

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Samuel António Domingos Bemba ¹

RESUMO

INTRODUÇÃO: Este estudo consiste, basicamente, na pesquisa sobre a importância da inteligência emocional na Gestão de Recursos Humanos, já que apesar de ser discutido há anos, ainda é novo e/ ou desconhecido para muitos. A inteligência emocional é um tipo de inteligência que envolve as emoções voltadas em prol de si mesmo. **OBJETIVO:** Entender a importância da inteligência emocional na gestão de recursos humanos e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações. **METODOLOGIA:** O presente estudo consiste em uma revisão de literatura, e utiliza bases de dados científicos, para abarcar autores propostos. O propósito é de trazer conteúdos relevantes à temática com enfoque em várias teorias. Foi feita uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa sobre o assunto através de livros, artigos e em vídeos aulas das bases de dados como Scielo e Google Acadêmico, levando em consideração estudos clássicos pertinentes ao tema. Em seguida, foi realizada uma inclusão dos materiais mais relevantes, excluindo conteúdos que não diziam respeito sobre a temática. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** A Inteligência Emocional é dos temas mais em voga na literatura no final do século XX, por esta razão este estudo tentou dar o seu contributo para o enriquecimento deste conceito, ao estudar a influência do mesmo, no desempenho no trabalho e na Satisfação Laboral.

Assim, considera-se que o debate desta temática assume uma importância fundamental não só no crescimento individual de cada pessoa, bem como na promoção de comportamentos que contribuem para o bem-estar individual e coletivo.

PALAVRAS-CHAVES: Inteligência Emocional; Desempenho no Trabalho; Satisfação Laboral.

ABSTRACT

INTRODUCTION: This study basically consists of research on the importance of emotional intelligence in Human Resource Management, since despite being discussed for years, it is still new and/or unknown to many. Emotional intelligence is a type of intelligence that involves emotions directed towards oneself. **OBJECTIVE:** To understand the importance of emotional intelligence in human resource management and its relationship with improving interpersonal communication in organizations. **METHODOLOGY:** The present study consists of a literature review, and uses scientific databases, to cover proposed authors. The purpose is to bring relevant content to the theme with a focus on various theories. A qualitative bibliographical research was carried out on the subject through books, articles and video lessons from databases such as Scielo and Google Scholar, taking into account classic studies relevant to the subject. Then, the most relevant materials were included, excluding content that did not relate to the theme. **FINAL CONSIDERATIONS:** Emotional Intelligence is one of the most popular themes in the literature at the end of the 20th century, for this reason this study tried to contribute to the enrichment of this concept, by studying its influence on job performance and satisfaction Labor.

Thus, it is considered that the debate on this topic is of fundamental importance not only in the individual growth of each person, as well as in the promotion of behaviors that contribute to individual and collective well-being.

KEYWORDS: Emotional Intelligence; Work Performance; Job Satisfaction.

¹ Doutorando em Ciências da Administração pela ACU – Absolute Christian University, com linha de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos; Mestre em Finanças pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique - Portugal; MBA em Gestão de Recursos Humanos pela COGNOS – Formação e Desenvolvimento Pessoal - Portugal. Graduado em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Ciências da Educação da Universidade Agostinho Neto - Angola. **E-MAIL:** Samuel.bemba@minfin.gov.ao; bembafilhodedeus@hotmail.com; bembafilhodedeus@gmail.com. **CURRICULO LATTES:** lattes.cnpq.br/5133438161376795

INTRODUÇÃO

Hoje em dia percebemos cada vez mais a importância da inteligência emocional (IE) como um dos fatores de sucesso, não apenas em nossa vida pessoal, mas de grande relevância em nossa vida profissional.

A inteligência emocional é um fator importante não só no estabelecimento de relações interpessoais positivas, bem como na compreensão das nossas próprias emoções. Aprender a educar ou a gerir as emoções perante situações que despertam raiva, ódio, medo, entre outros, é aprender a conhecermo-nos e ao mesmo tempo, agir de uma forma pensada, com calma, sem que nos arrependamos posteriormente da nossa atitude.

