. Quando o profissional age por impulso é dominado única e exclusivamente por suas emoções e isso é capaz de

cegá-lo para partes relevantes do problema, essas atitudes fazem com que as outras pessoas se distanciem de profissionais assim.

- Fera 6: A ganância: O problema desta fera é o extremo, ou seja, quando a ambição toma proporções inadequadas e se torna dominante em um profissional. Neste momento o indivíduo não é capaz de observar nada que não seja o seu objetivo, ele é capaz de qualquer coisa para alcançá-lo e, agindo assim, se torna perigoso pra si e para a organização em que trabalha.

- Fera 7: A obsolescência: É o medo do novo, é a vontade de permanecer em sua zona de conforto. Profissionais assim querem sempre manter as coisas como estão e são avessas a inovações. O problema é que pessoas dominadas por esta fera se tornam obsoletas, desnecessárias, pois não se renovam e têm a utopia de que o mundo tem que aceitá-las como são. Na realidade, quem permite que essa fera domine sua carreira faz um grande mal para si, muitas vezes até sem perceber.

Grinberg (2013), explica que mesmo que sejamos muito influenciados por nossos instintos, o ambiente em que vivemos também deve ser encarado com bastante relevância em nossas atitudes. O que nos possibilita as escolhas, ou seja, mesmo que tenhamos conhecimentos das feras que podem surgir durante nossa trajetória profissional, cabe a nós a escolha de como reagiremos ao nos defrontarmos com cada uma delas. Ele concluiu que o profissional comprometido com o sucesso deve valorizar seus pontos positivos e ser capaz de usar a razão para domar suas feras interiores. É dessa forma que ele será capaz de superar seus medos e inseguranças, se tornando um ser humano realmente evoluído aprendendo a cada dia ser melhor no que se propõe a fazer.

3.3 Como Integrar a Inteligência Emocional a sua Forma de Trabalhar.

Segundo Ryback (2002) para se obter o tão sonhado sucesso profissional, é preciso acrescentar Inteligência Emocional à inteligência racional formando assim, a Inteligência Executiva. Para tanto, é preciso estar atento a algumas atitudes que farão com que se consiga, efetivamente, integrar a Inteligência Emocional à forma de trabalhar:

- Aguçar os sentidos: Ter conhecimento dos seus sentimentos é essencial para ser uma pessoa inteligente emocionalmente, porque através disso, fica mais fácil controlar suas atitudes em relação ao próximo, entender as outras pessoas e assim, conseguir motivar-se a si e ao outro. Quando o indivíduo consegue olhar e entender

os seus sentimentos, fica mais fácil pra ele desenvolver a empatia o que é muito importante para aprimorar as relações interpessoais.

Ryback (2002) diz que estar em sintonia com seus sentidos é muito importante principalmente na tomada de decisões, pois na sua grande maioria elas envolvem muito mais que razões racionais, e é preciso ter consciência das emoções envolvidas para que dessa forma, se consiga chegar a uma decisão mais eficaz. Muitas vezes isso não será possível de imediato por conta da pressão do dia a dia que o trabalho nos impõe, mas quando isso acontecer é preciso que consigamos nos afastar por um momento, longe de distrações para que todas as opções que envolvem a decisão sejam avaliadas, sempre levando em consideração nossas emoções em relação ao assunto. Agindo dessa maneira será possível conseguir visualizar não somente o lado lógico e racional que implicará nossa decisão, mas também as consequências mais complexas que ficariam escondidas, caso ignorássemos nossos sentimentos.

- Controlar os sentimentos negativos: Todos os dias algumas situações no ambiente de trabalho fazem com que sejamos invadidos por sentimentos de raiva, frustração, ansiedade, dentre outras sensações desagradáveis. Quanto antes conseguirmos identificar esses sentimentos negativos, antes seremos capazes de dominá-los e nos libertarmos deles. Por muito tempo pensou-se que o mais apropriado era expor nossos sentimentos desabafando simplesmente, porém, pesquisas recentes mostram que o mais saudável é reconhecer os sentimentos negativos que temos em relação a algo ou alguém e depois nos livrarmos deles.

