

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**Trabalho de Conclusão de Curso**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**Bianca Costa Lima**

**Porto Alegre**  
**2019**

**BIANCA COSTA LIMA**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Psicologia – Habilitação Psicólogo – do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, referentes às disciplinas de TCC-I e TCC-II, como requisito parcial à obtenção do grau, sob orientação da professora Ana Cristina Garcia Dias.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Cristina Garcia Dias

**Porto Alegre**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à toda minha família, especialmente meu marido, que entendeu minha ausência e não mediu esforços para que esse sonho se tornasse realidade, sempre com muito amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos os meus amigos que a universidade me deu, por compartilharem momentos incríveis comigo.

Aos professores pelos ensinamentos, em especial à Ana Cristina Garcia Dias que aceitou o convite de participar deste trabalho, me orientando e contribuindo para sua melhoria.

Por fim, sou grata a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

## RESUMO

Inteligência emocional e satisfação no trabalho são dois conceitos de grande interesse no ambiente de trabalho moderno. Eles podem ser uma vantagem competitiva na vida pessoal e organizacional. Este trabalho explora a relação entre inteligência emocional e satisfação no trabalho, através da realização de uma pesquisa exploratória baseada em estudo bibliográfico sobre como esses conceitos foram desenvolvidos, assim como a relação estabelecida entre os mesmos. Verificou-se que a compreensão das emoções contribui para melhores relacionamentos interpessoais, engajamento de grupo, promoção de cooperação, desenvolvimento de melhores estratégias para neutralizar o estresse, melhor gerenciamento da carreira, liderança, tomada de decisão e bem-estar. Esses fatores estão associados a melhores níveis de satisfação no trabalho e influenciam os resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; satisfação no trabalho; emoção.

## **ABSTRACT**

Emotional intelligence and job satisfaction are two concepts of high interest in the modern work environment. They can be a competitive advantage in personal and organizational life. This study explores the relationship between emotional intelligence and job satisfaction, through an exploratory research based on a bibliographical study about how these concepts were developed, as well as the relationship established between them. It has been found that understanding emotions contributes to better interpersonal relationships, group engagement, cooperation, development of better strategies to counteract stress, better career management, leadership, decision making and wellness. These factors are associated with better levels of job satisfaction and influence organizational outcomes.

**Keywords:** emotional intelligence; job satisfaction; emotion.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores causais da Satisfação no Trabalho relacionados ao ambiente de trabalho.....	27
Quadro 2: Tipologia dos modelos de explicação de satisfação.....	31

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE Inteligência Emocional

QI Quociente de Inteligência

QE Quociente Emocional

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIAS.....	10
3 HISTÓRICO SOBRE INTELIGÊNCIA .....	12
3.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	14
3.2 A IMPORTÂNCIA DAS EMOÇÕES .....	18
3.3 A IMPORTÂNCIA DA IE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	20
4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	24
5 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37

## 1 INTRODUÇÃO

As crescentes exigências do mercado do trabalho, tornam o estudo da satisfação no trabalho um tópico atual e relevante para os psicólogos, administradores, bem como para os próprios trabalhadores (SILVA, VILARINDO, SOUZA, 2019). A satisfação no trabalho está associada a melhores níveis de bem-estar e saúde psicológica do indivíduo. Em termos organizacionais ter empregados satisfeitos com o trabalho diminui o turnover, diminui o absenteísmo, aumenta a produtividade e o desempenho (SIQUEIRA, 2008).

No início do século, as emoções eram reprimidas do ambiente profissional pois os funcionários não eram vistos como pessoas com necessidades complexas, que precisavam ser preenchidas, para que pudessem ter uma performance adequada no trabalho. Nessa época, o que prevalecia era o controle do homem no trabalho e a sua submissão (WOOD, 1995). No entanto, hoje vê-se uma mudança no contexto organizacional e acredita-se que é importante saber reconhecer e gerir as emoções, isso pode proporcionar tanto maiores níveis de satisfação profissional quanto pessoal (LEITE, 2017). Os pressupostos desenvolvidos pela literatura que aborda o tema da inteligência emocional, fornecem um novo panorama para a compreensão e avaliação comportamental, nos estilos de gestão e liderança, assim como para as atitudes e habilidades individuais desenvolvidas no contexto laboral (WONG; LAW, 2002).