Ao longo do presente trabalho, será efectuada uma revisão bibliográfica sobre “A Importância da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos” e subsequentemente serão referenciadas algumas técnicas para reconhecer e expressar de uma forma mais adequada, as emoções.

O conceito de inteligência emocional vem da psicologia e teve sua primeira abordagem no século XIX pelo renomado biólogo britânico, Charles Darwin, em seus estudos sobre a evolução das espécies. Nessa época, Charles Darwin a definiu como expressão emocional necessária como forma de garantir uma vida saudável capaz de se adaptar e sobreviver ao contexto em que vivemos.

Darwin acreditava na importância da expressão das emoções como forma de garantia de uma vida saudável capaz de sobreviver e se adaptar no mundo em que vivemos (citado por Bar-On, 2006, pp.2).

Assim, considera-se que o debate desta temática assume uma importância fundamental não só no crescimento individual de cada pessoa, bem como na promoção de comportamentos que contribuem para o bem-estar individual e coletivo.

OBJETIVO

Entender a importância da inteligência emocional na gestão de recursos humanos e a sua relação com a liderança nas organizações.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: DEFINIÇÃO E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Inteligência emocional é o nome que se dá ao conjunto de competências relacionadas a lidar com emoções. Mais especificamente, a como (e o quanto) se percebe, processa, compreende e tem habilidade de gerenciá-las.

O conceito de inteligência emocional vem da psicologia e teve sua primeira abordagem no século XIX pelo renomado biólogo britânico, Charles Darwin, em seus estudos sobre a evolução das espécies. Nessa época, Charles Darwin a definiu como expressão emocional necessária como forma de garantir uma vida saudável capaz de se adaptar e sobreviver ao contexto em que vivemos.

Darwin acreditava na importância da expressão das emoções como forma de garantia de uma vida saudável capaz de sobreviver e se adaptar no mundo em que vivemos (citado por Bar-On, 2006, pp.2).

Os responsáveis por fixar a teoria de inteligência emocional por meio de artigo acadêmico foram os psicólogos e pesquisadores estadunidenses Peter Salovey e John D. Mayer, em 1990, cinco anos antes de Goleman publicar seu livro (Salovey & Mayer, 1990, p. 189).

A utilização de processos relacionados à Inteligência Emocional se inicia quando uma informação carregada de afeto entra no sistema perceptual, envolvendo os seguintes componentes:

- a) avaliação e expressão das emoções em si e nos outros;
- b) regulação da emoção em si e nos outros; e

c) utilização da emoção para adaptação. Esses processos ocorrem tanto para o processamento de informações verbais, quanto não-verbais (Salovey & Mayer, 1990).

Daniel Goleman, psicólogo, escritor e PhD da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, foi quem popularizou o conceito da Inteligência Emocional em seu livro intitulado “Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”.

Mas as pesquisas em torno da influência das emoções já vinham sendo realizadas há algum tempo.

Em 1920, Edward Thorndike, também psicólogo norte-americano, descreveu a inteligência emocional como a habilidade de administrar as emoções.

Depois dele, outros nomes aparecem na linha do tempo, acrescentando informações e fatos importantes para a formatação do conceito.

É possível descrever a inteligência emocional como a capacidade de identificar e compreender os próprios sentimentos, aceitar as emoções como habilidades aprendidas, estabelecer o controle quando as emoções se manifestam assim como identificar o reflexo das emoções no comportamento e na motivação. É a capacidade de gerir as emoções a fim de influenciar positivamente a manifestação dos sentimentos com a aplicação de técnicas, análise e direcionamento sistemático, bem como de adquirir a capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos. Ela está diretamente ligada ao sucesso profissional, às relações interpessoais e à automotivação.

Pessoas que conseguem ter o controle sobre as suas emoções também têm mais autogestão sobre suas vidas.

Tudo isso contribui para alcançar os propósitos estabelecidos.

Assim, a realização plena é mais fácil e rápida de ser conquistada.

A inteligência emocional também é essencial para se adaptar ao futuro do trabalho.

Conforme Goleman (1998, p. 338), “Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional”.

