

# **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE CRISES: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

**Angélica Gondim da Silva**  
**angellgondim@gmail.com**  
**UGB**

**Ariagne Gondim da Rocha**  
**ariagnegondim2@gmail.com**  
**UGB**

**Marcus Vinicius Barbosa**  
**marcus.barbosa1979@gmail.com**  
**UGB/UV/UFRRJ**

**Valeria Marques de Oliveira**  
**leriamarques@gmail.com**  
**UFRRJ**

**Fabio Souza da Silva**  
**mestrefabioamat@gmail.com**  
**UGB**

**Resumo:** A Administração se apropriou dos conceitos e ferramentas para avaliar a Inteligência Emocional (IE) de muitos dos seus colaboradores. No entanto, valorizam tão somente os potenciais, entendendo que pessoas com alto quociente de IE estão associadas a altos padrões de satisfação, produtividade e trabalho em equipe. Porém, são discutidos superficialmente os aspectos da IE, especialmente utilizando instrumentos inapropriados para análise, demandando melhor aprofundamento em pesquisas. O trabalho tem por objetivo compreender quais instrumentos relacionados a IE são aplicados nas organizações e seus resultados; assim como verificar quais ferramentas visam a redução de crises internas entre equipes no ambiente das organizações, em adição buscar quais contribuições críticas o recorte da pesquisa trará a gestores de empresas ao (re) pensar os instrumentos que venham ser aplicados para melhoria de resultados efetivos. As escolhas metodológicas do estudo caracterizaram-se como pesquisa bibliográfica, através de bases metodologias já testadas por muitos gestores. As formas de coletas foram levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos já publicados, gestores de empresas qualificadas. Os resultados sugerem que, a IE consiste em um aspecto importante, principalmente quando se trata de liderança, sobretudo daqueles que ocupam cargo de gestão, diminuindo os índices de crises e conflitos internos, enfatizando os componentes de autogestão, trabalho em equipe, empatia e liderança inspiradora, possibilitando uma maior influência em resposta positiva a situações de crise.

**Palavras Chave: Inteligência - Emocional - Saúde mental - Psicologia - Administração**

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo por princípio o contexto que muitos teóricos discorrem sobre felicidade e realização pessoal, entende-se quão relevante consiste a avaliação da inteligência emocional – IE. Considerados pioneiros desse conceito: Mayer e Salovey (1990), no campo da Psicologia, no início dos anos 90, destacam a influência das emoções no alcance de resultados, que potencializam elementos já tradicionalmente percebidos, como o Quociente Intelectual – QI.

A partir de pesquisas recentes, personagens ancestrais já mencionavam questões abordadas pelos conceitos hoje estudados cientificamente, especialmente no que se refere à relação da empatia e compreensão humana, para transformação e desenvolvimento de pessoas, como Cristo, Buda, Aristóteles, Maomé (CABRAL; CARVALHO, 2014).

Dessa forma, a Administração se apropriou na área das equipes de Recursos Humanos, dos conceitos e ferramentas para avaliar a inteligência emocional de muitos de seus colaboradores. Procura-se valorizar os potenciais, entendendo que pessoas com alto quociente de IE estão associadas à altos padrões de satisfação, produtividade e trabalho em equipe, que permitiriam, segundo a visão de Rosen citado por Furnham (2016), uma melhor capacidade de lidar com demandas, pressões e stress.

Com essa apropriação, aluno dos cursos de graduação na área vem discutindo superficialmente os aspectos da inteligência emocional, especialmente com o uso de instrumentos que são apropriados para análise, o que demanda melhor aprofundamento em pesquisas por parte do aluno.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo inicial, compreender quais instrumentos relacionados à IE são aplicados nas organizações, independentemente de seu segmento, e compreender os resultados deles, com o olhar para redução de crises internas entre equipes no ambiente das organizações.

A pesquisa busca responder a dois questionamentos, sendo o primeiro: quais ferramentas de Quociente de Inteligência Emocional - QIE vêm sendo aplicadas por gestores em empresas? E quais resultados foram alcançados ou percebidos pelos gestores?