Nesses últimos anos, muitos estudiosos analisaram a relação entre esses conceitos, desenvolvendo tanto pesquisas empíricas como teóricas. Este trabalho pretende responder a seguinte questão: Qual a relação existente entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho? Pretende-se através de um estudo exploratório bibliográfico conhecer o que a literatura tem proposto sobre a relação entre inteligência emocional e a satisfação no trabalho. Inicialmente é apresentado uma breve história sobre o surgimento da inteligência, a institucionalização do quociente de inteligência (QI) e o olhar para as inteligências sociais. No segundo momento discorreremos sobre os conceitos de Inteligência Emocional (IE), a importância das emoções e abordamos a importância da IE no contexto organizacional. Em seguida apresentamos o conceito de satisfação no trabalho, identificando os principais modelos e

abordagens estudadas. Posteriormente, apresentamos a relação entre Inteligência Emocional e Satisfação no trabalho.

### **1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento do trabalho abordou alguns elementos-chaves referentes à inteligência emocional e satisfação no trabalho, assim como a relação entre as emoções no ambiente organizacional. Também foi analisado as variáveis da inteligência emocional que estão associadas a um aumento do nível de satisfação no trabalho, a partir da literatura produzida sobre o tema.

### **1.2 OBJETIVOS**

Os objetivos deste trabalho são descrever a existência de relação entre inteligência emocional e satisfação no trabalho, descrevendo os conhecimentos encontrados na literatura sobre esses temas. Pretende-se estabelecer a relação entre esses dois conceitos e compreender como a inteligência emocional pode levar a um aumento do nível de satisfação no trabalho.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa se justifica pela importância em se discutir sobre a satisfação no trabalho nos dias atuais, nos quais as pessoas são consideradas o principal diferencial competitivo de uma organização (BARBOSA; GOMES, 2002). Manter os funcionários satisfeitos é fundamental para o funcionamento adequado e competitivo de uma organização.

Até recentemente, as emoções eram consideradas um tópico proibido no local de trabalho. Nos últimos 30 anos houve uma “revolução afetiva” quando os líderes perceberam que as emoções dos funcionários são parte integral do que ocorre nas organizações (BARSADE; GIBSON, 2007). Os gestores passaram a perceber que quanto mais eles estimulam e mantêm estados emocionais

positivos em seus funcionários, esses contribuem para o crescimento e sucesso da organização (SUBHASHINI; NIVEDITHA, 2015).

Desta forma, o interesse e a pesquisa sobre as emoções nas organizações tiveram uma grande expansão nos últimos anos. É verificado que os sentimentos e emoções dos funcionários influenciam os resultados organizacionais como desempenho no trabalho, satisfação no trabalho, tomada de decisão, criatividade, rotatividade, comportamento social, trabalho em equipe, negociação e liderança. (BARSADE; GIBSON, 2007).

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIAS

O atual contexto social e econômico do país caracteriza-se pelo aumento da competitividade entre as empresas, ocasionado por inúmeros fatores ocorridos nos últimos anos no cenário mundial, que vão desde as condições socioeconômicas dos consumidores, até a capacidade de uma empresa apresentar um produto inovador para o consumo. A inovação, principalmente, tem exigido que as empresas alcancem novas formas de se tornarem mais competitivas tanto em nível nacional quanto global (CONTO; ANTUNES JUNIOR; VACCARO, 2016).

Nos últimos anos, a valorização das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis, que são constituídos por recursos valiosos, raros e insubstituíveis, que lhe garantem vantagens competitivas a longo prazo. Exemplos de ativos intangíveis são o nome, a reputação, marca, direitos autorais, dentre outros. Os ativos humanos são os ativos intangíveis da organização, e envolvem o conhecimento, as habilidades, os talentos e a experiência dos seus integrantes (BARBOSA; GOMES, 2002). Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), as pessoas são os principais diferenciais competitivos da organização atualmente. Cada vez mais a qualidade do “capital humano” desempenha um papel fundamental no seio da atividade empresarial, porque hoje são as pessoas o diferencial competitivo e não o tamanho ou a complexidade da estrutura física de uma organização, como era há algumas décadas atrás.

