ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1881)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

RAUL SOELTL BORGES

CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS EM 2019: A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

RESENDE
2019

RAUL SOELTL BORGES

CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS EM 2019: A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Projeto de Pesquisa apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de **Bacharel em Ciências Militares**, sob a orientação do Cap Eng Francisco Damião Vieira Neto

Francisco Damião Vieira Neto – Cap Eng
Orientador

Resende
2019

RAUL SOELTL BORGES

CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS EM 2019: A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNIA EMOCIONAL

Projeto de Pesquisa apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de **Bacharel em Ciências Militares**, sob a orientação do Cap Eng Francisco Damião Vieira Neto

Aprovado em ____ de _____ de 2019:

Banca examinadora:

_____

Francisco Damião Vieira Neto – Cap Eng
Orientador

_____

Avaliador

_____

Avaliador

Resende
2019

AGRADECIMENTOS

Percebo cada vez mais o quão importante é agradecer e o poder que essa ação, consciente ou inconsciente, tem em renovar minhas energias e motivações. Olhando o caminho que trilhei até o dado momento é impossível não me emocionar, pois entendo que sou abençoado, abençoado em ter tantos irmãos e pessoas às quais amo, sendo que, sem elas as dificuldades encontradas em minha vida seriam muito maiores.

Primeiro agradeço a Deus, por estar vivo. Em seguida agradeço a minha mãe, que me deu o dom da vida e que sempre está ao meu lado, ao meu pai, que defino como meu melhor amigo, exemplo de pessoa e a minha irmã querida.

Tenho que agradecer aos meus camaradas de turma, que considero meus irmãos de sofrimento, pois foi na dor e nas dificuldades que nossos laços de união nasceram e cresceram, fazendo surgir uma amizade para toda a vida. Obrigado a vocês irmãos, com os quais dividi os fardos, os fracassos e as vitórias.

Agradeço a minha companheira de vida, minha esposa, por todo apoio, a qual reservo sincero respeito e especial carinho.

E por último agradeço ao meu orientador, Cap Eng Damião, não só pelas orientações e paciência empreendidas em minha formação, mas principalmente, pela lealdade demonstrada para comigo.

RESUMO

CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS EM 2019: A IMPORTÂNCIA DA INTLIGÊNCIA EMOCIONAL

AUTOR: Raul Soeltl Borges
ORIENTADOR: Francisco Damião Vieira Neto

O presente estudo tem como objetivo inicial identificar o que é inteligência emocional dentro do entendimento de diversos pesquisadores desse constructo, mostrar o vulto que esse constructo tem ganhado dentro do universo acadêmico, além de identificar alguns mitos acerca da inteligência emocional e fazer uma relação entre o quociente de inteligência (QI) e o quociente emocional (QE). Esta monografia tem como objetivo principal identificar a importância da inteligência emocional para os cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), sendo então, percebida como uma ferramenta auxiliar dentro do processo de desenvolvimento dos recursos humanos que são formados na AMAN. Para atingir o objetivo principal, o estudo descreve as influências da inteligência emocional dentro da arte da liderança, evidenciando os aspectos da automotivação, empatia, autocontrole, lidar com as emoções dos outros e mais. Seguindo no sentido de atingir o objetivo principal, o estudo também descreve de que maneira a inteligência emocional atua dentro da vida interpessoal e da vida intrapessoal. Como forma de se compreender a importância da inteligência emocional para os cadetes da AMAN, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Aliada a pesquisa qualitativa, foi realizada uma revisão de literatura, em que foi buscado identificar o que é emoção, inteligência e quociente de inteligência. Com base nessa monografia, concluí que a inteligência emocional possui grande importância para os cadetes da AMAN.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Recursos Humanos. Liderança. Vida interpessoal. Vida intrapessoal.

ABSTRACT

CADETES OF THE MILITARY ACADEMY OF AGULHAS NEGRAS IN 2019: THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

AUTHOR: Raul Soeltl Borges
ADVISOR: Francisco Damião Vieira Neto

The present study aims to identify what is emotional intelligence within the understanding of several researchers of this construct, to show the magnitude that this construct has gained within the academic universe, as well as to identify some myths about emotional intelligence and to make a relation between the intelligence quotient (IQ) and the emotional quotient (EQ). This monograph aims to identify the importance of emotional intelligence for the cadets of the Military Academy of Agulhas Negras (AMAN) and is perceived as an auxiliary tool within the human resources development process that is formed in AMAN. To achieve the main goal, the study describes the influences of emotional intelligence within the art of leadership, highlighting aspects of self-motivation, empathy, self-control, coping with others' emotions, and more. In pursuit of the main goal, the study also describes how emotional intelligence operates within interpersonal life and intrapersonal life. As a way of understanding the importance of emotioal intelligence for cadets of AMAN, qualitative research was used. Allied to the qualitative research, a literature review was performed, in which it was sought to identify what is emotion, intelligence and intelligence quotient. Based on this monograph, I concluded that emotional intelligence is of great importance to AMAN cadets.

Keywords: Emotional intelligence. Human resources. Leadership. Interpersonal life. Intrapersonal life.

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EI	Emotional Intelligence
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....8

1.1 OBJETIVOS.....8

1.1.1 Objetivo geral.....8

1.1.2 Objetivos específicos.....9

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....9

2.1 INTELIGÊNCIA.....9

2.2 EMOÇÃO.....11

2.3 QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA.....12

2.4 LIDERANÇA.....14

2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....17

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....25

3.1 TIPO DE PESQUISA.....25

3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA VIDA INTERPESSOAL.....25

3.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA VIDA INTRAPESSOAL.....27

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA.....33

4 CONCLUSÃO.....36

REFERÊNCIAS.....38

1 INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), tem como principal objetivo a formação dos futuros oficiais de carreira da linha bélica do Exército Brasileiro. Para alcançar esse objetivo, ela utiliza-se de atividades, como o treinamento físico militar, a escala de serviço, os exercícios militares supervisionados, exercícios simulados, as matérias acadêmicas e militares, o regime de internato e o convívio diário com os demais cadetes.

Entre essas atividades, há pontos em comum, quando queremos inferir sobre o desempenho a cerca delas e, a inteligência emocional é um deles. Ela pode parecer mais como um aspecto oculto, porém em muitos casos é determinante para o sucesso ou fracasso de nossos relacionamentos interpessoais, desempenho profissional e com o sentimento de satisfação pessoal.

A complexidade das relações interpessoais, a necessidade de um alto rendimento profissional, a própria cultura do ter, a inversão dos valores morais e éticos, o consumismo unido com o alto grau de obsessão e ansiedade a que estamos expostos, além de outros estressores da sociedade contemporânea fazem com que a inteligência emocional esteja cada vez mais em evidência no mundo contemporâneo. Pense então na importância que a inteligência emocional tem, para aquelas pessoas que deixam o convívio e o conforto do lar e são inseridas em uma rotina militar, acadêmica e de internato, ou seja, para o cadete.

A partir dessa perspectiva pode-se problematizar o seguinte: qual é a importância da inteligência emocional na vida intrapessoal, interpessoal e na liderança, para os cadetes da AMAN?

A pesquisa se justifica pois, busca evidenciar a importância da inteligência emocional em áreas que, invariavelmente, influenciam na formação do cadete da AMAN.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos desse trabalho podem ser assim descritos:

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é identificar a importância da inteligência emocional para os cadetes da AMAN.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos podem ser assim descritos:

a) identificar o que é inteligência;

b) Identificar o que é emoção;

c) Identificar o que é QI.;

d) Identificar o que é liderança;

e) Identificar o que é inteligência emocional;

f) Descrever a importância da inteligência emocional na vida interpessoal;

g) Descrever a importância da inteligência emocional na vida intrapessoal;

h) Descrever a importância da inteligência emocional na liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA

De acordo com Elói [1] (2012) a inteligência como conceito, não possui definição única e consensual entre os diversos estudiosos e pesquisadores, que definem de diferentes maneiras esse constructo. Pode-se dizer, porém, que a inteligência é uma característica que diferencia os indivíduos, além de ser essencial para a sobrevivência deles, uma vez que pessoas mais inteligentes têm maiores chances de serem bem-sucedidas em várias áreas da vida. Ela é um processo cognitivo superior, pois influência diversos outros processos como memória, atenção. A inteligência pode ser sinteticamente definida como a capacidade de compreender, aprender e adaptar-se ao meio.

Em a Teoria das Inteligências Múltiplas, Howard Gardner [2], trouxe nova perspectiva sobre o que é inteligência, definindo-a como um conjunto de oito processos mentais independentes e não hierarquizado. Como os processos mentais nessa teoria, são considerados independentes entre si, uma pessoa pode então apresentar maior desenvolvimento em um dos oito processos mentais em relação aos outros, explicando a situação em que uma pessoa possui maior capacidade em determinada área de atividade do que em outras (GARDNER, 1995).

1 Jorge Elói é psicólogo e mestrado em Psicologia da Educação, pós-graduado em Hipnoterapia.
2 Howard Gardner, estadunidense, é psicólogo cognitivo e educacional ligado à Universidade de Harvard e autor da teoria das inteligências múltiplas.