A partir desta perspectiva, busca-se com o presente artigo verificar quais contribuições críticas o recorte da pesquisa poderá trazer a gestores de empresas e quais instrumentos podem ser aplicados para melhoria de resultados efetivos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em busca de organizar os conceitos acerca do que é a inteligência emocional, Salovey e Mayer (1990) fizeram uma revisão de pesquisas com esse foco em seu artigo *Emotional Intelligence*, que é considerado o pioneiro dessa construção teórica.

Os autores iniciam o artigo estimulando o questionamento, se a inteligência emocional não seria um termo por si só contraditório. Em uma breve retrospectiva sobre os estudos das emoções, os autores demonstram que existiam duas linhas de pesquisa: uma que defendia o reconhecimento das emoções como interrupções desorganizadas que podiam perturbar a atividade mental; e, outra como uma resposta organizadora ao adaptar as atividades cognitivas e as posteriores.

### 2.1 Inteligências Emocionais

Para Salovey e Mayer (1990), emoções são definidas como respostas a acontecimentos internos ou externos, podendo ser positivas ou negativas. Diferentemente do humor, as emoções são mais rápidas e intensas. Em se tratando da inteligência, segundo Salovey e

Mayer (1990), a inteligência pode ser definida como a aptidão agregada ou global em que as pessoas agem com intenção, pensando de forma racional e lidando com seu ambiente. Por sua vez, na perspectiva de Gardner (1983) a inteligência social, que engloba a inteligência intra e interpessoal, pode ser descrita como a capacidade de se autoconhecer e entender o outro e está ligada diretamente aos relacionamentos. A inteligência emocional se diferencia da inteligência social, pois não enfoca na avaliação de si e do outro, mas, antes, no reconhecimento e no uso dos estados emocionais próprios e dos outros para resolução de problemas e para regulação de comportamentos, além de está conectada ao interior do indivíduo, que é onde identificamos a forma como lidamos com as emoções, positivas ou negativas, interferindo diretamente na forma como convivemos em sociedade. Salovey e Mayer (1990) propõem três dimensões para a inteligência emocional: (1) a avaliação e a expressão da emoção, em si e no outro, considerando aspectos verbais e não verbais; (2) a regulação das emoções, também em si e no outro; (3) e a utilização da emoção, que se divide no planejamento flexível, pensamento criativo, atenção direcionada e motivação.

## **2.2 Inteligência Emocional e seu Desenvolvimento**

Os autores Salovey e Mayer (1990) defendem que as pessoas que desenvolvem as habilidades pertinentes à inteligência emocional são capazes de compreender e expressar suas emoções, reconhecer as dos outros, regular o afeto e usar o humor e as emoções para instigar comportamentos adaptativos, sendo assim mais fácil de lidar aparentemente com as emoções. Embora Salovey e Mayer sejam os autores mais citados pelos meios acadêmicos e o desenvolvimento de inteligência emocional seja atribuído indiscutivelmente ao seu trabalho, é saliente o reconhecimento pelo senso comum de Daniel Goleman como o pai da inteligência emocional. Isso provavelmente devido à repercussão da obra homônima do artigo de Salovey e Mayer, publicada em 1995, traduzida em 40 idiomas e com mais de 5 milhões de cópias espalhadas ao redor do mundo. Goleman (2011a), a partir da construção teórica de Salovey e Mayer, reuniu diversas pesquisas e casos cotidianos em seu livro, que expõe a inteligência emocional para um entendimento mais aprofundado.

## **2.3 Inteligência Emocional e seus domínios**

A partir do entendimento de Goleman (2011a, p. 73) descrito em Inteligência emocional a Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente, são apontados cinco domínios como parâmetro da inteligência emocional: (1) o domínio das próprias emoções, advindo da autoconsciência; (2) a capacidade de lidar com os sentimentos, confortando-se ou livrando-se do que é ruim; (3) a motivação por meio do uso das emoções, principalmente a automotivação, o otimismo e a criatividade na busca de metas; (4) o reconhecimento de emoções nos outros usando a empatia; (5) e a gestão de relacionamentos, essencial para o trabalho em equipe e para a liderança.