O bem-estar e as experiências positivas do trabalhador, têm sido apontados como fenômenos essenciais para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Um dos grandes desafios das empresas é conseguir maximizar o desempenho e a qualidade de vida dos seus trabalhadores. Para ultrapassar com sucesso este desafio, as organizações devem conseguir manter seus trabalhadores satisfeitos. Alguns autores consideram que o sucesso da gestão organizacional pode estar intimamente relacionado à inteligência emocional (FERREIRA, 2010; GOLEMAN, 2015; RAMOS, 2010).

Face a essa nova realidade competitiva e crescente nível de exigência do mercado de trabalho atual, considera-se inevitável o trabalho com questões humanas no ambiente de trabalho. O conceito de inteligência emocional pode

ser utilizado para compreender e até mesmo favorecer a obtenção de maiores níveis de satisfação pessoal com o trabalho (WONG; LAW, 2002).

Inteligência emocional é definida como "a capacidade de o indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações" (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189). Goleman (2005, p.323) concebe que Inteligência Emocional é a "capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações". Weisinger (2001, p. 14), por sua vez, considera que "Inteligência Emocional é fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados".

O estudo de Mayer et al (2004a) pressupõe que indivíduos com um alto quociente emocional (QE) apresentariam maiores habilidades para perceber emoções, aproveitando-as em suas reflexões e pensamentos, assimilando assim melhor os significados das mesmas, o que lhes habilitaria poder regular as próprias emoções de forma mais eficaz do que os outros. Segundo Goleman (1995), o QE é tão importante quanto o QI, porque as emoções impactam diretamente todas as esferas da vida, inclusive no ambiente de trabalho. Pessoas que têm a inteligência emocional bem desenvolvida têm a capacidade de gerenciar as emoções, tomar decisões adequadas e ter empatia. Elas tendem a ser mais eficientes e satisfeitas em sua vida pessoal e profissional (GUEBUR; POLETTO; VIEIRA, 2007).

A inteligência emocional é um fator diferencial, sendo fundamental no ambiente organizacional em função das novas mudanças no mundo do trabalho. De acordo com o estudo da Consultoria McKinsey<sup>1</sup>, a Quarta Revolução Industrial muda os modelos de negócios e mercados de trabalho, substituindo as habilidades que as empresas estão procurando nas pessoas. As empresas reconhecem a importância das habilidades pessoais associadas à Inteligência emocional, pois esse é um fator que está longe de ser substituído por uma máquina. Desta forma, o saber ouvir, estar disposto a ajudar os demais, ter

---

<sup>1</sup> Consultoria McKinsey. Mudança de habilidades: automação e o futuro da força de trabalho. 2018  
Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>. Acesso em 13 abril 2019.

controle das próprias emoções são habilidades especificamente humanas, que não podem substituídas

### **3 HISTÓRICO SOBRE INTELIGÊNCIA**

Ao longo da história a inteligência tem sido definida de diversas maneiras. A mensuração da inteligência humana teve seu início em 1905 através dos estudos do psicólogo Alfred Binet. Esse pesquisador foi escalado pelo Ministério da Instrução Pública Francesa para comandar uma equipe encarregada de “desenvolver técnicas para identificar crianças cujo fracasso escolar sugerisse a necessidade de alguma forma de educação especial” (GOULD, 1999, p. 152). Binet, com a ajuda de Simon, criou a Escala Métrica da Inteligência Binet-Simon, sendo os precursores do conceito Quociente de Inteligência - QI, utilizada para dimensionar a inteligência humana em relação com a faixa etária a que o indivíduo pertence (MARTIN, 1999).

No entanto, foi Lewis Terman, que efetivamente institucionalizou o termo QI como uma medida padrão da inteligência ao fazer uma revisão no teste de Binet-Simon. Ele padronizou o teste, percebendo que poderia melhorá-lo e torná-lo ainda mais preciso. Adaptou a escala de Binet-Simon para ser utilizada nos Estados Unidos, o que popularizou a ideia do QI (GOODWIN, 2005).