Segundo Gardner (1995), na teoria das inteligências múltiplas, a inteligência passa então a ser entendida não como algo único, mas sim, um conjunto de competências. De acordo com Zuma [3] (2012) as inteligências múltiplas são:

a) **inteligência linguística:** capacidade de utilizar bem a linguagem oral e linguagem escrita. Os principais componentes desta inteligência são, a sensibilidade para os sons, a identificação de significados das palavras e a compreensão das diferentes funções da linguagem;
b) **inteligência lógica-matemática:** inteligência baseada na habilidade de resolução de problemas que envolvam lógica e conceitos matemáticos, como números, equações, funções, além de problemas abstratos. É uma das inteligências de maior prestígio na sociedade principalmente no meio acadêmico;
c) **inteligência espacial:** essa inteligência diz respeito a capacidade que uma pessoa tem em construir se orientar no espaço e por entre objetos e obstáculos, ou seja, é a capacidade de perceber o mundo espacial e visual de maneira mais precisa;
d) **inteligência corporal-cinestésica:** essa inteligência encerra as capacidades em que as pessoas têm de utilizar e controlar os movimentos do próprio corpo, como os membros. Essa inteligência encerra também a capacidade de manipular, habilmente, objetos externos;
e) **inteligência musical:** essa inteligência manifesta-se por meio da habilidade em compor, reproduzir e admirar uma peça musical. A caracterização dessa inteligência dá-se através da habilidade em organizar criativamente sons;
f) **inteligência naturalista:** envolve a capacidade de observar e compreender o ambiente natural. Define-se essa inteligência como a capacidade de organizar e entender os padrões e objetos naturais, como por exemplo, identificar e reconhecer a flora, a fauna, ou seja, o meio ambiente como um todo;
g) **inteligência interpessoal:** inteligência que encerra a capacidade em bem gerir as relações sociais. Aqui a pessoa demonstra a habilidade necessária para responder de modo adequado aos estímulos dos diferentes estados de humor, aspirações e motivações dos outros. Possui ainda a habilidade necessária para relacionar-se de modo positivo com os outros, bem como a capacidade de compreender as inibições das outras pessoas;
h) **inteligência intrapessoal:** inteligência que envolve a capacidade em conhecer a si mesmo, ou seja, conseguir compreender suas próprias emoções, demonstrando também a

3 Andreia Sofia Caseiro Zuma autora da dissertação de mestrado na especialidade de Educação Pré-Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico

habilidade em reconhecer seus pontos fortes e fracos. Nessa competência a pessoa, consegue gerir suas emoções e sentimentos em prol de objetivos de terceiros.

Dentro da teoria das inteligências múltiplas, estão presentes a inteligência intrapessoal e a inteligência interpessoal, que podem ser consideradas inteligências bases para o que se conhece como inteligência emocional. Em meio a tamanha quantidade de inteligências, Gardner registra a importância das inteligências interpessoal e interpessoal quando observou o seguinte:

> Que o âmago da inteligência interpessoal inclui a capacidade de discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejo de outras pessoas. Na inteligência intrapessoal, chave do autoconhecimento, ele incluiu o contato com nossos próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento (GOLEMAN. 2012, p. 63).

2.2 EMOÇÃO

Segundo Goleman [4] (2012) a palavra emoção tem seu significado preciso, discutido há mais de um século por filósofos e psicólogos.

Para Amâncio da Costa Pinto [5] (LOPES, 2011) emoção é uma experiência subjetiva em que a pessoa é envolvida, incluindo mente e corpo. Emoção é uma reação complexa provocada por um estímulo ou pensamento, envolvendo sensações pessoais e reações orgânicas. É uma reação que engloba diversos componentes, sendo assim, uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva.

De acordo com Goleman (2012) emoção diz respeito a um sentimento e os pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma grande quantidade de tendências para a ação, que o sentimento provoca. Segue dizendo ainda que há centenas de emoções, juntamente com suas combinações e variações. Termina dizendo que há mais sutilezas de emoções do que as palavras que possuímos para conseguirmos definir tais sutilezas.

---

4 Daniel Goleman é escritor, psicólogo e jornalista estadunidense, trabalhou 12 anos no New York Times e é o maior difusor acerca da inteligência emocional.

5 Amâncio da Costa Pinto é bacharel em filosofia e doutor em psicologia, trabalhou como professor de psicologia na Faculdade de Psicologia e de C. da Educação (FPCE) da Universidade do Porto.

Para Damásio [6] (LOPES, 2011) emoção é uma variação tanto psíquica quanto física, provocada por um dado estímulo e que é de maneira subjetiva conhecida, além de ser uma variação automática. A emoção coloca o indivíduo em um estado de reação ao estímulo, sendo assim, as emoções são um meio pelo qual pode-se avaliar o ambiente em que se está e são também um meio de reagir de maneira adaptativa.

Para Fulanetto (ROSIAK, 2013), a importância do constructo emoção pode ser assim elencada:

a) **sobrevivência:** ao longo dos milhões de ano de evolução, as emoções também evoluíram e desenvolveram-se de maneira natural e, a partir dessa evolução e desse desenvolvimento resultou um dispositivo que tem como função nos orientar e alertar naqueles momentos em que nossas necessidades naturais não são satisfeitas;
b) **tomada de decisão:** as emoções têm grande influência em nosso processo de tomada de decisão. Há estudos que tornam evidente que, quando as conexões emocionais de uma pessoa se encontram prejudicadas, até as decisões mais simples são comprometidas;
c) **Ajuste de limites:** as emoções têm a característica de proporcionar as pessoas a capacidade de impor limites imprescindíveis para a proteção da saúde mental e física delas mesmas, isso se evidência quando aprendemos a confiar em nossas emoções e sentidos em relação aos outros;
d) **comunicação:** a partir de expressões faciais as pessoas consigam se relacionar e, por serem inúmeras as expressões faciais, elas têm a característica de demonstrar vários sentimentos, facilitando a socialização;
e) **união:** as emoções são universais e possibilitam que todos os membros da espécie possam se unir, no entanto, a união torna-se difícil na medida em que às diferenças de pensamento aumentam.

Os estudos e pesquisas sobre emoção, têm crescido ao longo dos anos, pois o entendimento e compreensão acerca das atuais patologias associadas aos aspectos emocionais, tornaram-se uma necessidade atual, o que evidência a importância e interesse dos pesquisadores no tema inteligência emocional (LOPES, 2011).

2.3 QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA

6 Antônio Rosa Damásio, português, é médio neurologista, neurocientista que desenvolve estudos sobre o cérebro e as emoções humanas. Lecionou neurociência na Universidade do Sul da Califórnia.

Segundo Marques [7] (2015) o QI “se refere a uma medida padronizada da capacidade cognitiva estipulada cientificamente, a partir de testes realizados no século XX, por volta de 1905”.

Alfred Binet [8] e Theodore Simon [9], são os autores da Escala de Binet-Simon, cujo o objetivo dessa escala era “descobrir a média intelectual dos seres humanos e, por conseguinte, auxiliar estudantes que tivessem dificuldades de aprendizagem a partir da identificação dos baixos resultados da análise proposta” (MARQUES, 2015).

Conforme Marques (2015), o nível de QI ou o grau de QI de uma dada pessoa é obtido através de uma prova, composta por perguntas sobre diversos conteúdos, exigindo do avaliado conhecimento sobre matemática, raciocínio lógico, vocabulário e outros. Com base na nota final, o avaliado é então enquadrado dentro de diferentes subcategorias de inteligência.

Marques (2015) escreve que Davis Wechsler [10], propôs estudos que originaram nova classificação de QI, no entanto, essa nova escala somente é aplicada em adultos, diferente daquela Escala de Binet-Simon. Há medidas que indicam que a maioria da população possui um QI normal e que uma mínima parcela possui algum tipo de genialidade ou delimitação na capacidade mental. A nova classificação, originária dos estudos de Wechsler é a seguinte:

a) QI acima de 130: superdotação;

b) 120-129: inteligência superior;

c) 110-119: inteligência acima da média;

d) 90-109: inteligência média;

e) 80-89: embotamento ligeiro;

f) 66-79: limítrofe;

g) 51-65: debilidade ligeira;

h) 36-50: debilidade moderada;

i) 20-35: debilidade severa;

j) QI abaixo de 20: debilidade profunda.

Jack Block [11] (GOLEMAN, 2012), traz a definição do homem e mulher, segundo o tipo puro de alto QI, ou seja, não considerada a inteligência emocional. A pessoa do tipo de

7 José Roberto Marques é escritor, palestrante, empresário, coach visionário e fundador e presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC).
8 Alfred Binet foi um psicólogo e pedagogo francês, sendo considerado o inventor do primeiro teste de inteligência, base dos atuais testes de QI.
9 Theodore Simon foi um psicometrista e psicólogo francês, coautor da escala de inteligência Binet-Simon.
10 David Wechsler foi um psicólogo romeno que desenvolveu escalas de inteligência conhecidas.
11 Jack Block, psicólogo na Universidade da Califórnia, fez estudos relacionados com teorias da personalidade, desenvolvimento da personalidade e estudos no campo cognitivo.

alto QI é evidentemente uma caricatura do estereótipo do intelectual, ou seja, uma pessoa extremamente hábil no que se refere ao domínio da mente, no entanto, pouco desenvolvida no mundo interpessoal e intrapessoal.