Conforme Ryback (2002), a preocupação é um dos sentimentos negativos que mais nos aflige no ambiente de trabalho e, isso ocorre quando permitimos que nossa imaginação seja dominada pelo pessimismo, resultando em muita ansiedade. O autor explica que o indivíduo emocionalmente inteligente deve primeiramente analisar se a preocupação que está sentindo é realmente genuína e pertinente, caso seja, ele deverá verificar as opções que lhe cabem pra resolver o problema, em seguida, deve procurar orientação com pessoas mais experientes que de alguma forma poderão lhe aconselhar a respeito. Dessa forma o profissional se colocará no controle da situação e conseguirá vê-la de uma forma mais clara, o que lhe possibilitará uma maior tranquilidade.

Para Ryback (2002), o profissional que aprende a trabalhar com suas próprias emoções negativas está à frente da concorrência, pois consegue lidar com sua equipe de uma forma mais produtiva, estimulando e motivando-os a trabalhar mais felizes.

- Descobrir seus talentos e fazer com que eles trabalhem para você: Quando o indivíduo consegue ter conhecimento de suas próprias emoções ele é capaz de ajustar sua forma de trabalho para um melhor aproveitamento daquilo que o faz se sentir bem no ambiente organizacional. E, descobrir o que se gosta realmente de fazer, pode ser uma forma excelente de entrar em contato com os próprios sentimentos, além de possibilitar ao profissional se destacar com a descoberta de seu verdadeiro talento. Normalmente, aquilo que mais gostamos de fazer é o que fazemos de melhor e, por isso, devemos dedicar um tempo maior para o aperfeiçoamento dessas habilidades de modo que elas se tornem qualidades que nos destaquem e nos sejam favoráveis no mundo corporativo.

Conforme Ryback (2002) é muito importante que, após descobrir seu real talento, o profissional não se acomode e esteja sempre trabalhando e buscando melhorar essa habilidade, seja aceitando novos desafios na área, lendo sobre o assunto ou de qualquer outra forma que lhe possibilite um contínuo treinamento e desenvolvimento. Sobre os benefícios e resultados positivos colhidos posteriormente a toda essa dedicação constante, necessária ao profissional que deseja se destacar por seu talento, o autor escreve:

“A característica aqui identificada, tão importante no mundo dos negócios, assim como em todos os lugares, é conhecida como “gratificação adiada”, a capacidade de adiar a satisfação imediata por um proveito posterior, de trabalhar arduamente hoje para o sucesso de amanhã, de investir agora para enriquecer no futuro. São essas coisas que aumentam o sucesso.” (RYBACK, 2002 p.56).

Ryback (2002) explica que quanto mais trabalhamos nossos talentos, mais criativos e produtivos nos tornamos o que com certeza é considerado um grande diferencial competitivo no mundo organizacional atual. Porém, o autor evidencia que, apesar de na teoria essas três atitudes parecerem simples de serem adotadas como estilo profissional, na prática é muito mais complexo por diversos fatores internos de cada ser humano. Por isso é importante que essas ideias sejam adotadas de maneira gradativa, mudando aos poucos, mas de forma eficaz, a maneira de se entender e agir no ambiente de trabalho.

3.4 Entendendo a Inteligência Executiva.

Segundo Grandi (2013), inteligência do tipo executiva é aquela capaz de resolver os problemas e isto está diretamente ligado à capacidade de tomar as decisões mais acertadas, aquelas que trarão resultados positivos para a organização como um todo. Este diz que esta competência de avaliar situações e escolher as melhores ações a serem tomadas, precisa e deve ser desenvolvida pelos profissionais contemporâneos. Há de se considerar, a experiência, a instrução e o conhecimento acumulado como fatores de muita importância nesse processo, porém, há outros mais sutis que podem colaborar, e muito, sendo a intuição o fator que merece um maior destaque quando o assunto é a tomada de decisões.

Grandi (2013) diz que diversos fatores influenciam na capacidade de discernimento e decisão do profissional, como a experiência, instrução e conhecimento técnico. Porém, há outra habilidade mais sutil, mas não menos importante, que deve ser considerada quando o assunto é decidir acertadamente, a intuição. Essa faculdade que todo ser humano tem, está muito mais presente no cotidiano corporativo do que imaginamos e vem ajudando grandes líderes a tomar muitas e boas decisões, sempre como uma aliada aos outros fatores racionais.