É adequado ressaltar, no entanto, que, mesmo sendo aclamado pelo público, Goleman (2011) é foco de críticas por seus colegas pesquisadores. Antonakis, Ashkanasy e Desborough (2009), apontam que há uma generalização dos resultados em seus estudos e apontamentos dedutivos, como a de que inteligência emocional permite prever sucesso no trabalho e na liderança.

## **2.4 Inteligência Emocional na Gestão de Crise**

Ao longo dos anos, segundo Goleman (2011a) descrito em Inteligência emocional a Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente, foram surgindo muitas situações envolvendo a inteligência emocional e com isso vem crescendo os estudos a fim de identificar

e tentar sanar parte dessas situações vividas por muitas pessoas, atingindo organizações e gestores que não estão preparados para tal situação.

Algumas empresas estão implementando ferramentas para diagnóstico, e assim tentar se anteceder a certas situações, como por exemplo: um colaborador que ocupe uma posição de liderança na empresa pode vir a ser dotado de uma série de competências técnicas, compreender de forma plena a padronização dos processos e as normas exigíveis, e, mesmo assim, ser incapaz de conseguir construir um relacionamento saudável com a sua equipe de trabalho, ou até mesmo apresentar dificuldades para lidar com situações de conflitos, crises ou mudanças e que exijam dele um autoconhecimento e um gerenciamento das suas próprias emoções, como também das emoções dos seus liderados. Isso irá resultar em desconfiança, perda de credibilidade e até mesmo perda do respeito da equipe para com ele, além de contribuir negativamente para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Com isso podemos ter uma noção do quão importante é o estudo e entendimento da IE, principalmente para gerenciar situações em uma crise.

## 2.5 Ferramentas Aplicadas na Inteligência Emocional

Dada à necessidade de compreender como os aspectos da inteligência emocional são importantes para o desempenho do trabalho, acredita-se que algumas ferramentas específicas podem ajudar nesse diagnóstico e até mesmo no desenvolvimento das tratativas corretas.

Dessa maneira, buscamos compreender através de artigos, ferramentas já utilizadas nos ambientes corporativos e seus resultados, a fim de reunir e simplificar metodologias para empresas de todos os segmentos e portes, para que haja um melhor relacionamento no ambiente de trabalho e bons resultados na produtividade. Com isso, um dos instrumentos utilizados pelas empresas é a Metodologia DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Cautela), que busca conhecer melhor os colaboradores. Em um segundo momento, buscamos entender a ferramenta Vittude, que funciona como uma empresa de Psicologia online e educação emocional, com intuito de acompanhar e minimizar afastamentos por saúde mental.

A obra de Cobêro, Primi e Muniz *Inteligência Emocional e Desempenho No Trabalho: Um Estudo Com Msceit, Bpr-5 E 16pf* (2006) nos dão exemplo de alguns instrumentos utilizados referente a IE na empresa, em sua pesquisa os mesmos utilizaram a Versão em Português do Mayer-Salovey-Caruso-*Emotional Intelligence Test* (MSCEIT); o Questionário Dezesesseis Fatores da Personalidade (16PF); Bateria de Provas de Raciocínio (BPR-5); e a Avaliação de Desempenho respondido por duas pessoas (um supervisor e um colega). A obra consiste em investigar a validade de uma medida de inteligência emocional correlacionando-a com medidas de inteligência, personalidade e desempenho profissional. Para esta pesquisa participaram 119 pessoas, com idade entre 17 e 64 anos, de ambos os sexos e que trabalham em empresas situadas em municípios do interior do estado de São Paulo. Os autores concluíram no resultado de seu estudo que a inteligência emocional constitui um tipo diferenciado de inteligência útil na avaliação psicológica no contexto organizacional.

### 3. METODOLOGIA

As escolhas metodológicas do estudo de acordo com Gil (2002) caracterizaram a pesquisa bibliográfica, como; “Pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado. Entre eles podemos citar livros, documentos mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos, mapas, entre outros” (GIL, 2002, p. 44).