2.4 LIDERANÇA

Segundo o professor George Kohlrieser [12] (MELO, 2016) da escola de negócios suíça IMD, as ações de tomar decisão, direcionar a equipe e comandar projetos são atividades que um líder deve executar. Tais atividades, no entanto, não podem ser executadas sob uma mesma fórmula, sem que haja insucesso, por isso, cada objetivo pretendido pelo líder se relaciona com um tipo de chefia. O professor George Kohlrieser, entende a liderança dentro de cinco tipos, sendo cada uma indicada para situações específicas. São cinco os tipos de liderança:

a) **liderança coercitiva:** liderança marcada pelo papel clássico entre chefe e subordinado, ou seja, o chefe manda e o subordinado obedece. Esse tipo de liderança tem pouca vida útil pois, funciona sob ameaças, que vão aumentando de grau cada vez mais, sendo que quando o chefe esgota suas ameaças ele perde poder de coerção. É um tipo de liderança indicado para situações de crise ou solução de problemas;
b) **liderança confiante:** marcado por uma forte relação de confiança entre líder e liderado, em que a habilidade de inspirar os subordinados e fazê-los acreditar na visão do líder são essenciais. A liderança confiante é de grande importância quando uma perspectiva nova é buscada ou mesmo quando uma clara e precisa direção é exigida. Essa liderança é marcada pelo alto desempenho dos subordinados ao longo prazo;
c) **liderança aflitiva**: liderança mais humanizada, pois coloca as pessoas em prioridade em relação aos resultados. O momento ideal para usar essa liderança é quando a equipe se encontra dividida por causa de feridas, ou quando é necessário motivar os integrantes durante períodos de estresse;
d) **liderança democrática**: se caracteriza pelo chefe que considera a opinião de seus subordinados e toma sua decisão após o conhecimento do consenso da equipe. Esse tipo de liderança pode dar certo, mas com ressalvas, pois esperar o consenso de todos pode demorar demais. Em organizações em que existe elevado grau de confiança entre os membros esse tipo de liderança possui uma maior chance de dar certo;

12 George Kohlrieser é um psicólogo clínico e organizacional, além de ser escritor, palestrante e consultor.

e) **liderança de ritmo:** pode ser entendido como o líder que impõe metas difíceis e pressiona sua equipe por resultados. O sucesso desse tipo de liderança reside em a equipe ser altamente motivada, ou se o líder for empático e tiver compaixão poderá, então, ajudar a desenvolver a equipe.

Para Goleman (2017), a necessidade de se trabalhar cada vez mais em grupo, tornou a liderança nos dias de hoje uma habilidade fundamental. A obtenção de um ambiente de trabalho saudável e de resultados são tarefas diárias de um líder. Goleman (2017) divide a liderança em seis tipos que são:

a) **liderança coercitiva:** tipo de liderança em que o líder utiliza da disciplina para obtenção de resultados, que por meio de instruções rápidas, objetivas e precisas comanda seus subordinados. A utilização de advertências para aqueles que não cumprem com o exigido é muito utilizada, além de ser uma forma de ameaça para que se consiga o objetivo. Essa liderança é utilizada em casos isolados, como em casos de crises e emergências, uma vez que ela tende a desgastar demais a relação de líder e liderados;
b) **liderança democrática:** nesse tipo, o líder para a tomada de decisão, busca a opinião de todos. A liderança democrática é comumente utilizada quando a equipe de trabalho possui diversas especialidades, sendo necessário a apresentação das opiniões dos diversos especialistas. O líder aqui busca conseguir unir as diversas especialidades, de um modo em que elas se encaixem e façam a engrenagem da empresa girar cada vez melhor;
c) **liderança maternal:** esse tipo trata da criação de amizades, ou seja, vínculos mais fortes entre todos os participantes do grupo, independentemente das diferentes especialidades. O líder busca por um ambiente de trabalho saudável, harmonioso, ou seja, um local onde existe a colaboração entre os membros da equipe. Deve-se atentar para a situação de conflitos, pois aqui, os membros possuem um maior envolvimento pessoal, o que pode levar à uma crescente desorganização, além de atitudes de indisciplina;
d) **liderança visionária:** nesse tipo de liderança, busca-se que cada integrante da equipe esteja ciente de qual é o objetivo geral, sendo que estejam cientes também de qual função desempenharão. Esse tipo, é caracterizado pela alta motivação da equipe, pois os componentes do grupo possuem uma visão clara e animada que é transmitida pelo líder;
e) **liderança instrutiva:** o líder nesse tipo de liderança, atua como um exemplo para os demais integrantes do grupo, pois é por meio dele que uma direção de atuação e o objetivo é determinado. A eficácia dessa liderança, é maior quando o próprio líder tem grande

habilidade e experiência necessária na área determinante para a obtenção do resultado, assim, ele atua como um instrutor, pois os integrantes têm que aprender com o líder;

f) **liderança direcionadora:** a principal ideia nesse tipo de liderança é que os membros do grupo consigam atingir um alto rendimento ou mesmo o seu potencial máximo. Para isso o líder atua de maneia a encontrar e a compartilhar com os membros do grupo, os pontos fortes e fracos de cada um, pois, quando um membro atinge um alto nível de rendimento, quem mais ganha com isso é a própria equipe.

Chiavenato [13](2008), entende liderança sendo uma maneira de conduzir pessoas, possuindo para isso, habilidade necessária para motivar e influenciar seus subordinados, para que eles, então, ajudem de maneira voluntária na obtenção do resultado esperado. Chiavenato (2008) entende que o líder pode utilizar-se de três tipos diferentes de liderança:

a) **liderança autocrática:** entende-se que nesse tipo de liderança o líder centraliza o poder em si, sem permitir que haja contestação de sua linha de ação. Por vezes o líder demonstra-se agressivo e ameaçador, criando assim, um ambiente de trabalho extremamente hostil. As decisões sobre todo o prosseguimento do trabalho são de exclusividade do líder, tendo assim um regime fechado;

b) **liderança democrática:** aqui o líder trabalha com a abertura de opinião, ou seja, o integrante da equipe de trabalho passa a ser parte componente do processo de decisão, pois o líder busca ouvir as opiniões e sugestões de seus comandados, para a tomada da decisão. A comunicação nesse tipo é direta e positiva, motivando assim os integrantes da equipe que se sentem diretamente responsáveis pelo andamento do trabalho, bem como o resultado atingido;

c) **liderança liberal:** é a liderança em que o líder delega funções, responsabilidades e atribuições para seus subordinados, sendo de vital importância que o líder tenha um conhecimento grande sobre cada integrante de sua equipe, além de ter um ambiente de trabalho disciplinado e coeso.

De acordo com o Portal Dale Carnegie [14] (2018), a liderança é baseada em ideias que só acontecerão com a efetiva comunicação, que tem o poder de envolver e inspirar os subordinados. O líder deve possuir a capacidade de motivar e influenciar sua equipe para que ela passe a atuar em prol de um objetivo comum, ou seja, o líder deve ser fonte de inspiração,

13 Idalberto Chiavenato, brasileiro, graduado em Filosofia, Pedagogia, especializado em Psicologia Educacional e em Direito, além de ter pós-graduação em Administração de Empresas. É um dos brasileiros mais respeitados na área de administração de empresas e de recursos humanos.

14 Portal Dale Carnegie é uma empresa de gestão de negócios, voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos integrando cultura, negócios e pessoas.

sendo a pessoa a ser seguida. Cada situação exige um tipo de liderança específico, ou até mesmo, a combinação de dois tipos ou mais de liderança. A liderança é composta por conceitos como: decisão, foco, consistência, empatia, confiança, otimismo, honestidade e inspiração, além de ser composta também por princípios chaves, como elogiar todos os pontos fortes, saber como criticar e outros.

São várias as definições sobre liderança, bem como são vários tipos de liderança propostos por diversos pesquisadores e estudiosos, no entanto "para conseguir ter sucesso, líderes precisam desenvolver um equilíbrio de pontos fortes entre um conjunto de competências de IE" (BOYATZIS [15], 2018).

2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Bar-On [16] e Parker [17] (2002), o início da exposição para o mundo do conceito inteligência emocional, deu-se por meio de dois artigos, publicados na década de 90 em jornais acadêmicos, sendo que as autorias desses dois artigos eram dos psicólogos John Mayer [18] e Peter Salovey [19].

> A inteligência emocional e o QE foram consideradas as palavras ou expressões novas mais úteis de 1995 pela American Dialect Society (1995,1999; Brodie, 1996). E, conforme este livro atesta, o trabalho a respeito dessa questão tem proliferado. O impulso inicial para esse longo interesse em inteligência emocional começou com dois artigos publicados em jornais acadêmicos em 1990 (Mayer, DiPaolo e Salovey, 1990; Salovey e Mayer, 1990). (BAR-ON e PARKER, 2002, p. 81)

A popularização desse novo constructo, inteligência emocional, de acordo com Bar-On e Parker (2002), deu-se em grande parte por conta de trabalhos de autoria do psicólogo Daniel Goleman, que ajudaram a culminar com matérias em revistas que descreviam a importância da inteligência emocional para a obtenção do sucesso na escola e no trabalho, "[…] e trabalhos subsequentes, dos quais grande parte foi popularizada em um livro campeão

15 Richard Eleftherios Boyatzis é professor universitário de comportamento organizacional, psicologia e ciência cognitiva.
16 Reuven Bar-On é um psicólogo israelense e um dos principais pioneiros, teóricos e pesquisadores em inteligência emocional
17 James D. A. Parker atualmente trabalha no Departamento de Psicologia da Trent University. É pesquisador nos campos de psicologia da educação e emoção.
18 John Mayer é psicólogo da personalidade e um dos percussores da inteligência emocional, juntamente com Peter Salovey.
19 Peter Salovey é psicólogo e atualmente é Presidente da Universidade de Yale.

de vendas intitulado Inteligência emocional (Goleman, 1995b)". (BAR-ON e PARKER, 2002, p.81)

Conforme Bar-On e Parker (2002), surgiu um mito em relação a inteligência emocional, na década de 90, que dizia ser a inteligência emocional um campo novo, principalmente quando o interesse do público cresceu quando da publicação do primeiro livro de Daniel Goleman acerca da inteligência emocional.