Com a evolução da ciência, assim como da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações, chegando ao QE (Quociente Emocional), aonde vem se verificando que a inteligência emocional também se torna imprescindível neste processo (Goleman, 2007, p.398). O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outros, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha Segundo Goleman (2007), é possível descrever a inteligência emocional como a capacidade de:

- Identificar e compreender os próprios sentimentos;
- Aceitar as emoções como habilidades aprendidas;
- Estabelecer o controle quando as emoções se manifestam;
- Identificar o reflexo das emoções no comportamento e na motivação;
- Gerenciar as emoções a fim de influenciar positivamente a manifestação dos sentimentos com a aplicação de técnicas, análise e direcionamento sistemático;

- Adquirir a capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos.

Goleman (1999: 323) define Inteligência Emocional: *“como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bens as emoções em nós e nas nossas relações”*.

Goleman (1995: 59) refere a definição resumida das inteligências pessoais: interpessoal e intrapessoal de Gardner, que poderão ter servido de base à criação do que é hoje a inteligência emocional:

“A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender as outras pessoas; o que é que motiva, como trabalhar cooperativamente com elas. Os vendedores, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos terão tendência para ser pessoas possuidoras de um elevado nível de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal (...) é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de criarmos um modelo correcto e verídico de nós mesmos e de usar esse modelo para funcionar eficazmente na vida”.

O LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE:

Como já foi definido atrás, a IE é a capacidade de compreender os sentimentos e emoções próprias e dos outros, com o objectivo de as distinguir e de usar essa informação para orientar o pensamento e a acção.

Goleman (2002) apresenta resultados de pesquisas que indicam que a IE é responsável por cerca de 80 % das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. *“Emoções em equilíbrio abrem portas”*, garante o psicólogo norte-americano.

As emoções são definidas como sendo as alterações súbitas do nosso estado de ânimo que experimentamos quase sem darmos conta, conforme Goleman(2012, p. 310). Kleinginna e Kleinginna (1981, p. 355), as emoções são provocadas por ideias, recordações

ou acontecimentos que produzem reacções rápidas e que nos conduzem a actuar em função do que sentimos no momento. A emoção produzida dá origem a um estado de ânimo que se chama sentimento.

O sentimento é mais duro que a emoção, tal como podemos ver na tabela 1.

TABELA 1. Emoção vs Sentimentos

SITUAÇÃO	EMOÇÃO	SENTIMENTO
Notícia de que os objectivos não foram atingidos	Tristeza	Frustração, impotência, desmotivação

FONTE: OFConsultores (2023)

Saber conviver com emoções e sentimentos negativos é fundamental para os transformar em positivo. A IE consiste em substituir umas emoções por outras, expressando-as adequadamente, conforme espelha a tabela 2.

TABELA 2. Emoções Negativas vs Positivas

EMOÇÕES NEGATIVAS	EMOÇÕES POSITIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ira • Frustração • Ansiedade • Ciúme/inveja • Ódio • Arrogância • Tristeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Altruismo • Alegria • Generosidade • Humildade • tolerância

FONTE: OFConsultores (2023)

Por isso a liderança e a IE caminham juntas. Os verdadeiros líderes não se distinguem pelo talento inato ou domínio técnico, mas pela capacidade de inspirar os outros com energia, paixão e entusiasmo. E esses sentimentos se espalham rapidamente nas equipes de trabalho, estimulando outros (Goleman, Boyatzis e MaKee, 2002). Cada vez mais o líder precisa ser consciente do que sente, e compreender de que maneira

as suas emoções impactam nos demais. O fator humano é fundamental no ambiente empresarial, sendo muitas vezes até mais impactante que o conhecimento técnico no mercado de trabalho.

Em suma, produtividade e IE são dois aspectos intimamente ligados, já que é o nível ideal de cada um que colabora para um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A produtividade necessita ter um objetivo e o recurso tempo deve ser muito bem administrado para que a vida pessoal e profissional possa se equilibrar. Não dá para negligenciar nenhum dos dois.

As boas relações em casa favorecem a produtividade no lar e no trabalho. Já a produtividade saudável no trabalho permite saúde, disposição e tempo para viver seu lado pessoal também. A busca é produzir o máximo, sem perder a qualidade, dentro de um tempo alcançável, para que as tarefas pessoais não sejam postergadas ou procrastinadas em função da sobrecarga profissional.