Dado que o que se almeja como produto seja uma discussão mais relevante sobre as metodologias aplicadas e seus possíveis resultados em situações nos ambientes organizacionais, as pesquisas utilizadas terão fundamentos bibliográficos, que demandam esforços adicionais de leituras para uma melhor compreensão do todo, o qual será refletido no desenvolvimento teórico do presente trabalho. Serão utilizadas como base algumas metodologias já testadas por muitos gestores, para assim trazer resultados mais eficientes e claros. Sendo formas de coletas, levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos já publicados, gestores de empresas qualificadas, juntamente as metodologias aqui abordadas.

Portanto, além da base de materiais disponíveis, que verificam quais elementos devem ser filtrados para análise e discussões posteriores, queremos expor de uma forma mais simples, para que seja entendida a importância da IE em todas as áreas, e quais ferramentas podem ajudar nesse desenvolvimento.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao longo dos últimos anos, as organizações têm vivenciado um cenário extremamente desafiador e incerto, em partes esse resultado tem sido atrelado ao quantitativo de fatores do âmbito interno e externo que de forma direta ou indireta somam como interferência nos contextos estruturais dos empreendimentos, seja uma multinacional, um grupo conceituado nacionalmente, uma cooperativa, como também um microempreendedor.

Além disso, o nível de exigência relacionado à entrega de resultados e de desempenho vinculado ao ambiente de trabalho, também tem constatado para que as empresas experimentem um esforço maior a fim de lidar com a própria sobrevivência e permanência no mercado. Promovendo assim a inteligência emocional como uma das principais asserções a serem exploradas no momento, tendo em vista que a sua aplicação sob uma conjuntura corporativa pode contribuir fortemente para obtenção de resultados positivos, conforme afirma Divya (2013).

O que torna o pensamento exposto de autores como Goleman (2011a) e Schmidt e Hunter (1998), cada vez mais propensos a autodomínio, quando estes afirmam que a aplicação de testes de QI e investimentos em habilidades cognitivas podem representar apenas uma parcela da medida de dispersão do teor de desempenho e que outros fatores claramente poderiam compor o restante de tais variáveis, a exemplo das habilidades relacionadas ao meio emocional.

Complementando essa visão, Ashforth e Humphrey (1993) defendem que as reações emocionais constituem parte da vida existente em uma organização, já que ela é composta na íntegra por pessoas seres duais, constituídos da divisão entre racional e emocional (GOLEMAN, 2011b) e que por esse motivo é imprescindível se averiguar e dar a devida valia para as experiências emocionais adquiridas pela equipe de trabalho e as ações resultantes destas, por parte de cada colaborador que a compõe.

A IE pode estimular uma série de melhorias no que tange aos relacionamentos vivenciados no ambiente de trabalho, além de fortalecer o trabalho em equipe, contribuir para uma maior remuneração salarial ou até mesmo ser um diferencial para se atingir maiores níveis hierárquicos (KHOKHAR; KUSH, 2009). Ademais, a sua aplicabilidade no meio institucional, poderá desenvolver uma sequência de comportamentos mais promissores para as empresas, que segundo os autores Altındağ e Köse dağı (2015), defendem a ideia de que é

necessário que uma empresa crie uma cultura institucional inovadora e tenha gestores que possuam alto nível de inteligência emocional para aumentar o desempenho dos funcionários no trabalho, no resultado de sua obra os autores determinam que exista uma relação significativa entre inteligência emocional, cultura da instituição inovadora e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com, o modelo baseado em habilidades e o modelo em cascata da IE, que o quociente emocional se tornou a principal variável de peso no desempenho de atividades que demandam mais trabalhos inclinados a vertente emocional para Joseph e Newman em Inteligência emocional: Uma meta-análise integrativa e modelo em cascata (2010). Logo, a inteligência emocional resulta em uma determinada assertividade que contribui não somente para o desempenho dos grupos de trabalho, mas também na ponderação do nível de desempenho entre o colaborador e o seu gestor, no clima organizacional e no compromisso com os valores defendidos pela organização COOPER & SAWAF (1997). Os autores Cooper e Sawaf (1997) elaboraram um modelo de quatro bases abrangente, integrado e funcional de inteligência emocional no ambiente de trabalho, sendo elas: (1) alfabetização emocional; que constrói a confiança, apoio emocional, honestidade; (2) competência emocional; que afirma a capacidade, competência e credibilidade; (3) profundidade emocional; que constrói a integridade, a responsabilidade e; (4) alquimia emocional; que expande os instintos criativos, sendo capaz de conviver com pressões e problemas do dia a dia.