Foi na década de 1940 que David Wechsler desenvolveu o primeiro teste de QI exclusivamente para adultos, abandonando o sistema de divisão da idade mental pela idade cronológica, esse método era comprovadamente ineficaz para a mensuração da inteligência em adultos. No início do século XX, Charles Spearman desenvolveu uma teoria denominada de bifatorial da inteligência. Ele acreditava que todo o comportamento inteligente tinha por base um fator geral, que designou de fator G. Este fator é a base de todos os outros fatores da inteligência, ou seja, de onde todos os outros derivam. Isso significa que o desempenho de qualquer medida intelectual estaria vinculada ao nível geral de inteligência de uma pessoa (fator g) e às habilidades específicas de cada fator envolvido (MELÃO JUNIOR, 2004).

Em 1938, Thurstone considerava que o “fator g” descrevia de forma muito pobre a estrutura da inteligência, pois a inteligência abrangia mais fatores, que

aqueles apontados por Spearman. Esse autor desenvolveu e propôs uma Teoria Multifatorial da Inteligência que considera que essa envolve um amplo número de capacidades intelectuais diferenciadas, porém totalmente interligadas.

Na década de 20, Thorndike foi o primeiro pesquisador, a considerar a existência da habilidade social como um componente da inteligência. É importante lembrar que anteriormente era priorizado apenas as habilidades intelectuais e cognitivas. A inteligência social, tal como proposto pelo autor, seria a habilidade de compreender o próximo e agir com inteligência nas relações humanas (GOLEMAN, 2012). A partir dos estudos sobre a inteligência social, vários pesquisadores desenvolveram teorias que vieram a questionar as visões tradicionais da inteligência fundamentadas na noção de QI e da consideração apenas das habilidades cognitivas (HEDLUND; STERNBERG, 2002)

Robert Sternberg realizou diversas pesquisas sobre inteligência que o fez retornar à conclusão de Thorndike, ou seja, o sucesso não está relacionado unicamente ao QI ou nível acadêmico, mas existem outros fatores importantes para que as pessoas se saiam bem em aspectos práticos da vida (STERNBERG, 2000). O autor considera, a partir da Teoria Triárquica, que a inteligência bem sucedida é composta das inteligências analítica, criativa e prática. Essa teoria explica que a inteligência se relaciona de forma integrativa com o mundo interno do indivíduo. Nesse contexto, é colocado ênfase na inteligência prática, que é um tipo diferente de inteligência associada ao nível acadêmico. Cabe lembrar que os problemas do dia-a-dia, de maneira geral, têm pouca relação com o conhecimento formal ou com as habilidades adquiridas através de educação formal (AQUINO, 2015).

Na década de 80, o psicólogo norte-americano Howard Gardner (1995) buscou analisar melhor o conceito de inteligência, pois ele acreditava que o conceito de inteligência definido pelos testes de QI não eram suficientes para descrever a grande variedade de habilidades cognitivas humanas. Esse autor apresentou sua teoria das Múltiplas Inteligências, ou seja, o ser humano é dotado de vários tipos de inteligência humana, cada uma representando diferentes formas de processamento de informações. Para esse autor, há:

- 1) Inteligência Lógico-matemática: pessoas que desenvolvem mais facilmente habilidades em matemática e em raciocínios lógico-dedutivos. Cientistas possuem esta característica.

2) Inteligência Linguística: indivíduos com amplas habilidades em escrita, leitura e em aprender idiomas. É predominante em poetas e escritores.

3) Inteligência Espacial: é a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo. É característica de arquitetos e escultores.

4) Inteligência Físico-sinestésica: são as pessoas que tem grande aptidão para controlar os movimentos do corpo. Atores e aqueles que praticam dança têm essas características

5) Inteligência Musical: estão em pessoas que possuem grande aptidão para tocar instrumentos, compor e executar produções musicais, estão englobados compositores, maestros e críticos da música.

6) Inteligência Interpessoal: é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. É habilidade de entender intenções, motivações e desejos dos outros. Encontra-se mais desenvolvida em políticos, religiosos e professores.

7) Inteligência Intrapessoal: é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida.