Porém, o que se também observa é que a produtividade, tanto seu excesso, quanto sua ausência, produz um sentimento negativo gerador dos três maiores distúrbios da atualidade: a depressão, o estresse e a ansiedade. A quantidade de responsabilidades dos líderes e também de sua equipe, acaba por produzir profissionais com baixa saúde mental.

O PODER E AS APTIDÕES PRÁTICAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As múltiplas faces da liderança primordial se tornaram evidentes para nós quando conversamos com centenas de executivos, administradores e funcionários de empresas e organizações mundo afora. Encontramos líderes ressonantes em organizações de todos os tipos e em todos os níveis. Alguns podem não ter cargo oficial de liderança, mas tomam a iniciativa de liderar quando é preciso, depois ficam em segundo plano até que uma nova oportunidade surja. Outros comandam uma equipe ou uma organização inteira, guiam uma *start-up*,

implantam mudanças na sua empresa, ou saem espertamente para começar o próprio empreendimento.

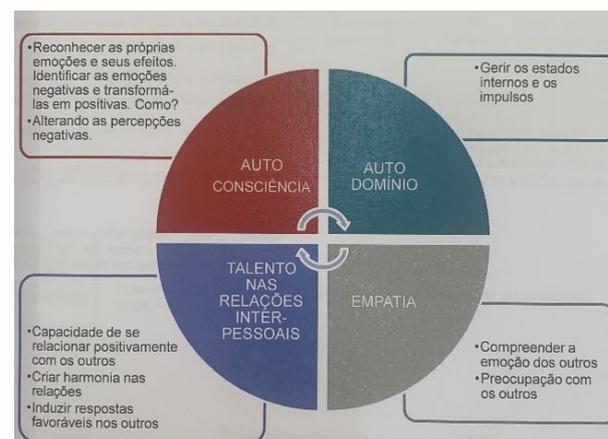
O poder da IE se resume em quatro habilidades fundamentais:

FIGURA 1. Habilidades da IE



FONTE: OFConsultores (2023)

A IE determina o potencial do líder para as aptidões práticas que se baseiam em quatro elementos:



FONTE: OFConsultores (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Inteligência Emocional é dos temas mais em voga na literatura no final do século XX, por esta razão este estudo tentou dar o seu contributo para o

enriquecimento deste conceito, ao estudar a influência do mesmo, no Desempenho no trabalho e na Satisfação Laboral. A presente investigação desenvolveu-se no âmbito da profissão de servidor público, um tipo de trabalho que exige competências a nível de inteligência emocional, como tal era pertinente averiguar a sua relação com estas variáveis tão importantes no contexto organizacional.

Este estudo visou proporcionar conhecimento a respeito do tema a Importância da Inteligência Emocional na Gestão dos Recursos Humanos, já que apesar de ser discutido há anos, ainda é novo e/ ou desconhecido para muitos.

Em algum momento da vida, ouvimos falar a respeito de inteligência emocional no trabalho.

Apesar de ser uma expressão conhecida por muitas pessoas, nem todos sabem exactamente o que é a inteligência emocional e como desenvolvê-la em diferentes áreas da vida.

Foi o psicólogo, escritor e PhD pela Universidade de Harvard, Daniel Goleman, quem popularizou o conceito de inteligência emocional. Em seu livro, “Inteligência Emocional”, o autor discorre sobre as diferenças entre o Quociente Emocional e o Quociente de Inteligência.

A inteligência emocional é algo que pode ser aprendido e desenvolvido, aqueles que desenvolvem essa aptidão conseguem elaborar melhor suas ideias, ter atitudes adequadas, fazer boas escolhas e tem mais chances de obter sucesso em todos os âmbitos da vida. O novo modelo de gestão de pessoas não enxerga mais os colaboradores como mera mão de obra, mas o considera como um todo, levando em consideração suas emoções e, por conseguinte, sua vida pessoal que não se dissocia do indivíduo. Embora ainda haja resistência por parte de algumas companhias ou profissionais, as relações trabalhistas têm se tornado mais humanas nas organizações e isso tem se apresentado como uma vantagem competitiva frente ao mercado.