Vale destacar que mudança no cenário empresarial amplia a necessidade de competitividade no mercado, e esse tipo de provocação, traz consigo uma nova visão do processo e da necessidade de desenvolvimento de lideranças eficazes, não apenas se restrito ao amplo conhecimento dos processos, bem como ao conhecimento e melhores relações intrapessoais e interpessoais para resolução de demandas. E para isso existe a real necessidade de se compreender as relações estabelecidas entre as lideranças, à melhoria de processos com possíveis aspectos da IE (VALENTE & LOURENÇO, Questionário de inteligência emocional do professor: adaptação e validação do *Emotional Skills and Competence Questionnaire*, 2020).

Diferentemente do humor, as emoções são mais rápidas e intensas. Em se tratando da inteligência, os autores trazem o conceito de Wechsler, conforme Salovey e Mayer (1990) em que a inteligência é definida como a aptidão agregada ou global em que as pessoas agem com intenção, pensando de forma racional e lidando com seu ambiente. No caso das organizações, tais conceitos são totalmente associados ao desempenho e qualidade de vida no trabalho, afetando não só as condições físicas, mas emocionais e éticas dos indivíduos que exercem as atividades organizacionais (CABRAL & CARVALHO, 2014).

Acredita-se que após as pesquisas e filtros realizados para discussões futuras, verifique-se que empresas que não possuem um ambiente favorável para que o colaborador possa trabalhar em harmonia contam com mais problemas de desordem de personalidade de seus colaboradores, representados por perfis agrupados, onde segundo Furnham e Rosen (2016) se dividem em: paranoico; antissocial; ansioso e ou depressivo-compulsivo.

Dessa forma, o colaborador, acaba sendo o protagonista de todo desempenho organizacional, sendo reconhecido pelo papel no ato de somar para a sobrevivência e o crescimento da empresa na qual faz parte – seja por meio de suas entregas, seja pelo seu bom-senso para lidar com as situações que fogem do controle de todos, ou seja, até mesmo pelo seu comportamento resiliente e empoderado que resulta em uma melhor gestão.

Assim, devido a esse reconhecimento das habilidades interpessoais como reais diferenciais competitivos no ambiente dos negócios, as empresas passaram a demandar o desenvolvimento de habilidades que exijam não apenas um quociente de inteligência (QI) elevado, mas também que demonstrem aspectos da inteligência emocional.

Outro instrumento utilizado pelas empresas é a Metodologia DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Cautela), na qual sua maior responsabilidade é dar ao empregador a chance de conhecer as partes emocionais, racionais e cotidianas do seu colaborador, essa metodologia

busca mapear o perfil comportamental das pessoas. Através dela, a empresa poderá prever como é a reação com determinado empregado em alguma adversidade do cotidiano da empresa, a metodologia DISC é bastante conhecida pelos profissionais de RH, que buscam trabalhar a favor e de acordo com o desenvolvimento humano. Conseguimos entender um pouco da sua origem, se voltarmos na década de XX, onde um pesquisador chamado William Marston (2016), escreveu um livro chamado: “As Emoções das Pessoas Normais”, onde ele descreve quatro perfis principais, que se dividia a população, que origina a sigla DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Cautela). Essa seria uma ideia geral das características de cada um dos quatro perfis, o estudo em si serve para prever com grande grau de acerto, os medos, a forma de comunicação e o estilo de interação, fazendo com que o profissional conheça melhor os outros e consiga se conhecer melhor. Mesmo William Marston nunca ter desenvolvido nenhuma ferramenta de diagnóstico com a sua metodologia, ele abriu a porta para muitos profissionais, que desenvolveram diversas ferramentas de conhecimento próprio e de varredura para perfis profissionais, sendo muito utilizado em processos seletivos, a fim de resgatar colaboradores mais completos, no perfil profissional e perfil social.