Grandi (2013) explica que a Inteligência Executiva nada mais é que a junção, por parte do profissional, dos elementos que lhe auxiliarão a analisar corretamente os problemas e, posteriormente, solucioná-los da maneira mais satisfatória para a organização. Se valendo do conhecimento e da intuição, este profissional estará propenso a decisões mais acertadas do que aqueles que ainda não descobriram a importância desse poderoso mix de habilidades.

3.4.1 - A Importância do uso da Intuição nas Decisões.

Segundo Parikh (2000), o papel da intuição na tomada de decisões está sendo considerado cada vez mais importante entre os executivos. Isso se explica por atualmente estarmos vivendo em um ambiente repleto de informações e opções, onde temos a necessidade de processos decisórios mais efetivos.

Parikh (2000) diz que algumas pessoas parecem ter um dom especial para decidir corretamente e sempre no momento mais adequado. São aquelas que normalmente atribuímos sorte, quando na realidade, o que ocorre é que elas são mais sensíveis as suas intuições e as levam em consideração como uma fonte valiosa de informação, antes de uma decisão.

Conforme Parikh (2000), estar abastecido de informações corretas é o que faz com que se tome a decisão mais eficiente diante de um problema, porém, por mais que estejamos atualizados com processos racionais, isso não nos garante estar à frente dos nossos competidores num mundo em constante mudança. E é aí que entra a nossa intuição.

“Com as mudanças tornando-se a constante do momento, precisaremos de novos métodos para definir e manter qualquer constância em nossas metas, em nossas estratégias e em nossas tarefas diárias. A intuição poderá vir a ser a única capaz de manter o profissional atualizado e no rumo certo. O giroscópio permanece a prumo não apesar de seu centro giratório, mas por causa dele: quando as mudanças tentam privar-nos do controle sobre os nossos rumos, podemos manter-nos no curso apenas descobrindo o eixo da nossa mente e seguindo adiante num equilíbrio dinâmico,” (PARIKH, 2000 p.62).

Além de ajudar em relação às instabilidades inerentes ao ambiente corporativo, Parikh (2000) explica que a intuição também pode ser uma grande aliada quando o profissional se depara com um excesso de complexidade que pode tornar determinado problema ainda mais difícil de ser compreendido. Nesse momento, ele deve recorrer a sua orientação interior que poderá ajudá-lo a definir as prioridades de suas ações.

Segundo Parikh (2000), nossa intuição pode e deve ser usada como uma importante ferramenta eliminadora da complexidade desnecessária que tende a aparecer quando analisamos muito um problema em busca de sua solução. É importante que o profissional consiga prestar atenção no que realmente importa e não desperdice energia e esforço com detalhes irrelevantes para uma boa decisão e, uma visão intuitiva pode ajudá-lo nesse processo.

“Aproximar-se demais dos detalhes é como voar perto do chão; precisamos conservar um senso de perspectiva interior para continuarmos avançando de forma coerente.” (PARIKH 2000 p. 64).

Diante disso, Parikh (2000) afirma que um número cada vez maior de profissionais está admitindo o uso da intuição em processos decisórios. Ele apresenta um estudo feito com alguns países sobre esse assunto, e nesse levantamento é possível observar o quanto a intuição exerce influência na vida profissional das pessoas de cada país pesquisado, conforme mostra a tabela 3:

Tabela 3 – Comparativo do uso da Lógica e Intuição no Trabalho por Parikh – 2000.

País	Mais a Lógica (%)	Ambos (%)	Mais a Intuição (%)
Áustria	46,0	49,3	4,8
França	32,7	61,9	5,4
Holanda	45,7	45,6	8,7
Suécia	44,6	46,5	8,9
Reino Unido	33,3	59,2	7,5
EUA	42,6	48,6	8,9
Japão	28,3	64,2	7,5
Brasil	53,5	42,1	4,4
Índia	44,0	51,4	4,6
Total	38,9	53,6	7,5

Fonte: Adaptadp Parikh (2000)

Analisando esse estudo, pode-se verificar que somente 7,5% dos profissionais usam mais a intuição, enquanto 38,9% são adeptos mais da razão em suas vidas profissionais e, a grande maioria com 53,6% faz uso da combinação intuição/lógica no ambiente corporativo em que atuam. O que deixa claro a relevância da intuição para os profissionais, em âmbito mundial.

Cabe ressaltar também, como nossos profissionais ainda estão relutantes em utilizar a intuição em suas decisões. O Brasil, neste quesito, mostrou-se extremamente conservador, fazendo muito pouco uso dessa importante ferramenta em ambientes corporativos, o que deve ficar como um alerta para que nossos profissionais se sintam motivados a fazerem parte dessa grande tendência mundial.