> O interesse por esse conceito cresceu rapidamente a partir da publicação, em 1995, do livro Inteligência emocional, de Daniel Goleman. Um dos mitos que surgiu com a reação da mídia em torno desse campeão de vendas foi que a inteligência emocional é um campo 'novo'. O leitor do Manual irá descobrir que esse conceito não é nada novo. A inteligência emocional e os conceitos a ela relacionados têm estado presentes na maior parte do século XX. (BAR-ON e PARKER, 2002, p. 17).

Além do mito sobre a inteligência emocional ser um campo novo, existe segundo Goleman (2012) outro mito, ou seja, aquele mito que diz que a inteligência emocional é responsável por 80% do sucesso, uma vez que existem estudos que estimam sobre a percentagem do QI influenciar no sucesso profissional e, essa estimativa aponta que o QI corresponde a cerca de 20% do sucesso profissional.

> Infelizmente leituras equivocadas, deste livro deram origem a alguns mitos que eu gostaria de esclarecer aqui e agora. Um deles é a bizarra – embora repetida à exaustão – falácia que o 'QE é o responsável por 80% do sucesso'. Está afirmação é absurda.
>
> Essa interpretação equivocada vem do dado que sugere que o QI é o responsável por 20% do sucesso profissional. O fato de esta estimativa – e é só uma estimativa – deixar uma grande parcela do sucesso sem esclarecimento nos obriga a buscar outros fatores para explicar o restante. No entanto, isto não significa que a inteligência emocional representa os outros fatores do sucesso: eles certamente compreendem uma gama muito ampla de forças – desde a condição financeira e educação da família em que nascemos, até temperamento e afins -, além da inteligência emocional. (GOLEMAN, 2012, p.13)

Goleman (2012), segue escrevendo a cerca do mito dos 80% com base na opinião de John Mayer e seus colegas, pois de acordo com eles, o leitor despretensioso e ingênuo, ao perceber que há uma variação de 80% do sucesso profissional não explicada, indica que deve

existir de fato uma variação que, até o momento está ignorada, consegue prever enormes proporções de sucesso na vida. Mesmo sendo muito conveniente, afirmar que a inteligência emocional corresponde a 80% do sucesso na vida, isso não é verdade, pois nenhuma variação estudada em mais de um século de psicologia deu tamanha colaboração.

Ainda conforme Goleman (2012) há outro ponto a ser esclarecido sobre a falácia de que a inteligência emocional, quando comparada com o quociente de inteligência evidencia-se sendo mais importante em qualquer área ou situação. Essa afirmação imprudente não passa de um equívoco.

> Um outro equívoco comum se dá através da aplicação imprudente da afirmação de que ela pode ser mais importante do que o QI – em áreas como desempenho acadêmico, onde ele não se aplica sem as devidas ressalvas. A forma mais extrema desse equívoco é o mito de que o QE "é mais importante do que o QI" em qualquer área. (GOLEMAN, 2012, p. 13)

Para Goleman (2012) a inteligência emocional se sobressai ao quociente de inteligência naquelas áreas delicadas, tenras, em que o intelecto é de maneira relativa, não tão importante para o sucesso, por exemplo nas áreas em que a empatia e o autocontrole podem ser de maior valia do que aptidões sumamente cognitivas.

Autocontrole e empatia são exemplos de domínios da inteligência emocional e, conseguir controlar a emoções e conseguir reconhecer as emoções nos outros são exemplos de competências emocionais. A distinção acerca de inteligência emocional e competência emocional, por vezes, para alguns pode ser de difícil entendimento. De acordo com Goleman (2012) inteligência emocional engloba o potencial que temos para desenvolvermos ou aprendermos fundamentos de autodomínio e outros. Já a competência emocional é a tradução desse nosso potencial em efetivo resultado em dada capacidade.

> Enquanto a inteligência emocional determina o nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais. Para ser versado em uma competência emocional como atendimento ao consumidor ou trabalho em equipe, é preciso possuir habilidade subjacente nos fundamentos de QE, especificamente consciência social e gerenciamento de relacionamentos. Mas as competências emocionais são habilidades aprendidas: o fato de uma pessoa possuir consciência social e aptidão para gerenciar relacionamentos não garante que ele tenha dominado o aprendizado adicional necessário para lidar com um cliente a contento ou resolver um conflito. Essa pessoa

> apenas tem o potencial de se tonar hábil nessas competências. (GOLEMAN, 2012, p. 15)

Carolyn Saarni [20], segundo Bar-On e Parker (2002), traz uma definição de competência emocional da seguinte forma: “Defino competência emocional como sendo a demonstração de autoeficácia em transações sociais que produzem emoções. O termo autoeficácia é utilizado aqui significando que o indivíduo acredita ter a capacidade e habilidades necessárias para alcançar determinado resultado”. Carolyn Saarni (Bar-On e Parker, 2002) lista da seguinte maneira as habilidades da competência emocional:

a) perceber seu estado emocional, somando a isso a possibilidade de experimentar emoções múltiplas e, mesmo em níveis mais evoluídos, ter a capacidade de compreender que se pode não perceber de maneira consciente os próprios sentimentos;
b) baseada em dicas expressivas e situacionais possuir a habilidade em discernir as emoções das outras pessoas;
c) capacidade em identificar caminhos culturais que possam conectar as emoções com as funções sociais e;
d) capacidade que uma pessoa tem em se envolver de maneira tanto empática quanto simpática em momentos e situações emocionais das outras pessoas;
e) capacidade de compreender que o estado emocional interno não, necessariamente, tem que corresponder à expressão externa e ter o entendimento que muito do impacto sobre as outras pessoas parte do seu próprio comportamento;
f) capacidade em lidar de maneira adaptativa frente emoções adversar ou perturbadoras, fazendo então, uso de estratégias de autocontrole;
g) conseguir perceber que a natureza dos relacionamentos é, em dada medida, definida pela regulação emocional ou pelo nível de genuinidade das respostas expressivas e pelo grau de simetria que existe dentro e fora do relacionamento;
h) capacidade de autoeficácia emocional: o indivíduo compreende que está como deveria estar emocionalmente, ou seja, de modo geral, o indivíduo considera positivo como se sente, considera que está como deseja se sentir.

Bar-On e Parker (2002) mostram, em parte, a importância de se incorporar as competências emocionais. Ao passo que as crianças incorporam essas capacidades em uma variedade de situações, elas transmitem por meio de seu comportamento as consequências das

20 Carolyn Saarni é PhD em psicologia do desenvolvimento. É autora de diversos artigos sobre o desenvolvimento emocional das crianças

competências emocionais. Três consequências se sobressaem, uma é a capacidade de administrar suas próprias emoções de modo eficaz, sendo essa capacidade responsável para que o indivíduo seja capaz de gerir seu trajeto em meio as interações interpessoais. As outras duas consequências são uma resiliência adaptativa e um senso de bem-estar subjetivo diante de circunstâncias estressantes futuras.

Carolyn Saarni (Bar-On e Parker, 2002), para discorrer sobre a diferenciação entre inteligência emocional e competência emocional, utiliza a definição de Mayer e Salovey de inteligência emocional:

> Incluo, aqui, a definição de Mayer e Salovey (1997) do conceito inteligência emocional: "A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual" (p.10). (BAR-ON e PARKER, 2002, p. 75).

Goleman (BAR-ON e PARKER, 2002), utiliza um total de 25 competências emocionais como a orientação para o serviço, a autoconfiança, a percepção, a consciência e motivação para realizações, dentro das cinco grandes dimensões da inteligência emocional para definir a inteligência emocional em contextos como o local de trabalho e outros.

Conforme Goleman (2012), os atuais principais modelos existentes de inteligência emocional, que são ao todo três, implicam em dezenas de variações. As autorias dos principais modelos são de responsabilidade de Daniel Goleman, outro de Bar-On e o outro de Peter Salovey e John Mayer.

> Existem atualmente três modelos principais de QE, com dezenas de variações. Cada um deles representa uma perspectiva diferente. O de Salovey e Mayer se apoia com firmeza na tradição de inteligência concebida pelo trabalho original sobre QI, de um século atrás. O modelo de Reuven Bar-On se baseia na sua pesquisa sobre o bem-estar. E o meu modelo se concentra no desempenho no trabalho e na liderança organizacional, misturando a teoria do QE com décadas de pesquisa sobre a modelação de competências que separam os indivíduos notáveis dos medianos. (GOLEMAN, 2012, p. 13).

De acordo com Bar-On e Parker (2002), Bar-On defini a inteligência emocional "como uma 'gama de aptidões, competências e habilidade não-cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar com as demandas e pressões do ambiente' (Bar-On e Parker, 2002). De acordo com resultado da escala EQ-i (Bar-On e Parker, 2002), escala de autoavaliação de inteligência emocional, produzido por Bar-On, ele entende então que a inteligência emocional é um conjunto de cinco grandes categorias, que são:

a) a primeira é o quociente emocional intrapessoal, que compreende a autopercepção emocional, a assertividade, o autorrespeito, a autorrealização e a independência;
b) a segunda é o quociente emocional intrapessoal, que se divide em empatia, relacionamento interpessoal e responsabilidade social, sendo que, os dois primeiros fatores, empatia e relacionamento interpessoal, são semelhantes às inteligências pessoais de Gardner, as quais são divididas em funções intrapessoais e interpessoais;
c) a terceira é o quociente emocional de adaptabilidade, quem engloba a resolução de problemas, teste de realidade e teste de flexibilidade;
d) a quarta é o quociente emocional de administração de estresse, que é distribuído entre a tolerância ao estresse e o controle de impulsos;
e) a quinta e última é o quociente emocional de humor geral, que compreende a felicidade e o otimismo.