A *Virtude* é outra ferramenta, sendo uma empresa de Psicologia online e educação emocional, acaba sendo um instrumento utilizado por muitas empresas, aquelas com um nível de trabalho estressante, que exige muito do colaborador, principalmente esforço mental. Foram fundadas por uma necessidade pessoal de Tatiana Pimenta, CEO da *Virtude* e fundadora ao lado de Everton Höpne. A criação da empresa vem de uma necessidade comum, em 2012 Tatiane teve dificuldades em encontrar ajuda de um profissional de psicologia e novamente em 2015, por uma necessidade pessoal, a mesma sentiu necessidade de procurar ajuda profissional de um psicólogo. No ano seguinte nasceu a *Virtude*.

Essa ferramenta é utilizada como apoio às necessidades dos colaboradores, onde os mesmos podem contar com terapias on-line e presenciais, que auxiliam no tratamento, garantindo um funcionário satisfeito e possibilitando um melhor amparo emocional, além de existir planos que englobam os dependentes, com isso a empresa além de estar cuidando do seu futuro se propõe a cuidar do colaborador dentro e fora da empresa.

Na verdade, não estamos fazendo uma análise comparativa: estamos verificando paralelos. Paralelamente, ambas são importantes e necessárias, não são opostas e sim complementares. A DISC possibilita que a empresa tenha um perfil mais detalhado do seu colaborador, sendo assim mais fácil para remanejar os colaboradores de acordo com cada perfil, a fim de prever resultados mais eficientes e a *Virtude* possibilita uma ponte entre colaboradores e psicólogos, fazendo com que o trabalho e o dia a dia estressante não afetem sua vida e seus resultados.

Foi visto ao longo do trabalho a importância de se trabalhar com a inteligência emocional no ambiente organizacional, principalmente quando estamos à frente de crises constantes, que afetam diretamente a economia do país. Se a empresa conta com colaboradores treinados e preparados tanto no que se diz profissional, quanto no emocional, a empresa poderá até passar por alguma crise econômica, mas irá contar com profissionais qualificados, não afetando mais ainda o desenvolvimento da mesma.

Sobre a aplicação destes testes, o portal Exame (2013), destacou que nos últimos 5 anos, cerca de 3 milhões de profissionais, cadastraram seus currículos no Vagas.com, onde fizeram o teste DISC, conforme dados coletados, quanto aos estágios da carreira em; Analista, Gerente, Diretor e Presidente, sendo constatado esse perfil médio dos profissionais brasileiros em quatro estágios, referentes às carreiras citadas. Entende-se que o uso do referido teste, foi possível compreender que alguns profissionais possuem dificuldade em manter relacionamentos, além de evidenciar aspectos pouco favoráveis no DNA profissional do brasileiro, como; desorganização, desconfianças e avesso a conflitos. Com isso, os profissionais de RH conseguem selecionar perfis mais completos de acordo com os aspectos exigidos.



A *Vittude* conta com 160 grandes empresas como clientes, entre elas os Grupos Boticários e Banco do Brasil visto em *Vittude* quer provar que saúde mental é papo corporativo (Exame, 2022). Conforme vemos em, Cassi e Banco do Brasil terceirizam atendimento à saúde mental (Sindicato dos Bancários, 2021). Relata como iniciou a união da plataforma *Vittude* junto ao Banco do Brasil, e sua ação imediata na gestão de uma crise, derivado da pandemia, aponta um estudo recente do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), abordado no texto “Suicídios na categoria reforçam necessidade de medidas protetivas”, revelou que, entre 2012 e 2017, os bancos foram responsáveis por 15% dos afastamentos por causas mentais entre todos os setores de atividade econômica. Quando se trata de depressão, a proporção no período aumentou para 16%. O levantamento apontou ainda que, de 2009 a 2013, houve uma elevação de 70,5% dos casos de Transtorno Mental entre os bancários, contra 19,4% nas demais categorias. Sendo assim, o Banco do Brasil e Cassi iniciaram uma parceria com a Plataforma *Vittude*, que foi bem recebida pelos colaboradores, com intuito de minimizar tal percentual. Devido a oferta limitada de artigos que nos indique, resultados derivados ao uso de ferramentas que visam a redução de crises internas entre equipes no ambiente das organizações, não foi possível discorrer mais sobre o assunto.