3.5 Inteligência Emocional como Forma de Liderança e Gestão.

Conforme Chiavenato (2006), cada líder apresenta uma forma diferente de gerir a sua equipe. Alguns são mais reprimidos e analíticos e outros mais carismáticos e decididos, sem contar que, cada situação demanda uma forma de liderança e gestão, porém sob um único aspecto líderes eficientes são iguais: todos têm um elevado grau de Inteligência Emocional.

Para Goleman (2001) a Inteligência Emocional representa uma condição essencial para a liderança eficiente, principalmente para aqueles que ocupam os níveis mais elevados de uma organização. Sem ela, o indivíduo pode ser detentor do melhor treinamento, ter uma mente incrivelmente aguda e perspicaz e uma criatividade infinita, porém não se tornará um grande líder.

Chiavenato diz:

“Inteligência emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas, mas entender bem sua própria constituição emocional e a das outras pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrar em pânico”. (CHIAVENATO 2006, p.162).

Conforme Chiavenato (2006), a habilidade de liderar com Inteligência Emocional pode ser dividida em quatro capacidades fundamentais, como segue:

- **Autoconsciência**

→ Autoconsciência emocional: trata-se de como indivíduo entende as próprias emoções e de que forma estas impactam em seu desempenho profissional e pessoal. Pode ser trabalhada e pra isso é exigido muita dedicação e força de vontade.

→ Auto-avaliação: é a capacidade de conseguir se olhar internamente de forma a perceber suas forças e fraquezas buscando aprender com os erros cometidos e, desta forma, aumentar seus pontos fortes.

→ Autoconfiança: habilidade de se reconhecer positivamente, encarando seus pontos fortes como algo a ser valorizado. É quando o indivíduo consegue ser feliz sendo ele mesmo, apesar de seus defeitos e limitações.

- **Autogerenciamento**

→ Autocontrole: é a capacidade que o indivíduo tem de se manter estável diante de situações difíceis. Conseguir controlar seus instintos e impulsos irracionais.

→ Confiança: habilidade de despertar no próximo o senso de que o indivíduo em questão é honesto e íntegro.

→ Estado-consciente: é ser capaz de se autoconduzir de forma correta e responsável.

→ Adaptabilidade: habilidade em se adequar a situações diferentes e incomuns a sua rotina.

→ Orientação de proezas: habilidade de conseguir encontrar internamente um padrão de excelência.

→ Iniciativa: é ser capaz de aproveitar as oportunidades quando aparecem.

- **Consciência social**

→ Empatia: é quando o indivíduo se preocupa genuinamente com a emoção do próximo. É quando ele consegue se colocar no lugar do outro e entende

suas perspectivas com interesse. Quanto mais o ser humano é consciente de suas emoções, mais ele é capaz de entender o sentimento alheio.

→ Consciência organizacional: habilidade de entender a vida organizacional, construir decisões em networks e dirigir políticas.

→ Orientação de serviço: habilidade de entender e diagnosticar as necessidades de seus clientes.

- **Habilidade social**

→ Liderança visionária: é a capacidade que um líder tem de inspirar com uma visão convincente do futuro.

→ Influência: é saber ser persuasivo de forma a convencer o próximo.

→ Desenvolver pessoas: habilidade de fortalecer as características positivas dos outros através do retorno e orientação.

→ Comunicação: é saber ouvir e falar corretamente de forma a entender e se fazer entender corretamente.

→ Mudança catalisadora: habilidade de ter novas idéias e liderar pessoas em novas direções.

→ Gestão de conflitos: capacidade de influenciar pessoas a entenderem que o conflito é prejudicial e conseguir desta forma instalar um consenso.

→ Construção de laços: habilidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos.

→ Trabalho de equipe e colaboração: capacidade de instalar um clima de cooperação entre as pessoas e desenvolver equipes.

Assim, Chiavenato (2006) diz que o profissional que deseja desenvolver a excelência em sua forma de liderar, tem que se preocupar em desenvolver e aprimorar constantemente estas habilidades, por que elas lhe permitirão a criação de um relacionamento baseado na confiança e lealdade de seus liderados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Este estudo mostrou que, até pouco tempo atrás o mundo acreditava que era o quociente intelectual (Q.I) do ser humano o único responsável pelo seu sucesso e conquistas no âmbito profissional.