Goleman (2012) apresenta a seguinte definição de inteligência emocional, dividida em cinco domínios principais:

a) **conhecer as próprias emoções:** autoconsciência, ou seja, conseguir reconhecer um sentimento quando ele ocorre, é o aspecto fundamental da inteligência emocional. A capacidade que um indivíduo tem de a cada momento conseguir controlar os seus sentimentos é essencial para o discernimento emocional e para a autocompreensão. Não ter essa capacidade faz com que as pessoas não consigam observam, ou mesmo percebe seus verdadeiros sentimentos, faz com que a pessoa fique à mercê deles. Pessoas consideradas melhores gestores de suas vidas são as que possuem maior segurança no que tange aos seus próprios sentimentos, conseguindo assim, ter uma consciência mais ampla a respeito de como se sentem em relação as decisões pessoais, que vão desde com quem desposar até a que emprego aceitar;
b) **lidar com emoções:** como foi dito, a autoconsciência é a pedra de toque da inteligência emocional, influenciando assim em todas as outras aptidões. É desenvolvido na autoconsciência a aptidão de lidar com os sentimentos para que eles sejam apropriados. É

de vital importância, para uma vida social e emocional saudável que, a pessoa tenha a capacidade de confrontar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade que incapacitam, pois, o resultado em falhar no lidar com emoções é um fracasso emocional. Ser incapaz nessa aptidão, é viver constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto as pessoas com facilidade de lidar com as emoções se recuperam de maneira mais rápida dos reveses e perturbações da vida;

c) **motivar-se:** é de suma importância para a automotivação, controle, criatividade e atenção que a pessoa consiga pôr as emoções a serviço de uma meta. O autocontrole emocional é fator indispensável para qualquer tipo de realização e ele é evidenciado quando a pessoa tem a capacidade de saber adiar a satisfação e conter a impulsividade. E a capacidade de entrar em estado de fluxo possibilita excepcionais desempenhos. Pessoas que possuem a capacidade de fluxo tendem a ser mais produtivas e eficazes naquilo que fazem;
d) **reconhecer emoções nos outros:** outra capacidade que é desenvolvida dentro da autoconsciência emocional, é a empatia, dita como a “aptidão pessoal” fundamental. É determinante para relacionamentos harmônicos que as pessoas saibam escutar as emoções e entender que a empatia é um dos caminhos para o altruísmo. Pessoas empáticas são mais hábeis em reconhecer os sutis sinais do mundo externo que permitem entender o que as outras pessoas precisam ou aquilo que elas querem. Isso torna as pessoas empáticas hábeis nas profissões que atuam no campo assistencial, no âmbito do ensino, no mundo das vendas e no meio administrativo;
e) **lidar com relacionamentos:** a aptidão em saber como lidar com as emoções dos outros se dá com a arte de se relacionar. As aptidões envolvidas aqui são determinantes no nível de popularidade, na liderança e na eficiência interpessoal. Ser excelente nessas aptidões, traduz-se em ter um bom desempenho em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros.

Goleman (2012) acrescenta à caracterização de inteligência emocional, que todas as pessoas se diferenciam em suas aptidões, dentro dos grandes cinco domínios, “alguns de nós podemos ser bastantes hábeis no lidar, digamos, com nossa ansiedade, mas relativamente ineptos ao confortar os aborrecimentos de outra pessoa.” (GOLEMAN, 2012, p. 68).

Goleman (2012) afirma ainda que não há nenhum questionário ou formulário que determine uma contagem de Inteligência emocional e, talvez, nunca venha a existir, ao contrário dos tão difundidos testes de QI, embora a pesquisa sobre os componentes da inteligência emocional, seja grande.

Goleman (2012), apresenta em seu livro a comparação feita por Jack Block acerca dos dois tipos teóricos puros: pessoas de alto QI *versus* pessoas com altas aptidões emocionais. E a partir dessa comparação Goleman indica que esses perfis são extremos na sociedade, uma vez que todos nós mesclamos QI e inteligência emocional em níveis variados, no entanto, ele afirma que a inteligência emocional, em comparação com o QI, proporciona mais qualidades que tornam as pessoas mais humanas, "Ainda assim, das duas, é a inteligência emocional que contribui com um número muito maior das qualidades que nos tornam mais plenamente humanos". (GOLEMAN, 2012, p.69)

Para Gardenwartz [21] (2008), a inteligência emocional tem sido vista na última década como um alicerce para o sucesso quer seja no ambiente de trabalho ou fora dele. Devido ao progressivo crescimento da diversificação do ambiente profissional bem como das relações sociais, a inteligência emocional tem crescido em importância. Mesmo dada a importância da inteligência emocional, muitas pessoas não foram ensinadas a como desenvolver esse aspecto nelas mesmas.

> 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).

Segundo Weisinger [22] (1997), a inteligência emocional tem quase um número infinito de casos, em que a inteligência emocional pode ser aplicada, de modo positivo. A inteligência emocional pode ser tanto de maneira intrapessoal, ou seja, para ajudar a si mesmo, ou de maneira interpessoal, para ajudar as outras pessoas. De acordo com Weisinger, "A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem ao seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados." (WEISINGER, 1997, p. 14)

Conforme Weisinger (1997) descreve, a inteligência emocional nasce de quatro componentes, que alimentados pela experiência, possibilitam então que a pessoa possa desenvolver aptidões e habilidades que formam a base da inteligência emocional. É

21 Lee Gardenswartz é especialista em inteligência emocional e diversidade, PhD no comportamento humano.
22 Hendrie Weisinger trabalho como psicólogo-consultor de várias empresas e órgãos públicos, é especialista na aplicação da inteligência emocional e atualmente leciona em cursos de administração, além de ser escritor.

interessante perceber que os componentes da inteligência emocional permitem que eles sejam desenvolvidos, assim, pode-se de maneira significativa, expandir tais componentes, como se fossem músculos.

Weisinger (1997) segue afirmando que cada componente, num total de quatro, representa uma gama de aptidões que juntas formam à inteligência emocional, sendo que cada nível subsequente abrange aptidões e habilidades dos níveis anteriores e, então, os níveis são moldados de forma hierárquica. Os quatro componentes base da inteligência emocional são os seguintes:

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

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desse estudo utilizou-se da pesquisa qualitativa que de acordo com Minayo [23](2001) é a pesquisa em que aspectos da realidade não podem ser quantificados de maneira exata, sendo uma pesquisa marcada pela subjetividade e intuição do pesquisador.

3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA VIDA INTERPESSOAL

Segundo Cury [24] (2016) a inteligência emocional é algo que todos incorporam, mesmo nos parecendo um pouco intangível. Ela tem impacto no modo de como lidamos e conduzimos o nosso comportamento, em como guiamos as complexidades sociais e em como decidimos acerca das questões pessoais, que trazem resultados positivos. Para Cury a inteligência emocional é composta por quatro habilidades principais, que se relacionam sob duas competências primárias, competência pessoal e competência social.

23 Maria Cecília de Souza Minayo, possui graduação em Sociologia e Ciências Socias, mestrado em Antropologia Social e doutorado em Saúde Pública.
24 Augusto Jorge Cury é doutor em psicanálise, professor, escritor brasileiro e médico psiquiatra. Autor da Teoria das Inteligências Múltiplas.

Conforme Goleman (2012) afirma, a bela arte de se relacionar com as pessoas, ou seja, ser capaz de controlar as emoções dos outros, exige que se desenvolva, ou amadureça, duas outras aptidões emocionais, que são, a empatia e o autocontrole. Sendo a empatia alimentada pelo autoconhecimento, ou seja, quanto maior for a consciência acerca de nossas próprias emoções, mais habilmente entenderemos o sentimento alheio. Já o autocontrole, como observou o filósofo grego Aristóteles, o necessário é a emoção na dose certa, ou seja, o sentir tem de ser proporcional às circunstâncias, não podendo serem sufocadas as emoções e nem tão pouco permitir que elas escapem ao nosso controle.

A partir desse amadurecimento (GOLEMAN, 2012), desenvolvem-se as aptidões sociais. Tais aptidões envolvem as competências sociais, que auxiliam de maneira eficaz na relação com os outros, elas permitem moldar um relacionamento, ter a capacidade em influenciar e convencer os outros, trazer inspiração para os outros e deixar as pessoas confortáveis. Ser deficiente nessas aptidões é a tradução do fracasso no campo social, o que leva as pessoas a ruminarem em seus relacionamentos e a incorrerem em repetidos desastres. É precisamente a inabilidade nessas aptidões que podem fazer com que pessoas consideras brilhantes do ponto de vista intelectual, fracassem em seus relacionamentos, sendo consideras prepotentes ou insensíveis.