Os estudos sobre inteligência social foram os precursores para se pensar formas de inteligência que não estivessem apenas baseadas em aspectos cognitivos. Eles também auxiliarem os pesquisadores a compreender que aspectos emocionais e sociais, deveriam ser estudados além dos fatores cognitivos associados a inteligência. As pesquisas possibilitaram o desenvolvimento desse conceito, atualmente conhecido como Inteligência Emocional.

### **3.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

O primeiro uso do termo “Inteligência Emocional” foi citado por Wayne Payne (1985), em sua tese de doutorado “Um estudo das emoções: o desenvolvimento da inteligência emocional”. Após isso, no final do século XX, mais especificamente, na década de 90, houve um crescente interesse em torno do conceito de Inteligência Emocional (HEIN, 2003). Esse conceito ficou mais conhecido na comunidade não científica a partir do livro de Daniel Goleman

(1996). Na comunidade científica, isso ocorreu a partir do artigo “Emotional Intelligence”, publicado na revista *Imagination, Cognition and Personality* por Salovey e Mayer (1990).

Nesse artigo, a Inteligência emocional é definida como o “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações” (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189). Em 1997, os autores revisaram o conceito de Inteligência Emocional pois identificaram que o conceito por eles proposto omitia o fator do pensamento sobre o sentimento e passaram a considerar uma habilidade focada no processamento da informação emocional que unifica emoções e raciocínio, permitindo usar nossas emoções para facilitar raciocínio mais eficaz e pensar mais inteligentemente sobre a nossa vida emocional (MAYER; SALOVEY, 1997).

O modelo de habilidade de Mayer e Salovey considera que a IE é conceituada através de quatro habilidades básicas, que são:

A capacidade de perceber, valorizar e expressar emoções com precisão; capacidade de acessar e / ou gerar sentimentos que facilitem o pensamento; a capacidade de compreender emoções e conhecimentos emocionais e capacidade de regular as emoções promovendo o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997, p.15).

Esse modelo de quatro níveis acabou sendo reduzido a um modelo de três níveis correspondentes à percepção, compreensão e controle de informações carregadas de afeto, pois estudos fatoriais de validade de construto indicaram melhor ajuste com 3 fatores (MAYER; SAVOLEY; CARUSO, 2000).

Em 1995, Goleman apresenta o conceito de IE como sendo

(...) a capacidade da pessoa motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança (GOLEMAN, 1995, p. 323).

Mais tarde, em 2000, o autor reformula a sua definição considerando que a IE é:

(...) a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações (GOLEMAN, 2005, p. 323)

Segundo Daniel Goleman (1995), a IE pode ser categorizada em cinco domínios principais:

1) Autoconsciência: possibilita ao indivíduo reconhecer, observar, discriminar e nomear seus próprios sentimentos e emoções. Essa habilidade nos dá a capacidade de controlar nossos sentimentos a cada momento e isso é fundamental para o discernimento emocional e para a autoconsciência. Significa ter um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações. As pessoas mais seguras sobre seus próprios sentimentos são melhores condutores de suas vidas, pois têm maior consciência de como se sentem em relação a decisões pessoais.

2) Automotivação: essa competência é responsável pelo alto grau de otimismo, confiança e esperança de um sujeito, mesmo em meio a situações adversas. A partir do autoconhecimento e do entendimento de si mesmo você consegue entender qual é a sua grande motivação e colocar isso ou não ao seu favor. Essa capacidade está ligada a conseguir dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal, tornando-se altamente produtivo e eficaz em tudo o que faz.

3) Autocontrole: é a habilidade de lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida com o intuito de alcançar as metas anteriormente estipuladas. Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados, é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. Quando conseguimos reconhecer as emoções que estamos sentindo, nós conseguimos compreendê-las e trabalhar com elas de uma maneira diferente.

4) Empatia: é uma capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, ela permite compreender as expressões não verbais dos outros, reconhecendo suas necessidades e desejos, e isso permite a construção de relacionamentos mais eficazes.