Porém, com o passar do tempo, e após alguns estudos realizados por psicólogos como Gardner, Mayer e Salovey, ficou comprovado que pessoas que tem um Q.I. elevado não são, obrigatoriamente, as mais bem sucedidas profissionalmente. Na realidade, os melhores resultados neste assunto, são de indivíduos com um grande controle de suas habilidades emocionais, mesmo que apresentando um Q.I. mediano. Esta tese foi, posteriormente, amplamente difundida através do livro *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman.

Foi possível verificar nesta monografia a importância que Goleman representa neste assunto até os dias atuais. Ele foi o responsável pela popularização da idéia da Inteligência Emocional como sendo algo primordial para que o ser humano seja considerado realmente inteligente. Neste livro, ele contextualiza a Inteligência Emocional como sendo um conjunto de competências a serem adquiridas e trabalhadas constantemente, de forma a se conseguir o máximo de controle sobre nossas atitudes, e assim, conseguirmos nos relacionar com o próximo de uma maneira mais positiva e produtiva.

Com a revisão bibliográfica feita nesta monografia, foi possível constatar que a Inteligência Emocional pode e deve ser usada como uma importante ferramenta na busca do sucesso profissional, por conta do novo panorama no mercado de trabalho. É evidenciada a crescente descoberta por parte das empresas, da importância que os sentimentos humanos exercem em seus profissionais, seja na hora de se relacionar com colegas e/ou clientes, como também em decisões importantes tomadas no dia a dia empresarial.

Assim, no ambiente corporativo não é somente a inteligência científica, que chamamos de QI, o quesito mais relevante para o sucesso. Atualmente é importante que além de nossa formação e conhecimento técnico, tenhamos também um auto grau de consciência interna em relação aos nossos sentimentos, para que possamos lidar com os imprevistos e desafios diários a que estamos sujeitos diariamente como profissionais, pois desta forma, será possível potencializar o melhor resultado.

Este estudo mostrou que, o indivíduo que se preocupa com sua carreira, habitualmente, busca dominar conhecidas ferramentas para se destacar, atualizar-se ou até mesmo desenvolver um diferencial competitivo diante da concorrência. Ao analisar cada uma dessas ferramentas, como marketing pessoal, liderança, comunicação, proatividade e ética, ficou comprovado que todas estão intimamente ligadas à Inteligência Emocional que, se mostrou fundamental para o amplo desenvolvimento destas habilidades.

Diante destas perspectivas, foi possível observar que a verdadeira inteligência provém da combinação dos fatores que compõem habilidades técnicas e habilidades emocionais. E, assim como as habilidades técnicas podem ser adquiridas, as emocionais também podem ser conquistadas pelas pessoas que assim as desejarem. Buscar se conhecer e saber de suas reações a cada situação é o primeiro passo, passando pela obtenção do controle de suas emoções e finalmente chegando até o desenvolvimento da empatia.

Cabe ressaltar que o processo de desenvolvimento da Inteligência Emocional pode ser subestimado por algumas pessoas e, considerado por outras, algo complicado e difícil de ser conseguido na prática. Porém, conforme o estudo mostrou, a Inteligência Emocional é essencial para o profissional que deseja um sucesso duradouro, pois mesmo que o conhecimento técnico seja algo fundamental para o desempenho de nossas funções, são nossas habilidades emocionais que proporcionarão uma sustentabilidade e excelência em nossas carreiras.