Howard Gardner (GOLEMAN, 2012), identifica como componentes da inteligência interpessoal quatro aptidões pessoais: organizar grupos, negociar soluções, ligação pessoal e análise pessoal. Ele as definiu as quatro aptidões do seguinte modo:

a) **organizar grupos:** aptidão que engloba as ações de começar e conduzir os esforços de um grupo de pessoas, sendo então aptidão de extrema importância para qualquer líder. Tal aptidão é perceptível em oficiais militares, diretores de teatro ou em chefes efetivos que conduzam organizações e grupos de qualquer constituição;
b) **negociar soluções:** aptidão necessária de qualquer mediador, ou seja, daquelas pessoas que buscam dentro de um conflito, chegar a um equilíbrio ou meio termo, chegar a resolução do impasse. Pessoas que possuem essa aptidão têm grande habilidade em mediar disputas e em fazer acordos. Profissões em que essa aptidão se torna uma característica de maior relevância são diplomacia, advocacia e gerência;
c) **ligação pessoal:** aptidão essencial para a arte do relacionamento, ou seja, o talento para empatia e ligação. Possuir esse talento, faz com que a pessoa, consiga com mais facilidade compreender e reagir de modo adequado aos desejos e necessidades dos outros, além de facilitar também o estabelecimento de um relacionamento. Pessoas com esse talento são

na maioria das vezes, cônjuges confiáveis e bons amigos, além de serem bons professores, vendedores e gerentes;

d) **análise social:** essa aptidão envolve as ações de conseguir compreender os sentimentos, motivos e preocupações das pessoas. O conhecimento, adquirido através dessa aptidão, dá a pessoa a facilidade em ser mais íntimo ou ter um maior senso de relação. Terapeutas e conselheiros competentes têm muito bem desenvolvida essa aptidão.

Para Goleman (2012) essas aptidões são o cerne da inteligência interpessoal, que está diretamente relacionada com as competências socias, ou seja, com as capacidades que determinam, em grande medida, um desempenho satisfatório no mundo social e profissional.

> Em seu conjunto, essas aptidões são a matéria do verniz interpessoal, os ingredientes necessários para o encanto, sucesso social e até mesmo carisma. Os hábeis em inteligência social ligam-se facilmente com as pessoas, são exímios na interpretação de suas reações e sentimentos, conduzem e organizam e controlam disputas que eclodem em qualquer atividade humana. São os líderes naturais, pessoas que expressam o tácito sentimento coletivo e o articulam de modo a orientar o grupo para suas metas. São aquelas pessoas com as quais os outros gostam de estar porque são emocionalmente animadoras. (GOLEMAN, 2012, p. 139)

Para Weisinger (1997) a ação de se relacionar bem significa que entramos em contato com as pessoas para trocar informações de maneira expressiva e acertada. O que permite às pessoas um bom nível nos relacionamentos é, essencialmente, a destreza interpessoal dessa pessoa.

3.3 INTELIÊNCIA EMOCIONAL NA VIDA INTRAPESSOAL

Segundo Weisinger (1997) a inteligência emocional divide-se fundamentalmente em inteligência interpessoal, que envolve a empatia e a arte de se relacionar e, inteligência intrapessoal, que envolve a autoconsciência, o autocontrole emocional e a motivação. Para ele a autoconsciência é o elemento básico da inteligência emocional, uma vez que, a inteligência emocional só se inicia quando as informações entram no sistema perceptivo.

Nas palavras de John Mayer, “autoconsciência, em suma, significa estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito.” (GOLEMAN, 2012, p.71)

Segundo Goleman (2012), a recomendação de Sócrates, conhece-te a ti mesmo, é o aspecto fundamental da inteligência emocional, ou seja, a capacidade de uma pessoa ter consciência de seus sentimentos no momento exato em que eles ocorrem. A autoconsciência corresponde a um estado de permanente atenção ao que estamos sentindo internamente, sendo que, "nessa consciência autorreflexiva, a mente observa e investiga o que está sendo vivenciado, incluindo as emoções." (GOLEMAN, 2012, p. 70)

Goleman (2012) segue afirmando, acerca da autoconsciência, que ela é um tipo de atenção capaz de registar, imparcialmente, tudo o que passa pela consciência, sendo assim, uma atenção interessada, mas não reativa; a autoconsciência é, então, um modo de manter a percepção da autorreflexão, mesmo em meio a emoções perturbadoras, não sendo portanto uma atenção à deriva das emoções.

Conforme Weisinger (1997), cada um pode expandir sua inteligência emocional ao aprender a controlar suas emoções bem como aprender a motivar-se; pode também maximizar a eficácia da sua inteligência emocional, quando consegue desenvolver as habilidades de comunicação, destreza interpessoal e outras. No cerne dessas habilidades está a autoconsciência.

Goleman (2012) expõe pensamento semelhante ao de Weisinger, pois afirma que a autoconsciência nos permite, num momento de fúria assassina termos o pensamento autorreflexivo do tipo "o que estou sentido é raiva". Ter esse pensamento autorreflexivo no momento da fúria assassina é o primeiro passo para adquirir algum autocontrole emocional, ou seja, "essa consciência das emoções é a aptidão emocional fundamental sobre a qual se fundam outras, como o autocontrole emocional." (GOLEMAN, 2012, p.71*)*

Jonh Mayer (GOLEMAN, 2012, p.72) constata que as pessoas tendem a adotar três estilos típicos para lidar e acompanhar com suas emoções:

a) **autoconscientes:** conscientes do seu estado de espírito no momento em que ele ocorre, essas pessoas, evidentemente, são sofisticadas no que diz respeito à sua vida emocional. A clareza com que sentem suas emoções pode reforçar outros traços de suas personalidades: são autônomas e conscientes de seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica e tendem a ter uma perspectiva positiva sobre a vida. Quando entram num estado de espírito negativo, não ficam ruminando nem ficam obcecadas com isso e podem sair dele mais rápido. Em suma, a vigilância as ajuda a administrar suas emoções;
b) **mergulhadas:** são pessoas muitas vezes imersas em suas emoções e incapazes de fugir delas, como se aquele humor houvesse assumido o controle de suas vidas. São instáveis e

não têm muita consciência dos próprios sentimentos, de modo que se perdem neles, ficando sem perspectivas. Em consequência, pouco fazem para tentarem escapar desses estados de espírito negativos, achando que não são capazes de exercer controle sobre suas emoções. Muitas vezes se sentem esmagadas e emocionalmente descontroladas;

c) **resignadas:** embora essas pessoas muitas vezes vejam com clareza o que estão fazendo, também tendem a aceitar seus estados de espírito e, portanto, não tentam mudá-los. Parece haver dois ramos do tipo resignado: pessoas que estão geralmente de bom humor e por isso pouca motivação têm para mudá-los, e as que, apesar de verem com clareza seus estados emocionais, são susceptíveis aos maus estados de espírito e os aceitam com um "deixa rolar", nada fazendo para mudá-los, apesar da aflição que sentem – um padrão encontrado, por exemplo, em pessoas deprimidas que se resignam ao seu desespero.

Para Weisinger (1997) as emoções têm o poder de fornecer informações valiosas, sobre você mesmo, sobre as outras pessoas e sobre as diversas situações. Cada um pode utilizar as informações, oriundas das emoções, para então alterar seu modo de agir e seu raciocínio de maneira a reverter as situações; ou seja, a consciência dos próprios sentimentos, bem como a percepção dos outros acerca de você, pode influenciar seu comportamento de tal maneira que eles atuem em seu benefício.

De acordo com Goleman (2012), o fato de um dado indivíduo não conseguir tomar consciência dos seus sentimentos, principalmente nos momentos em que eles ocorrem, fazem com esses indivíduos, tenham então, vazios no processo de tomada de decisão, resultando assim em um repetido processo falho de raciocínio, nas mais variadas situações.

Weisinger (1997) diz algo no mesmo sentido quando escreve que, se dada pessoa carece de autoconsciência, ela carece, então, de informações necessárias para a tomada de decisão eficiente, ou seja, quando uma pessoa age num estado de baixo grau de autoconsciência ela prejudica sua reação em face das pessoas e situações, pois atua com informações insuficientes.

Weisinger (1997) afirma que ter uma autoconsciência desenvolvida proporciona ao indivíduo conseguir monitorar-se, observar-se em ação. Para atuar em busca de resultados positivos, as pessoas devem antes, compreender como agem, para então começarem a alterar seu comportamento no sentido da busca de resultados melhores.

Para Weisinger (1997) a inteligência emocional não é algo que não pode ser aperfeiçoado, como o DNA, então, ele acredita que as pessoas podem ampliar o poder de da

autoconsciência. Ele elenca as ações necessárias para que se consiga ampliar a autoconsciência:

a) examinar o modo como fazer avaliações;
b) atentar para seus sentimentos;
c) entrar em contato com seus sentimentos;
d) identificar suas intenções;
e) prestar atenção em seus atos.

Goleman (2012) sintetiza a importância da autoconsciência da seguinte forma: a autoconsciência é a base da inteligência emocional, sendo assim, é também o cerne das demais aptidões da inteligência emocional; se possuirmos reduzida autoconsciência dos nossos sentimentos, provavelmente, nosso processo de tomada de decisão é falho, pois existem vazios emocionais; a base para conseguir se afastar de um estado de espírito negativo é reconhecer esses estado, e a aptidão que proporciona tal habilidade é a autoconsciência.

Outro aspecto da inteligência intrapessoal é o autocontrole emocional. De acordo com Weisinger (1997), o autocontrole emocional, não está relacionada com a ideia de supressão ou repressão das emoções, mas sim, em conseguir compreendê-las para que então, a partir da compreensão delas a pessoas possa lidar com as situações da maneira mais produtiva.

Segundo Goleman (2012), a capacidade de manter o autocontrole, de suportar o turbilhão emocional, tem sido considerada desde Platão, como uma virtude. O objetivo do autocontrole não é a supressão das emoções, pois cada sentimento tem seu valor e significado. Como observou Aristóteles, o necessário acerca das emoções é a emoção na exata medida, ou seja, o sentimento proporcional à circunstância. “Quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao nosso controle, extremadas e renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade que aniquila, na raiva demente e na agitação maníaca.” (GOLEMAN, 2012, p.81)

De acordo com Weisinger (1997), se as emoções são sufocadas, aprisionadas, as pessoas deixam então de ter acesso a informações privilegiadas como, pistas sobre a razão de como agimos, além do que, se reprimirmos emoções elas podem muito bem crescerem despercebidas, culminando, por exemplo na raiva cega.