Em uma situação mais comum visualizamos um colaborador que ocupe uma posição de liderança na empresa, por exemplo; pode vir a ser dotado de uma série de competências técnicas, compreender de forma plena a padronização dos processos e as normas exigíveis, e, mesmo assim, ser incapaz de conseguir construir um relacionamento saudável com a sua equipe de trabalho. Isso irá resultar em desconfiança, perda de credibilidade e até mesmo perda do respeito da equipe para com ele. Portanto, além de compreender quais instrumentos relacionados à IE são aplicados nas organizações, independentemente de seu segmento, e compreender os resultados deles, com o olhar para redução de crises internas entre equipes no ambiente das organizações, é relevante compreender que não basta ser qualificado para tal cargo, e sim que é fundamental ter um entendimento quanto à importância da IE e como aplicá-la nas organizações. Com isso, o estudo de metodologias com o intuito de melhorias da IE nas organizações vem ampliado a cada dia, mesmo com a escassez de artigos, com resultados que nos mostram o quão importante, as organizações trabalharem a IE de seus colaboradores e o quão eficiente é o uso das ferramentas nas futuras contratações, conseguimos identificar perante os artigos aqui expostos, as possíveis melhorias e o crescimento de pesquisas e resultados do porte.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a apresentar os esclarecimentos iniciais derivados de uma pesquisa, visando o alcance dos objetivos propostos, bem como responder aos questionamentos suscitados quanto à introdução do mesmo.

Assim como todo trabalho acadêmico de Graduação, o projeto por si reflete necessidade de ajustes adicionais, refletidos neste documento com um filtro do que efetivamente se propõe em termos de escopo e delineamento da proposta, reforçando a necessidade de verificação dos instrumentos devidamente validados cientificamente para uso nos ambientes organizacionais.

E como já mencionado, se a Administração, enquanto ciência social aplicada se apropriou desse conceito e de suas discussões, far-se-á necessária uma pesquisa em que seja possível verificar quais testes de QIE, ferramentas ou/e metodologias, vêm sendo aplicados por gestores em empresas que entendem o valor do conceito para seu crescimento e quais resultados serão alcançados ou percebidos pelos gestores.

Dessa forma, o objetivo proposto ao atuar de forma eficaz quanto ao aprimoramento da gestão relacionada a uma situação de crise nas organizações, servem mais ao refinamento da proposta de pesquisa, pois devido a escassez de estudos e resultados na área, não foi possível

obter resultados conclusivos, não impedindo o seu entendimento e importância, visamos responder aos questionamentos fundamentais da proposta de pesquisa.

Os resultados apontados sugerem que a inteligência emocional consiste em um aspecto importante, principalmente quando se trata de liderança, sendo fundamental o seu entendimento, sobretudo daqueles que ocupam cargo de gestão, e é um aspecto importante na gestão, diminuindo os índices de crises e conflitos internos, afastamento e turnover por exemplo, com ênfase nos componentes de autogestão, trabalho em equipe, empatia e liderança inspiradora, que são líderes na pesquisa com a maior influência em resposta positiva a situações de crise. As principais habilidades que precisam ser aprimoradas são: Gestão de conflitos, autocontrole, autorregulação, automotivação, coaching para atingir metas e autoconsciência.

Por fim, sugere-se que o trabalho possa ser desenvolvido com mais profundidade em outros estágios de formação, considerando que de fato, os objetivos iniciais propostos ainda não foram alcançados em sua totalidade, dado que a verificação de como testes e técnicas fazendo uso de elementos com foco na redução de crises internas entre equipes no ambiente das organizações não foram alcançados, onde se compreende que a pesquisa por si só não se encerra e permite novas discussões derivadas do presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALTINDAG, E., & KÖSEDAĞI, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, **210**, 270-282. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815057146?via%3Dihub>. Acesso em: 23 out. 2021.

