

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: GERENCIANDO O COMPORTAMENTO DOS
LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES**
*EMOTIONAL INTELLIGENCE: MANAGING LEADERS' BEHAVIOR IN
ORGANIZATIONS*

**Cometa, B. C.², Ramos, M. A.², Silva, S. J.², Bernardo, P. R.³,
Verga, M.¹, Casagrande, D.¹**

¹ Docente no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES).

² Discente Universidade Brasil. ³ Docente Universidade Brasil – Campus Descalvado.

RESUMO: O presente artigo remete a importância da Inteligência Emocional para liderança dentro das organizações, considerando a atuação dos líderes nas tomadas de decisões entre outras situações apresentadas no dia – dia empresarial, no controle de suas próprias emoções e nas emoções de sua equipe. A Inteligência Emocional visa reunir sua influência no desenvolvimento de competências e habilidades, amenizando os comportamentos que abalam o emocional e a vida das pessoas em um ambiente de trabalho. Como metodologia, optou-se pela pesquisa bibliográfica, buscando uma maior compreensão sobre o assunto. A pesquisa foi baseada na teoria de Goleman: e sua obra Inteligência Emocional, onde ele visa a importância das emoções, afirmando que a inteligência emocional pode mudar as vidas das pessoas, contribuindo para um bom relacionamento interpessoal. O artigo mostra a inteligência emocional atuando no gerenciamento das emoções e no comportamento das lideranças dentro de uma organização gera um ambiente de trabalho eficaz, produtivo, colaboradores motivados e como consequência um novo modelo de profissional competente, humano e de caráter.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, autocontrole, sucesso, liderança.

ABSTRACT: *This article refers to the importance of Emotional Intelligence for leadership within organizations, considering the performance of leaders in decision-making among other situations presented in the day - business day, in the control of their own emotions and the emotions of their team. Emotional Intelligence aims to bring together its influence on the development of skills and abilities, mitigating the behaviors that affect people's emotions and lives in a work environment. As a methodology, we opted for bibliographic research, seeking a greater understanding of the subject. The research was based on Goleman's theory: and his work Emotional Intelligence, where he aims at the importance of emotions, stating that emotional intelligence can change people's lives, contributing to a good interpersonal relationship. The article shows emotional intelligence acting in the management of emotions and the behavior of leaders within an organization generates an effective and productive work environment, motivated employees and therefore a new model of competent, human and character professional.*

Keywords: *People management, self-control, success, leadership.*

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho procura destacar a inteligência emocional, como um fator de grande importância para a formação de um líder de sucesso, mostrando que o controle das emoções é essencial para o desenvolvimento dos indivíduos, um líder que não desenvolve suas competências emocionais certamente acabará criando conflitos dentro da organização, o que abalam toda a equipe.

O líder dentro da organização tem o papel de trazer os melhores resultados para a empresa, ordenando tarefas que sejam executadas de maneira eficaz e eficiente, pensando sempre no sucesso da organização, ao mesmo tempo em que precisa manter sua equipe motivada e satisfeita. Este artigo tem como objetivo evidenciar a importância da inteligência emocional para tomada de decisão de líderes, buscando mostrar que as habilidades comportamentais são tão importantes quanto às competências técnicas.

Os profissionais de hoje, mais do que nunca precisam desenvolver a inteligência emocional para se relacionar com os vários tipos de personalidades que encontram diariamente num mercado globalizado, e usar essa ferramenta para enfrentar crises e problemas que ocorrem dentro da organização. Assim este trabalho busca realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema inteligência emocional, estabelecer a relação entre liderança e inteligência emocional e destacar a inteligência emocional como principais características necessárias para que um líder tenha sucesso, salientando seus benefícios, afirmando os conceitos de que profissionais que aprendem a administrar suas emoções conseguem estabelecer metas claras e objetivas e passam a ter um comportamento mais coerente e positivo diante dos obstáculos e pressões do dia a dia.