5) Sociabilidade: é a capacidade de interagir com outros indivíduos, utilizando as competências sociais para aprofundar as relações sociais. Quem possui essa competência consegue substituir os sentimentos negativos por outros positivos em relação àqueles que o rodeiam, fazendo com que os relacionamentos se tornem mais verdadeiros, profundos e longos.

Desta forma, a IE é ter autoconhecimento, ter habilidade de gerar incentivo para si mesmo e de se manter firme nos seus objetivos, apesar dos obstáculos que possam aparecer no caminho; regular a impulsividade e entender quando adiar a satisfação pessoal; regular os próprios sentimentos, ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2001).

Face ao exposto, Steiner e Perry (2000) acreditam que ser educado a nível emocional quer dizer que o indivíduo consegue identificar as próprias emoções e as dos demais, sendo capaz de geri-las pois podem entendê-las. Além disso, ter competências emocionais está relacionado a aprender a expor os sentimentos e a entender como esses sentimentos vão atuar nos outros indivíduos.

Santos (2011) afirma que pessoas que possuem IE têm grande capacidade para se relacionar com outras pessoas. Declara que esses indivíduos, intitulados emocionalmente inteligentes, são pessoas que conseguem se adaptar facilmente a mudanças presentes em seus contextos.

Já Weisinger (2001, p.14) afirma que a

IE é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Esse autor evidencia a importância de lidarmos com nossas emoções de forma positiva, administrando os sentimentos, alcançando melhores resultados no trabalho, na família e na sociedade, em geral. A IE pode ser desenvolvida de maneira ampliada a partir de técnicas de autoconsciência, controle emocional e motivação. Para desenvolver a autoconsciência o indivíduo deve: observar suas próprias atitudes e os impactos de seus atos, reconhecer que as pessoas podem reagir de maneira diferente da sua. Este é o alicerce sobre o qual são construídas

toda as outras aptidões da IE. Já o controle emocional implica em compreender as próprias emoções e a partir disso usar esse entendimento para lidar com as situações de maneira mais produtiva. Por fim, é fundamental motivar-se, para tanto alguns elementos podem contribuir para esse processo: pensar positivamente, usar afirmações motivadoras, usar a autocrítica construtiva, propor metas importantes, entre outros elementos (WEISINGER, 2001).

### **3.2 A IMPORTÂNCIA DAS EMOÇÕES**

A emoção é um componente fundamental da vida das pessoas. Nós experimentamos uma grande variedade de emoções durante nossa existência. Elas podem ser categorizadas não somente em tipos, mas também de acordo com suas intensidades. A intensidade é um estímulo importante para a compreensão de como os comportamentos e os sentimentos são influenciados pelas emoções (MADRIGAL, 2003).

A partir dos anos 80, com o avanço de pesquisas em neurociências, ampliou-se a perspectiva de que nossa consciência não é em total parte dominada por nossa vontade e que, subjacente a nossos pensamentos, estão nossas percepções e crenças sobre o mundo, assim como nossas emoções.

Diversos pesquisadores afirmam que as tomadas de decisões, as relações sociais, a saúde física e mental, o bem-estar e os pensamentos dos indivíduos são influenciados por suas emoções (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009). Para que possamos entender a IE, é fundamental que compreendamos o conceito de emoção, uma vez que essas ideias estão intimamente relacionadas.

Através de milhares de anos, as emoções humanas foram evoluindo e se desenvolvendo, especialmente guiadas pelo instinto de sobrevivência dos seres humanos. Nesse sentido, elas servem como um sistema interno de orientação dos indivíduos. É por meio de nosso sistema emocional que reagimos aos diferentes estímulos presentes em nosso mundo (OLIVEIRA, 2012).

Darwin (1998) propõe que as emoções são adaptativas porque preparam, predis põem e orientam comportamentos para experiências positivas ou negativas, isso baseando-se em comportamentos de sobrevivência e de reprodução. Desta forma, as teorias psicoevolucionistas propõem que os

estados emocionais existem hoje como reflexo da evolução das espécies. Esses dados levaram à consideração da existência de emoções básicas ou primárias características da espécie humana. Nesse sentido, as emoções humanas teriam evoluído de um conjunto finito de estados emocionais, sendo que cada um deles possuía sua funcionalidade adaptativa e expressão típica (EKMAN, 2003).