O autocontrole pode ocorrer através de três situações, uma vez que, as emoções são produzidas “por uma interação de: (1) seus pensamentos, (2) alterações fisiológicas e (3) suas atitudes como reação a um acontecimento externo, você pode controlar suas emoções controlando cada um desses três componentes.” (WEISINGER, 1997, p.18)

O principal resultado do autocontrole emocional, está no estado de bem-estar, que vai refletir na relação interpessoal e na relação com o próprio eu. Para Goleman (2012), manter sob controle as emoções que nos cercam é essencial para o bem-estar, uma vez que os extremos da emoção, minam nossa estabilidade. É importante entender que o sofrimento faz parte do processo construtivo da vida criativa e espiritual. A vida sem emoções, independente de tristes ou alegres, conduz a um estado neutro, não sendo alcançado um estado de bem-estar, pois o bem-estar é determinado pelo resultado da soma das emoções positivas com as emoções negativas.

Para Weisinger (1997), o sistema emocional de cada pessoal se assemelha a um sistema de computador, onde, todos os componentes trabalham interligados, e para que exista um desempenho eficaz, é necessário a harmonia entre todos os componentes. Os componentes da emoção são os seus pensamentos e avaliações cognitivas, suas alterações fisiológicas e atos de excitação, suas atitudes e tendência de ação e, sua constituição emocional, ou seja, o modo como foi criado, suas crenças e experiências vividas.

Weisinger (1997) afirma que o autocontrole, atua sobre esses componentes para que o indivíduo possa, então, controlar eficazmente suas emoções e então, fazer com que as emoções trabalhem em benefício do indivíduo.

O último aspecto da inteligência intrapessoal, é a motivação, ou automotivação. Motivação pode ser assim definida: “a motivação é aquilo que o leva a dispender energia numa direção específica com um propósito específico; no contexto da inteligência emocional, motivar-se significa usar seu sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento.” (WEISINGER, 1997, p. 74)

Weisinger (1997) traz um outro modo de ver motivação, quando afirma que ela pode ser entendida, como a capacidade de se iniciar uma tarefa, persistir nessa tarefa até termina-la, independentemente dos percalços que possam surgir.

Goleman (2012) entende motivação de maneira parecida com Weisinger, quando afirma ser a motivação a capacidade de persistir em um objetivo apesar dos obstáculos. Ele traz exemplos do diferencial que a motivação traz para a vida, como, o papel da motivação positiva “a reunião de sentimentos como entusiasmo e confiança na conquista de um objetivo. Estudos sobre atletas olímpicos, músicos de fama mundial e grandes mestres de xadrez constatam que o que eles têm em comum é a capacidade de motivarem-se para seguirem implacáveis rotinas.” (GOLEMAN, 2012, p.102).

Para Weisinger (1997) existem quatro fontes de motivação, que são:

a) você mesmo (pensamentos, excitação, atitudes/conceitos familiares);
b) amigos, parentes e colegas solidários;
c) um mentor emocional (uma pessoa real ou fictícia);
d) seu ambiente.

De acordo com Weisinger (1997), como os indivíduos utilizam as fontes de motivação e lidam com os retrocessos varia de acordo com cada um, no entanto, os elementos da motivação são comuns a todos nós e, eles são, confiança, otimismo, tenacidade, entusiasmo e resistência.

Goleman (2012), mostra que o diferencial entre os melhores competidores olímpicos em relação àqueles que possuem capacidades aproximadamente semelhantes é o nível em que esses atletas vencedores conseguem manter uma pesada rotina de exercícios no decorrer dos anos de treino. A obsessão para se conseguir manter essa rotina, dependem de características emocionais, como entusiasmo e persistência, ou seja, da motivação, diante dos reveses, acima de tudo mais.

Weisinger (1997) apresenta as definições acerca dos elementos da motivação: é a confiança que possibilita a cada indivíduo crer que ele tem a capacidade de executar determinada tarefa, é o otimismo que provém o sentimento de esperança de que o resultado será positivo, é a tenacidade quem permite que se mantenha concentrado em determinada tarefa, é o entusiasmo que possibilita que o indivíduo consiga extrair prazer do trabalho e é a resistência que permite que se comece tudo novamente.

Segundo Goleman (2012), a esperança e a confiança exercem influência direta sobre o desempenho acadêmico, pois alunos autoconfiantes, colocam para si metas mais ousadas, mais altas e sabem como se esforçar para alcança-las. Para Goleman (2012) ser esperanço, do ponto de vista da inteligência emocional, quer dizer que não iremos sucumbir diante de uma ansiedade, depressão ou outro, quando deparados com desafios difíceis. As pessoas esperançosas são, em sua maioria, menos ansiosas e têm menos distúrbios mentais, além de mostrarem menos depressão que as outras ao guiarem suas vidas no sentido das metas estabelecidas.

Goleman (2012) afirma ainda que igual a esperança, o otimismo também atua como um fator decisivo no desempenho acadêmico, ou seja, para um determinado nível de inteligência o sucesso está ligado também a capacidade de suportar a derrota. A confiança exerce papel central na motivação e também no desenvolvimento das demais aptidões, pois se

uma pessoa confia que determinada capacidade vai ajudá-la, a chance de isso acontecer, aumenta com o nível de confiança.

A confiança que as pessoas têm em suas aptidões é fator determinante para essas aptidões. “A aptidão não é uma propriedade fixa; há uma imensa variabilidade na maneira como atuamos. As pessoas que têm senso de autoeficácia se recuperam de fracassos; abordam as coisas mais em termos de como lidar com elas do que se preocupando com o que pode dar errado.” (GOLEMAN, 2012, p.112)

Goleman ainda afirma que “na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos – ou mesmo por um grau de ideal de ansiedade -, esses sentimentos nos levam ao êxito.” (GOLEMAN, 2012, p.103)

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

A ideia de inteligência emocional e liderança estão relacionadas a muito tempo, como por exemplo no aforismo do filósofo e escritor da antiga China, Lao-Tsé, que sintetiza a importância da inteligência emocional na liderança: “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” (PORTAL DALE CARNEGIE, 2018).

Goleman (2017) ramificou a liderança em seis tipos principais, sendo que cada tipo gravita em torno de um componente da inteligência emocional. Os tipos de liderança não são incompatíveis, uma vez que um líder pode possuir diversos componentes de outros tipos de liderança, para assim, conseguir o resultado esperado, ou seja, o líder se molda dentro dos tipos de liderança conforme o momento e objetivo. Os tipos de liderança, que são baseados em componentes da inteligência emocional, se forem trabalhados e desenvolvidos individualmente conseguiram alcançar bons resultados.

Não é por acaso, então, que Goleman percebeu o seguinte, “líderes eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental: todos eles têm um alto grau do que ele chama de inteligência emocional”. (CHIAVENATO, 2008, p. 133)

> Para ele, a inteligência emocional representa uma condição essencial para a liderança, principalmente nos níveis mais altos de uma empresa. Sem ela, a pessoa pode ter treinamento insuperável, mende aguda e perspicaz e uma infinidade de boas ideais, mas não se tornará uma grande líder. (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Chiavenato (2008) afirma que os líderes demonstram formas distintas de conduzir e gerir suas equipes, sendo que alguns são reprimidos e analíticos, sendo que outros são carismáticos e decididos e, segue afirmando também que o tipo de liderança está em função da situação, ou seja, situações diferentes requerem lideranças diferentes.

Goleman (2012) oferece a seguinte afirmação de Gardner, a respeito da inteligência intrapessoal, que é parte constituinte da inteligência emocional, no que se refere a situações de corpo a corpo na vida, ou seja, momentos em que as habilidades emocionais e relacionais são cruciais, principalmente para líderes, “Muitas pessoas com 160 de QI trabalham para outras com 100 de QI, caso as primeiras tenham baixa inteligência intrapessoal e as últimas, altas. E, no dia a dia, nenhuma inteligência é mais importante do que a intrapessoal.” (GOLEMAN, 2012, p. 65)

De acordo com o Portal Dale Carnegie (2018), quando pensamos em líderes, imaginamos pessoas que possuam a capacidade de ter a confiança de seus colaboradores, alguém que seja de fácil trato, que consigo tomar decisões com cautela, que não deixa ser tomado por seus impulsos e desejos, independente de eventos externos, ou seja, imaginamos alguém com alto grau de inteligência emocional. Para o líder a tomada de decisões é um processo importante e influenciado por diversos eventos, bem como sentimentos, “A chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, estar mais sintonizado como nossos sentimentos.” (GOLEMAN, 2012, p. 77).

Sendo assim, para uma tomada de decisão correta o líder precisa possuir um alto nível de autoconsciência, que é a pedra de toque da inteligência emocional. De acordo com John Mayer, a “autoconsciência, em suma, significa estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito.” (GOLEMAN, 2012, p.71)

Conforme o Portal Dale Carnegie (2018), um aspecto importante acerca de inteligência emocional e liderança é quando o líder não é emocionalmente inteligente, pois líderes com baixa inteligência emocional tendem a serem passivo-agressivo, assediar e culpar outras pessoas. Esses líderes não conseguem dividir de maneira clara o ambiente profissional do pessoal, levando críticas profissionais para o lado pessoal e, são incapazes de avançar em planos e projetos sem se preocuparem com seus egos. O líder não emocionalmente inteligente proporciona um ambiente inseguro para seus funcionários, que não se sentem confortáveis e assim produzem menos.