2. CONCEITO DE INTELIGÊNCIA

Inteligência é um conjunto que forma todas as características intelectuais de um indivíduo, ou seja, a faculdade de conhecer, compreender, raciocinar, pensar e interpretar. Segundo a psicologia e conceitos estudados, inteligência é a capacidade de ler por entre as linhas e de interligar idéias não explicitamente relacionadas. A pessoa inteligente colhe os pensamentos, é capaz de raciocínios abstratos, sabe planejar e criar estratégias (NOGUEIRA, 2015). Para Goddard (1945, p.50) “a inteligência é o grau de eficácia que a experiência tem para solucionar problemas presentes e prevenir os futuros”.

2.1 Conceito de inteligência emocional

Inteligência emocional é um conceito em Psicologia que descreve a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, e assim ter a capacidade de lidar com eles, o primeiro uso do termo "inteligência emocional" é geralmente atribuído a Wayne Payne, citado em sua tese de doutoramento, em 1985, o termo, entretanto, havia aparecido anteriormente em textos de Hanskare Leuner (1966), Stanley Greenspan também apresentou em 1989 um modelo de inteligência emocional, seguido por Peter Salovey e John D. Mayer (1990), Goleman (1995) e (Franklin Santos, 2011, p 18).

A inteligência emocional é uma das habilidades determinantes para o sucesso pessoal e profissional do indivíduo, no entanto seu conceito tornou-se conhecido mundialmente após a publicação do livro *Inteligência Emocional*, em 1995, escrito por Goleman (1995), a partir daí, as organizações passaram a dar mais atenção ao perfil psicológico de seus funcionários.

Segundo estudos, para obter sucesso tanto na vida profissional como pessoal o indivíduo precisa reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, e saber lidar com eles, desenvolver a Inteligência Emocional é tão importante quanto ter conhecimento de suas tarefas e funções. Goleman (2001, p. 337) definiu inteligência emocional como “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

De acordo com Gardner (1995) inteligência emocional envolve talentos, como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, controlarem impulsos e adiar satisfação, regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar, além de criar empatia e esperar, tudo com o objetivo de garantir uma vida bem sucedida em diversos campos. Desenvolver e manter um relacionamento interpessoal, positivo e fazer o uso inteligente das emoções, inclusive nos aspectos relacionados ao trabalho é a chave para um ambiente de trabalho bem-sucedido.

O indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo. Quanto mais estável emocionalmente, mais o profissional torna-se um ser humano e deixa de ser um “Deus” rígido e suficiente (CURY, 2008, p18).

Hoje a inteligência emocional acabou se tornando uma condição indispensável para o planejamento de atividades empresariais no que se refere à liderança, gestão e organização, desenvolverem Inteligência emocional pode trazer mudanças radicais para o ambiente de trabalho, as relações interpessoais entre profissionais formam um fator prioritário à conquista da excelência em todas as áreas.

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 14).

Quanto maior o nível de inteligência emocional de um líder, mais eficazes seus colaboradores serão, pois eles serão capazes de gerenciar e compreender suas emoções se relacionar melhor com o outro, criando um clima organizacional adequado e melhorando a inteligência emocional de todos.

A Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p. 58).

O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

Em seu livro Daniel Goleman esquematiza a inteligência emocional em cinco habilidades:

- Autoconhecimento Emocional - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem;
- Controle Emocional - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida;
- Automotivação - dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal;
- Reconhecimento de emoções em outras pessoas - reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos;
- Habilidade em relacionamentos interpessoais - interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

3. CONCEITO DE LIDERANÇA

Para Robbins (2002) a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Esta influência pode ser imposta por um alto cargo na hierarquia da

organização, porém esta posição não assegura uma liderança eficaz. Sendo assim essa influência faz com que as pessoas passem a ser consideradas como parceiros da organização, que tomam decisões e cumpram metas para alcançar resultados (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004) a capacitação de liderar é um processo de longo prazo e propõe o desenvolvimento de habilidades e competências por meio de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. Robbins (2002) afirma que a confiança é uma questão cada vez mais importante nas organizações, pois o líder deve assumir um risco e causar uma expectativa positiva em sua equipe, assumindo assim o conhecimento e a familiaridade entre as partes, englobando suas habilidades, conhecimentos técnicos e interpessoais.