ANTONAKIS, J., ASHKANASY, N. M., & DASBOROUGH, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? **The Leadership Quarterly**, **20**(2), 247-261.

ASHFORTH, B. E., & HUMPHREY, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. **The Academy of Management Review**, **18**(1), 88-115. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258824>. Acesso em 02 abr 2022.

CABRAL, A. M. R.; CARVALHO, F. M. P. O. Emotional Intelligence And Ethics On Organizations. **Open Journal of Business and Management**, **2**, 5-23, 2014. Disponível em: [https://www.scirp.org/pdf/OJBM\\_2014011615582824.pdf](https://www.scirp.org/pdf/OJBM_2014011615582824.pdf). Acesso em 02 abr 2022.

COBÊRO, C., PRIMI, R. e MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. Ribeirão Preto: **Paidéia** [online]. 2006, v. **16**, n. 35, p. 337-348. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2006000300005> Acesso em: 23 ago. 2022.

COOPER, R. K.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DIVYA, J. (2013). **Implication of Emotional Intelligence in Contemporary Organizations**. **International Journal of Applied Research and Studies**, Vol. 2.

FURNHAM, A. The Dark Side of Emotional Intelligence. **The Atlantic**, v. **2**, 2016. Disponível em: [https://www.scirp.org/pdf/PSYCH\\_2016032414441671.pdf](https://www.scirp.org/pdf/PSYCH_2016032414441671.pdf) Acesso em: 02 abr 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GNTECH. **O Que É a Síndrome de Burnout?** Conheça os sintomas e tratamento. [S.I.] abr. 2020. Disponível em: <https://gntech.med.br/blog/post/sindrome-de-burnout-sintomastratamento>. Acesso em: 30 out. 2021.

GOLEMAN, D. Trad. M. Santarrita. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011 a. Recurso digital.

GOLEMAN, D. Trad. M. H. C. Côrtes. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011b. Recurso digital.



JOSEPH, D. L., & NEWMAN, D. A. (2010). Inteligência emocional: uma meta-análise integrativa e modelo em cascata. **Journal of Applied Psychology**, **95**(1), 54–78. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0017286>. Acesso em: 23 out. 2021

KHOKHAR, C.P., & KUSH, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance Among Executives, **Europe's Journal of Psychology**, **1**, 1-11.

MARSTON, W. M. **As Emoções das Pessoas Normais**. São Paulo: Success for You. 388 p. 2016.

SCATTOLIN, E. **Se Você Não Entende de Pessoas, Você Não Entende de Negócios**. 2018. Inside Sistema, Toledo, PR, nov. 2018. Disponível em: <https://www.insidesistemas.com.br/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>. Acesso em: 30 out. 2021

SCHMIDT, F. L., & HUNTER, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological Bulletin**, **124**(2), 262–274. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.124.2.262>. Acesso em: 30 out. 2021

VALENTE, S.; LOURENÇO, A. A. Questionário de inteligência emocional do professor: adaptação e validação do “Emotional Skills and Competence Questionnaire”. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, v. **7**, n. **1**, p. **12-24**, 2020. Disponível em: <https://revistas.udc.gal/index.php/reipe/article/view/reipe.2020.7.1.5480>. Acesso em: 10 abr 2022.

VITTUDE. **Empresa que Envia Feedback**. Disponível em: <https://vittude.gupy.io/>. Acesso em: 15 abr 2022.

**Vittude quer provar que saúde mental é papo corporativo**, Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/pme/com-r-35-mi-vittude-quer-provar-que-saude-mental-e-papo-corporativo/> . Acesso em: 15 de março de 2022.

**Cassi e BB terceirizam atendimento à saúde mental**, Sindicato dos Bancários, 2021. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/10/2021/cassi-e-bb-terceirizam-atendimento-saude-mental>. Acesso em: 28 de Outubro de 2021.

**O profissional “dos sonhos” das empresas**, Exame, 2013. Disponível em: <https://exame.com/carreira/o-profissional-dos-sonhos-das-empresas/>. Acesso em: 14 de março de 2013.