A inteligência emocional, no mundo profissional, tem crescido em importância, passando até o QI como determinante de promoções e contratações, além de influenciar diretamente na liderança, “Talvez minha maior surpresa tenha sido o impacto do QE no mundo dos negócios, principalmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários (uma forma de educação para adultos).” (GOLEMAN, 2012, p.11).

> Hoje em dia, as empresas de todo o mundo olham rotineiramente através das lentes do QE para contratar, promover, e desenvolver seus empregados. Por exemplo, a Johnson & Johnson (outro membro do CREIO) descobriu que, em filiais do mundo inteiro, os funcionários que em meio de carreira possuíam um maior potencial de liderança tinham aptidões de QE muito melhores do que seus colegas menos promissores. (GOLEMAN,2012, p.12)

Segundo Goleman (2012), o QI é um modo de prognosticar se determinada pessoa possui condições cognitivas que uma posição ou função exige, no entanto, quando se trata de determinar quem será o melhor líder em meio a um grupo em que pessoas possuem QI parecidos, a inteligência emocional é o fator determinante.

> Porém o QI cai por terra quando a questão é prognosticar quem, em meio a um grupo talentoso de candidatos dentro de uma profissão intelectualmente exigente, será o melhor líder. Isto se dá em parte por conta do “efeito do andar de cima”: todos aqueles nos altos escalões de uma determinada profissão, ou nos níveis superiores de uma grande organização, já foram peneirados em termos de intelecto e destreza. Nesses níveis elevados, um QI alto se torna uma habilidade “liminar”, necessária para simplesmente entrar e continuar no jogo. (GOLEMAN, 2012, p.14)

Goleman (2012), diz ainda, acerca da comparação entre quociente de inteligência e quociente emocional, no que tange a liderança, que as habilidade do quociente emocional, e não as do quociente de inteligência ou aptidões técnicas, evidenciam-se como a competência discriminatória, que prevê de forma mais precisa quem é a pessoa, dentro de um grupo de pessoas com alto quociente de inteligência, quem será o líder mais eficaz. Em organizações de todo o mundo, seus líderes principais se destacam pelas competências emocionais e não por aptidões técnicas ou altos indicadores de quociente de inteligência.

> Nos níveis mais altos, os modelos de competência emocional para liderança consistem geralmente em algo em torno de 80% a 100% de habilidades do tipo QE.

> Nas palavras do diretor de pesquisa de uma empresa de seleção de executivos, “os CEOs são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial – e são despedidos por falta de inteligência emocional”.

De acordo com Chiavenato (2008), para um líder ser emocionalmente inteligente, ele deve dominar as quatros capacidades da inteligência emocional, que são:

a) **autoconsciência:** é composta por autoconsciência emocional, autoavaliação e autoconfiança;
b) **autogerenciamento:** é composto por autocontrole, autoconfiança, estado-consciente, adaptabilidade, orientação de proezas, iniciativa;
c) **consciência social:** a consciência social consiste em empatia, consciência organizacional e orientação de serviço;
d) **habilidade social:** é constituída por liderança visionária, influência, desenvolver pessoas, comunicação, mudança catalizadora, gestão de conflitos, construção de laços e trabalho de equipe e colaboração.

Chiavenato (2008) defini inteligência emocional não só como a capacidade de conseguir gerir suas próprias emoções como a dos outros, mas sim, “entender sua própria constituição emocional e d’as outras pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa.” (CHIAVENATO, 2008, p. 134)

4 CONCLUSÃO

Este estudo mostrou o vulto que a inteligência emocional tem tomado no decorrer dos anos desde os dois artigos, da década de 90, de Mayer e Salovey, que foram o início desse constructo para Daniel Goleman, que é atualmente o nome de maior prestígio quando se fala de inteligência emocional. A gama de pesquisadores sobre a inteligência emocional e suas aplicações e influências têm aumentado, sendo inúmeros também, os trabalhos acadêmicos sobre inteligência emocional.

Esta pesquisa pode proporcionar um melhor entendimento do que é inteligência emocional, principalmente quando relacionada à liderança e aos aspectos da vida intrapessoal e interpessoal.

A partir desse trabalho pode-se concluir que a inteligência emocional exercer um papel determinante quando falamos de liderança, relacionamentos e vida intrapessoal. No que tange a inteligência emocional na liderança, se compreende, a partir desse trabalho que, os melhores

líderes são aqueles que possuem uma maior quantidade e qualidade de competências emocionais, ou seja, são aqueles possuem um maior quociente emocional.

Em relação a inteligência emocional na vida intrapessoal, se pode entender que, quanto maior for a autoconsciência, que é a base da inteligência emocional, o autocontrole e a motivação, melhor é a qualidade de vida emocional de determinado indivíduo. Pessoas autoconscientes, motivadas e com um bom nível de autocontrole emocional tem maior capacidade de saírem de um estado de espírito negativo, de suportarem uma rotina mais intensa, de controlar a raiva, de terem um melhor desempenho acadêmico e de terem um melhor processo de tomada de decisão.

No que se refere à inteligência emocional na vida interpessoal, constata-se que, as pessoas que possuem um maior nível de empatia e a aptidão em lidar com as emoções dos outros, são consideradas estrelas sociais. As pessoas que conseguem lidar com as emoções dos outros, no que se refere aos relacionamentos e, que são empáticas são melhores líderes, são melhores mediadores, são mais sintonizadas com as necessidades e desejos dos outros e são mais humanas.

Enfim, esse estudo mostrou que a inteligência emocional é um fator de grande importância para a vida emocional, social, profissional de qualquer pessoa e, principalmente para os cadetes da AMAN, que vivem um em ambiente em que o convívio em coletividade é uma constante, as situações estressante são instrumentos de formação, a distância dos familiares e de amigos são uma realidade, as frustrações fazem parte da rotina militar, há exigências de desempenhos físicos, cognitivos e psicológicos satisfatórios e, fundamentalmente, os cadetes são preparados para lidar diariamente com seres humanos, evidenciando assim a importância da inteligência emocional não só para a formação do cadete, mas também, para o prosseguimento de sua carreira. Ignorar e não desenvolver as aptidões da inteligência emocional dos cadetes seria, então, uma perda de qualidade de recurso humano.

REFERÊNCIAS

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

BOYATZIS, Richard Eleftherios. A inteligência emocional possui 12 elementos. Em quais você precisa melhorar? **Tecnoblog**, 2018. Disponível em: <https://tecnoblog.net/247956/referencia-site-abnt-artigos/>. Acesso em 27 de maio de 2019.

CARNEGIE, Dale. A importância da inteligência emocional na liderança. **Portal Dale Carnegie,** 2018. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/>. Acesso em 28 nov. 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CURY, Augusto. 9 hábitos de pessoas com alta inteligência emocional. **Augustocury,** 2016. Disponível em: <http://augustocury.com.br/noticias/9-habitos-de-pessoas-com-alta-inteligencia-emocional>. Acesso em 28 nov. 2018

ELÓI, Jorge. Afinal, o que é a Inteligência. **Psicologiafree,** 2012. Disponível em: <http://www.psicologiafree.com/curiosidades/afinal-o-que-e-a-inteligencia/> . Acesso em 07 maio 2019.

GARDENSWARTZ, Lee. **Inteligência emocional na gestão de resultados.** São Paulo: Clio Editora, 2012.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas:** a teoria na prática. Porto Alegre. Penso, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Leadership That Gets Results.** Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

HECKSHER, Mario. Inteligência emocional e Liderança. **Eblog,** 2016. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/coronel-da-reserva-mario-hecksher-neto.html>. Acesso em 27 nov. 2018.

LOPES, Rosimeri. As emoções**. Psicologado,** 2011. Disponível em: <https://psicologado.com.br/psicologia-geral/introducao/as-emocoes >. Acesso em 09 maio 2019.

MARQUES, José Roberto. Como são os estilos de liderança Chiavenato. **Jmrcoaching,** 2017. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-sao-os-estilos-de-lideranca-chiavenato/ >. Acesso em 28 de maio de 2019.

MARQUES, Roberto José. O que é Q.I.? **Ibccoaching**, 2015. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/o-que-e-q-i/ >. Acesso em 28 de maio de 2019

MELO, Luísa. 5 estilos de liderança e quando eles funcionam melhor. **Exame Abril**, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/5-estilos-de-lideranca-e-quando-eles-funcionam-melhor/ >. Acesso em 27 de maio de 2019

MINAYO, Marica Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

PATI, Camila. 9 situações para usar sua inteligência emocional a seu favor. **Exame Abril,** 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/9-situacoes-para-usar-a-inteligencia-emocional-a-seu-favor/>. Acesso em 28 nov. 2018

PORTAL DALE CARNEGIE. O que é liderança? Conceito e definição. **Portal Dale Carnegie**, 2018. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/o-que-e-lideranca-conceito-e-definicao/ >. Acesso em 28 de maio de 2019

ROSIAK, Silvana Paula. **A inteligência emocional, como ferramenta na obtenção do sucesso profissional**. 2013. 17 p. Monografia de Especialização – Universidade tecnológica federal do Paraná, Curitiba-PR, 2013.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

ZUMA, Andreia Sofia Caseiro. **A promoção da Inteligência Linguística e da Inteligência Lógico-Matemática nos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico**. 2012. 3 p. Dissertação (Mestrado em Ensino na Especialidade de Educação Pré-Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico) – Instituto Politécnico de Beja, Beja, 2012.