3.1 TRAÇOS DE UM LÍDER

De acordo com Robbins (2002), um bom líder deve possuir características de liderança distintas das pessoas comuns e deve-se comparar a sua liderança entre eficaz e ineficaz. A liderança aborda também as relações interpessoais, onde as necessidades, autodesenvolvimento e crescimento do indivíduo passaram a ser consideradas, atribuindo assim o papel do líder em guiar os liderados a atuarem cooperativamente no sentido dos objetivos traçados (ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2007) existem dois tipos de liderança: a liderança carismática e a transformacional. Os líderes carismáticos têm visão, estão dispostos a correr riscos, são sensíveis às necessidades da equipe, o líder transformacional se preocupa com o desenvolvimento de cada um de seus liderados, modificando a maneira de ver as coisas velhas para verem coisas novas.

3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM LIDERANÇA

Para Robbins (2002) os líderes são administradores de conflitos, onde seu maior desafio é tornar-se um líder eficaz visando o bem estar e desenvolvimento de sua equipe. Os líderes precisam estar preparados tanto em conhecimento quanto em inteligência básica, desenvolvendo habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiança em sua equipe, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir, incorporando assim cinco componentes da inteligência emocional: autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais, permitindo assim um excelente desempenho na interação social da equipe.

Cada situação e organizações exigem um estilo de liderança, como a cultura de um país, cidade ou estado, religião, éticas, condutas e um bom líder devem saber se ajustar à essas variáveis

(ROBBINS, 2002). As empresas que buscam desenvolver a inteligência emocional de seus líderes, estarão investindo em profissionais mais equilibrados e satisfeitos, capazes de explorar suas qualidades, gerando melhores resultados e multiplicando a produtividade das pessoas ao seu redor, profissionais seguros, emocionalmente equilibrados tendem a se comprometer de uma forma maior com a empresa e com as pessoas.

Nossos comportamentos são sementes. As sementes são diminutas, frágeis, mas poderão ter inúmeras decorrências, sejam imediatas ou futuras. Pensar nas conseqüências dos comportamentos é a base para construirmos um futuro saudável alicerçado em um presente saudável. CURY (2010, p. 110)

Mais do que nunca, hoje, os profissionais precisam desenvolver a inteligência emocional para se relacionar com os vários tipos de personalidades que encontram diariamente, o mundo vive em constante movimento, tudo muda a todo o momento, é necessário que exista essa habilidade de adaptação a situações e equilíbrio para saber lidar com elas. Berg (2012, p.18) afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Essa habilidade de administrar emoções, personalidades e comportamento, é fundamental para que os líderes possam manter, direcionar os talentos e potenciais de todos ao seu redor, é somente por meio de sua competência emocional que um bom líder conseguirá “administrar” as emoções de todos, gerando um ambiente de trabalho agradável e eficaz.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho foi totalmente pautado em pesquisa bibliográfica “é a pesquisa cujos dados e informações são coletadas em obras já existentes e servem de base para a análise e a interpretação dos mesmos, formando um novo trabalho científico” (LEITE, 2008 p. 47). A pesquisa foi feita através de consultas, leituras de artigos, livros e materiais relacionados ao assunto, o objetivo inicial era entender os fatores comportamentais que causam impacto nas decisões dos gestores e que conseqüentemente afetam sua inteligência emocional.

A busca foi feita através das palavras-chave: inteligência emocional, liderança e comportamento; procuramos por artigos que fossem o mais claro possível para que o desenvolvimento do assunto acontecesse de forma mais objetiva, nos dias atuais o assunto está sendo abordado com maior freqüência pelas pessoas, empresas e estudiosos, já que o fator emocional influencia diretamente no ambiente de trabalho.

Para fundamentar a teoria do artigo, foi utilizada a obra *Inteligência Emocional*, do autor Goleman (1995), como principal referência do trabalho, a partir de suas idéias e visão em relação à inteligência emocional e liderança, realizamos uma análise do conteúdo de três artigos escolhidos, em três passos.

O primeiro passo foi realizar a leitura, o segundo passo foi à análise desses artigos buscando encontrar os traços de inteligência emocional aliados ao comportamento de gestores, o terceiro passo foi identificar os benefícios e mostrar a visão de diversos autores sobre a teoria e o que ela acrescenta de bom na vida de um gestor.