Como propostas para próximos trabalhos, sugere-se um estudo sobre a Inteligência Emocional e a Psicanálise, bem como um estudo de casos reais da Inteligência Emocional mais Quociente de Inteligência (QI) no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, FRANCIS. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- BARROS, JORGE PEDRO DALLEDONE DE. **Negociação**: Biblioteca de competências. São Paulo: SENAC, 2004.
- BRANCO, VALDEC ROMERO CASTELO. **Rumo ao sucesso**: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- CHARAN, RAM. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHAVAGLIA NETO, JOSÉ. **Sucesso Profissional**: as seis habilidades. São Paulo: Baraúna, 2009.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COELHO, FERNANDO. **QI X QE o que é mais importante**. Universidade Estácio de Sá. Disponível em <http://www.blogdofernandocoelho.blogspot.com.br/2011/07/qi-x-ge-o-que-e-mais-importante.html>. Acesso 09/05/2013.
- DAVENPORT, THOMAS H. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- DROULIN, ANNE-MARIE. **A Pedagogia**. São Paulo: Loyola, 1995.
- FISCHER, ROGER. **Como Chegar ao Sim**. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- FULANETTO, TEREZINHA CASTILHO. Inteligência emocional. **Escola de Educação**. Disponível em <http://www.din.uem.br/ia/emocional/>. Acesso 12/05/2013.
- GAMA, MARIA CLARA S. SALGADO. A Teoria das Inteligências Múltiplas e suas implicações para Educação. **Psy_Coterapeuta On Line**. Disponível em <http://homemdemello.com.br/psicologia/intelmult.html>. Acesso 09/05/2013.
- GARDENSWARTZ, LEE. **Inteligência emocional na gestão de resultados**. São Paulo: Clio Editora, 2008.
- GARDNER, HOWARD. **A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- GOLEMAN DANIEL. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

GOLEMAN, DANIEL. **Inteligência Social: o poder das relações humanas.** São Paulo: Campus, 2006.

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

GOODWIN, C. JAMES. **História da Psicologia moderna.** São Paulo: Cultrix, 2005

GRANDI, THIAGO. **Inteligência Executiva.** Disponível em: <http://www.tiagograndi.com.br/2012/07.inteligencia.html>. Acesso em 20 jun.2013.

GRINBERG, RENATO. **O Instinto do Sucesso.** São Paulo: Gente, 2013

HUMBERG, MARIO ERNES. **Ética na política e na empresa.** Rio de Janeiro: Cla, 1999.

HUNTER, JAMES C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAGO, ALFREDO. **Liderança.** São Paulo: Widebiz, 2008.

LAUER, CAIO. O que é inteligência emocional. **Carreira & Sucesso.** Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/o-que-e-inteligencia-emocional>. Acesso 10/05/2013.

MACEDO, IVANILDO IZAIAS DE. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MANN, JOHN DAVID. **O futuro como um bom negócio: como as percepções certas sobre o futuro determinam oportunidades únicas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2011.

MARTIN, KENETH M. **Introdução à psicologia.** São Paulo: Thompson, 1999.

MELÃO JÚNIOR, HILDEMBERG. Introdução aos testes de QI. **Sigma Society.** Disponível em http://www.sigmasociety.com/artigos/introducao_qi.pdf .Acesso em 02/05/2013.

MENSA BRASIL. Disponível em: <http://www.mensa.com.br/>. Acesso em 25 abr. 2013

MINAYO, MARIA CECÍLIA DE SOUZA. **Pesquisa Social: teoria método e criatividade.** 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVA, ALBERTO. **Teoria do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

OLIVEIRA, MARCIO BOTELHO DE. Inteligência emocional como estratégia de liderança. **Universidade Candido Mendes.** Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k219449.pdf . Acesso em 14/05/2013.

PARIKH, JAGDISH. **Intuição: a nova fronteira da administração.** São Paulo: Cultrix, 2000.

PEELING, NIC. **Negociações Brillhantes:** O que os melhores negociadores sabem, fazem e dizem. São Paulo: Gente, 2009.

PERUZZO, Marcelo. **Jesus de gravata.** Curitiba: Peruzzo, 2006

RAYBACK, DAVID. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não dependente só do Q.I.** São Paulo: Cultrix, 2002.

RITOSSA, CLAUDIA MONICA. **Marketing pessoal:** quando o produto é você. Curitiba: IBPEX, 2009.

SOTO, EDUARDO. **Comportamento Organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

STEMME, FLITZ. **O poder das emoções:** a descoberta da inteligência emocional. São Paulo: Cultrix, 2004.

TASCIN, JOSELANE C. Marketing Pessoal: uma ferramenta para o sucesso. **Revista Científica Eletrônica de Administração.** Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm09/pages/resenhas/adm-edic09-anov-nota01.pdf>. Acesso 15/05/2013.

TEIXEIRA, LEONARDO. **Comunicação na empresa.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TOMANINI, CLAUDIO. **Na Trilha do sucesso:** vença num mercado que caminha com você, sem você ou apesar de você. São Paulo: Gente, 2009.

WEISINGER, HENDRIE. **Inteligência Emocional no Trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.