A psicologia determina que a inteligência emocional é a capacidade de compreender, administrar e gerir seus próprios sentimentos, aprendendo, assim, a lidar com diferentes emoções pessoais e de outras pessoas.

Essa gestão de sentimentos é importante para que os indivíduos consigam atingir os mais diversos objetivos, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, pois saber lidar com diferentes emoções é fundamental para a criação e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Agir com inteligência emocional no trabalho pode ser um grande diferencial para os trabalhadores que precisam administrar diversas tarefas ao longo do dia e lidar com equipes de diferentes perfis.

A inteligência emocional é tão importante para o sucesso pessoal e profissional quanto as demais capacidades cognitivas. Desenvolver essa habilidade e saber aplicá-la no trabalho é importante para a criação de um ambiente mais acolhedor, empático e motivador, além de ser um fator que beneficia muito o clima organizacional positivo.

A inteligência emocional também facilita o desenvolvimento de habilidades comunicativas, pois o autoconhecimento proporciona uma comunicação não-agressiva e respeitosa.

Uma forma de incentivar essa habilidade entre as equipes é fornecer feedbacks aos colaboradores, através de análises respeitosas e transparentes a respeito de suas atividades e seu desempenho. Assim, os colaboradores podem desenvolver habilidades de escuta ativa e a receber críticas construtivas sem levá-las para o lado pessoal.

O controlo emocional pode ser trabalhado através do exemplo, logo, um funcionário que é exposto a uma comunicação desse tipo pode ter mais facilidade em desenvolver o mesmo comportamento.

Este trabalho abordou também o perfil do líder competente emocionalmente e ficou evidente que eles são influenciadores, comunicativos, sabem lidar com as

emoções alheias, assim como com as próprias emoções, são contagiantes, inspiradores, são admirados por seus subordinados e vistos como modelos a serem seguidos.

De forma geral, a inteligência emocional é a capacidade das pessoas em identificarem seus sentimentos e administrarem as próprias emoções de forma positiva, sem deixar que sensações desagradáveis ou sentimentos negativos as abalem.

BIBLIOGRAFIA

- BAR-ON, R. & PARKER, J.D.A. (2006). **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: ArtMed GARDNER, H. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=GerindoPessoas&idc_cad=e2f46ydt8. 2015.
- GOLEMAN D. *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, (Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, 36ª edição). Disponível em <https://www.scielo.br/j/epsic/a/SKZZ6J5ZS4dk5X5dzNdTMhm/>
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. (Trad. M. H. C. Cortês). Rio de Janeiro: Objetiva, (1998). Disponível em <https://www.scielo.br/j/paideia/a/NGwkzfpn8JbRdhD3vXhnjtQ/?lang=pt&format=pdf>
- GOLEMAN, D. **Trabalhar com a Inteligência Emocional** (trad. do inglês), Lisboa, Temas e Debates, 1999. Disponível em https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=goleman+1999&hl=pt-PT&as_sdt=0,5&as_vis=1.
- GOLEMAN, Daniel et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>
- GOLEMAN, D. Ph.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. *Inteligência emocional como competência no ambiente de trabalho* Disponível em . 2015. Acessado em: 2 de Julho de 2023 .
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. Disponível em <http://www.psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/2446-922X.V4N3A12>.
- KLEINGINNA Jr., P. R. & KLEINL-GINNA, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/David-Guedes/publication/305400098_Entre_o_Caos_e_a_Ordem_a_Complexidade_aplicada_ao_estudo_das_Emocoes/links/578d5b6608ae5c86c9a6595e/Entre-o-Caos-e-a-Ordem-a-Complexidade-aplicada-ao-estudo-das-Emocoes.pdf.
- OFConsultores. **Manual de cultura organizacional**. Ministério das Finanças. Luanda 2017.
- SALOVEY, P., & MAYER, J. D. (1990). **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality**, 9, 185-221. Disponível em <https://www.scielo.br/j/paideia/a/NGwkzfpn8JbRdhD3vXhnjtQ/?lang=pt&format=pdf>