Deste modo, a pesquisa bibliográfica e a revisão de artigos, atenderam ao objetivo pretendido, a possibilidade de analisar o já que havia sido discutido sobre o tema *Inteligência Emocional* e comprovar o que os diversos autores constantemente afirmam em seus artigos, que a inteligência emocional proporciona o autoconhecimento ferramenta principal para o sucesso de um líder.

5. DISCUSSÃO

Neste artigo foram utilizados quatro artigos para a obtenção de dados e análises. O primeiro artigo “*Liderança – Características e Habilidades*,” explica o conceito de liderança e os resultados obtidos por um bom líder, demonstrando também que a capacitação e o uso de características a seu favor, interligando a liderança juntamente à inteligência emocional, fazem do líder, um fator diferenciado em suas atitudes e comportamento, mostrando assim que liderar é muito mais do que apenas mandar.

O segundo artigo utilizado “*Administração de conflitos: Abordagens práticas para o dia à dia*”, o terceiro artigo “*A Inteligência Emocional na Liderança e sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações*” e o quarto artigo “*A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder*” foram utilizados para aprofundar a necessidade de estudarmos e aplicarmos as características da inteligência emocional na liderança, pois os autores citados demonstram que os resultados obtidos por pessoas que possuem o autocontrole, empatia e sensibilidade, conseguem produzir uma liderança mais justa e eficaz.

Devido à obtenção de resultados dessas pesquisas, este artigo é altamente indicado para estudantes do curso de Administração, cursos técnicos, especializados ou superiores em Recursos Humanos e também para qualquer pessoa que lidera ou pretende liderar qualquer tipo de equipe, seja para grandes organizações, pequenas empresas, igrejas, famílias, exércitos, entre outros.

No primeiro artigo estudado os autores citados possuem um consenso de que o líder é o

responsável por saber lidar com seus colaboradores e administrar os conflitos existentes e assim tomar as decisões para quaisquer mudanças, sejam culturais, crenças e atitudes, mantendo o melhor ambiente de trabalho possível e assim conseguir o melhor de cada colaborador para atingir os objetivos da organização.

Nos outros três artigos estudados deixa claro que também há um senso comum de que antes de liderar e exercer o seu poder deve-se valorizar a participação de todos, seja qual for o seu nível organizacional, para que haja uma estrutura mais participativa e unida, assim como citado por Goleman (2001), onde se devem entrelaçar os sentimentos dos líderes juntos aos seus colaboradores e Weinsinger (2001) que cita sobre fazer o “uso inteligente das emoções”. Cury (2008) e Gardner (1995) também compartilhavam das mesmas ideias e incluem que o líder sensível, empático, paciente, solidário e demonstra ser mais humano, ou seja, consegue ser mais confiável e respeitado, sendo a chave para manter o bom relacionamento interpessoal em um trabalho bem sucedido.

Este consenso é bem exaltado no primeiro artigo, de que este respeito autoritário deve ser conquistado, através de suas atitudes, ações, exemplos e competências. O mal uso de sua autoridade pode causar desconforto e provocar desconfianças por parte de seus colaboradores, dando uma falta de sensação de que o colaborador faça parte da organização, perdendo assim o controle de sua equipe.

Analisando os três artigos utilizados para a inteligência emocional, eles deixam claro que hoje em dia, há uma necessidade do líder possuir a inteligência emocional para conseguir atingir melhores os seus objetivos, junto aos seus colaboradores para atingir as metas das organizações, ainda manter um bom ambiente de trabalho e equipe unida, porém, além da inteligência emocional, os autores citados no primeiro artigo traçam também, outras características, habilidades, capacitações necessárias para ser um líder respeitado que consegue motivar a sua equipe.

Goleman (2007) cita que o líder deve ser autoconfiante, saber controlar seus impulsos e ansiedades, ter a habilidade de autoconhecimento, controle emocional, automotivação, reconhecimento das emoções de outras pessoas e saber se relacionar com outras pessoas através do conhecimento social e tiver empatia. Chiavenato (2004) cita que o líder deve buscar uma capacitação para desenvolver suas habilidades e competências através de novos hábitos, atitudes, destrezas e conhecimento. Cita também de que o líder deve buscar treinamento para adaptar a determinadas funções.