Damásio (1996) pontuou que a racionalidade depende de nossas emoções. Sem elas não podemos fazer avaliações subjetivas da realidade. Importantes estudos vieram corroborar o trabalho desse autor e hoje é aceito que temos a mente instintiva e emocional e a mente lógica e racional (LE DOUX, 2001). Em outras palavras, os últimos estudos da neurociência apontam que as emoções fazem parte da nossa concepção de racionalidade.

Gazzaniga (2005), por sua vez, considera que as emoções são um fenômeno complexo e transitório, que se manifesta a partir de vivências de caráter afetivo. Elas que geram transformações em diversas regiões do organismo, tanto no campo psicológico quanto fisiológico, preparando o sujeito para a ação. Assim, são essenciais para a experiência humana.

Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz e Salovey (2004) destacam que as emoções são fundamentais para o desenvolvimento e manutenção das interações sociais. São elas que nutrem as funções comunicativas e sociais dos seres humanos. De acordo com esses autores, as interações sociais demandam que os indivíduos estejam mais atentos aos sinais do outro e do ambiente, para que eles percebam, processem e controlem as informações emocionais pertencente a eles e ao outro de forma inteligente.

Segundo pesquisas realizadas (ROBBINS; JUDGE; MILLET; JONES, 2010), as emoções do ambiente de trabalho e as emoções pessoais sempre andarão juntas, pois não é possível separar as emoções das pessoas. Miller, Considine e Garner (2007), enfatizam que cinco tipos de emoção estão especialmente presentes no contexto organizacional: 1) as emoções exigidas pela organização que referem-se às manifestações emocionais voltadas para o cumprimento de normas e regras da organização; 2) as emoções exigidas pela ocupação que estão ligadas à natureza da profissão ou do cargo que o indivíduo ocupa; 3) as emoções relacionadas ao ambiente de trabalho que são as emoções que surgem a partir das relações com colegas de trabalho; 4) as emoções no trabalho que são aquelas emoções que surgem fora do ambiente

de trabalho, mas que repercutem no contexto de trabalho, como problemas familiares, luto pela perda de alguém querido, entre outras situações; e 5) as emoções em relação ao trabalho são aquelas que têm como foco o próprio trabalho e estão relacionadas à satisfação.

Estudos realizados por Barsade e O'Neill (2016) demonstram que a cultura emocional no ambiente de trabalho influencia a satisfação do funcionário, o esgotamento, o trabalho de equipe e ausências no trabalho. As autoras explicam que as emoções têm grande impacto no grau de desempenho das pessoas em tarefas, no engajamento, na criatividade, no compromisso para com a empresa e na forma como tomar decisões. Emoções positivas são consistentemente associadas a melhor desempenho, qualidade e atendimento ao consumidor. Já as emoções negativas, como hostilidade de grupo, tristeza, medo e sentimentos afins levam a resultados negativos, incluindo desempenho fraco e alta rotatividade de pessoal.

A guisa de conclusão, observamos que as emoções são fundamentais para todos os momentos da vida humana. Elas trazem significados para os acontecimentos, sejam eles positivos ou negativos. Elas fazem parte do desenvolvimento do indivíduo e da sociedade, contribuindo diretamente para a sobrevivência do ser humano. Manter nossas emoções bem estruturadas e realizar seu gerenciamento de forma reflexiva pode auxiliar na manutenção de nossa saúde mental. Olhar para as experiências emocionais para poder alterá-las, em si e nos outros, é essencial para desenvolver inteligência emocional (GOLEMAN, 2005).

### **3.3 A IMPORTÂNCIA DA IE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Mudanças estruturais no ambiente de negócios vêm afetando radicalmente o mundo do trabalho. Atualmente, a forma como ele é realizado, as expectativas dos profissionais, as competências que se fazem necessárias, os conceitos básicos de emprego, as relações que se estabelecem são diferentes de momentos anteriores. Tudo isso está se transformando, e o impacto na dinâmica das organizações e na sociedade como um todo é inevitável (SCHWAB, 2016)

A Quarta Revolução Industrial está ligada às tecnologias disruptivas como a inteligência artificial, *machine learning*, robótica, nanotecnologia, dentre outras. Essas tecnologias estão mudando os modelos de negócios e os mercados de trabalho, substituindo as habilidades que as empresas estão procurando nas pessoas (SCHWAB, 2016). Diante dessa previsão, o profissional precisa se adaptar, desenvolvendo algumas competências fundamentais para o futuro.