Gardner (1995) cita que o líder deve ter motivação e ser persistente a frustração, controlar impulsos e adiar a satisfação. Robbins (2002) cita que o líder deve saber englobar suas habilidades e conhecimentos para assumir os riscos e causar expectativas positivas para passar uma imagem

distinta das pessoas comuns. Segundo ele, o líder deve sempre buscar capacitações, pois “um líder competente não permanece competente para sempre. Suas habilidades se deterioram e pode se tornar obsoletas”. Em seus livros, a habilidade é dividida em três tipos: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. Berg (2012) afirma que para o sucesso de um líder, é fundamental ele saber lidar com os conflitos.

6. CONCLUSÃO

Baseado na pesquisa realizada é possível constatar que todos os autores procuram destacar a inteligência emocional como fator relacionado à qualidade de vida, uma ferramenta primordial para o crescimento pessoal e profissional do ser humano, assim o trabalho buscou evidenciar que pessoas com prática emocional mais desenvolvida possuem maior probabilidade de se sentirem mais satisfeitas e mais eficientes em suas vidas.

A partir deste estudo houve uma compreensão maior sobre o tema, uma visão da inteligência emocional como adaptação do homem, tanto a organizações como a sociedade, e os benefícios que o autoconhecimento das emoções traz para o indivíduo em seu cotidiano, diminuindo conflitos, encontrando soluções de forma positiva, resultando no autocontrole, que possibilita uma maior confiança e equilíbrio, a estabilidade mental causa uma visão diferente sobre sentimentos negativos, mostrando que eles não podem ser evitados, mas podem ser revertidos como uma forma estratégica de alcançar objetivos.

Quanto ao fator liderança o artigo busca mostrar que líderes para serem completamente eficientes, precisam ter percepção, sensibilidade e inteligência emocional para lidar com as situações, atividades inesperadas, metas e prazos, precisa ir muito além do fator produtividade, um líder que se preocupa apenas com resultados e metas, dificilmente conseguirá uma equipe motivada, ser empático e otimista mesmo frente a situações difíceis podem fazer uma grande diferença dentro de uma organização principalmente em um cargo de liderança.

Ao concluir o trabalho é possível constatar que a obra de Goleman foi nossa principal base para o desenvolvimento do trabalho, mostrando que o tema inteligência emocional deveria ser abordado com maior atenção por empresas e estudiosos, a todo o momento através de suas citações Goleman nos faz ver a necessidade de aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção dos que nos cercam.

Enfim, é possível compreender que muitas vezes as pessoas podem ser bem sucedidas por terem bons empregos, porém não significa que elas são emocionalmente inteligente, profissionais

que apesar de serem extremamente competentes podem ter uma baixa inteligência emocional, que reflete em sua incapacidade de trabalhar em equipe, dificuldade de comunicação, a inteligência emocional proporciona o autoconhecimento para sanar esses problemas e saber como motivar o melhor lado de cada pessoa para que haja desenvolvimento pessoal e qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012. Disponível em: http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-deconflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html. Acesso em 09 de Maio. 2016.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, A. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

CURY, A. **O código da inteligência e a excelência emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. 1. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GODDARD, H.H. **A suggested definition of intelligence**. Am. J. Mental Deficiencies, p.50, 1945.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Trad: M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JUNQUEIRA, F. C.; COUTO, E. S. A.; PEREIRA, M. K. S. **A importância da inteligência emocional na atuação de um líder**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38814405.pdf>. Acesso em 09 de Maio. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: PrenticeHall, 2002. Cap. 1: O que é comportamento organizacional? p.1-30; Cap. 2: Fundamentos do comportamento individual, p.31-58; Cap. 3: Valores, atitudes e satisfação com o trabalho, p.59-86; Cap. 11: Liderança e confiança, p.303-339.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTIAGO, F. Z. **Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado Minas Gerais**. Disponível em http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf. Acesso em: 29 de Maio. 2016.

SANTOS, F. **Inteligência emocional**. 1. ed. Recife: Ed. Clube de Autores, 2011.

SILVA, B. et al. **A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações**: Estado do Conhecimento no Seget. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 09 de Maio. 2016.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

NOGUEIRA, Adriana. **O que é inteligência**, Disponível em <http://gazanews.com/o-que-e-inteligencia/>. Acesso em: 10 de set. 2016.