Nesse contexto, um dos conceitos que explica o mundo que vivemos hoje é o VUCA, um acrônimo que surgiu a partir de práticas militares, na década de 1990, que descreve o “nevoeiro da guerra”, ou seja, as condições caóticas que são encontradas em um campo de batalha moderno. O acrônimo responde às seguintes características da realidade VUCA (GONZAGA; RODRIGUES, 2018):

1) Volatilidade (*volatility*): as coisas mudam de forma imprevisível, de repente, constantemente.

2) Incerteza (*uncertainty*): informações importantes não são conhecidas ou definidas; dificuldade em traçar cenários futuros levando em consideração o passado;

3) Complexidade (*complexity*): relações entre situações e pessoas são complexas e mudam constantemente;

4) Ambiguidade (*ambiguity*): tudo está aberto a mais de uma interpretação, o significado de um evento pode ser entendido de diferentes maneiras.

A nova realidade está resultando na percepção de que são necessárias novas e diferentes competências para ter sucesso. O relatório do Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial<sup>2</sup> indica que até 2020, 35% das habilidades mais demandadas para a maioria das ocupações deve mudar. São elas: a resolução de problemas complexos, o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de gerir pessoas, coordenação, inteligência emocional, capacidade de análise e tomada de decisão, orientação para servir, capacidade de negociação e flexibilidade cognitiva.

A IE é apontada como uma das principais habilidades que as pessoas precisarão ter para se adaptar constantemente às mudanças do futuro do trabalho. Mais do que a formação acadêmica e o background profissional, o que

---

<sup>2</sup> Fórum Econômico Mundial. As 10 competências que você precisará para sobreviver à ascensão da automação. 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace>. Acesso em 13 abril 2019.

faz um profissional ser diferenciado nesse mundo competitivo é a maneira como ele sabe lidar com suas próprias emoções e com os outros, principalmente diante de uma adversidade.

Para Cooper e Sawaf (1997), a IE pode simplificar os processos como os de liderança, de comunicação, de tomada de decisão, de desenvolvimento de criatividade, inovação e iniciativa no ambiente do trabalho, de relacionamentos interpessoais, do desenvolvimento do trabalho em equipe, compromisso, responsabilidade e adaptação às mudanças. Ainda de acordo com esses autores, indivíduos que possuem inteligência emocional são capazes de alcançar o sucesso profissional e pessoal mais rapidamente, pois conseguem desenvolver habilidades, por meio da automotivação, que lhes auxilia no enfrentamento de obstáculos do dia a dia. Desta forma, um indivíduo emocionalmente inteligente possui foco em sua atividade, é motivado e persistente no alcance das metas, possui autoconfiança, tem facilidade de trabalhar em equipe, é empático, bom comunicador e se relaciona bem com todos os integrantes da empresa.

Robbins (2005) afirma que as emoções podem afetar tanto de forma positiva quanto negativa o desempenho no trabalho. Desta forma as empresas procuram controlar e direcionar essas emoções negativas em seus funcionários de modo que possam motivá-los, pois entendem que a administração eficaz das emoções pode ser decisiva para o sucesso da organização.

Para Antunes (2000), as pessoas que não conseguem lidar com suas emoções, são ansiosas, se desequilibram em situações adversas, não desenvolvem um senso de conquista e não se sentem capazes de realizar determinadas tarefas. Por outro lado, os indivíduos automotivados são autoconfiantes, equilibrados, possuem boas relações interpessoais, sabem trabalhar bem em equipe, almejam crescimento pessoal e profissional, são resilientes e comprometidos. Além disso, esse indivíduo pode estimular e contagiar os colegas, sendo um agente que transforma o ambiente do qual faz parte.

Goleman (1995) acredita que muitas pessoas com alto QI mas baixo QE, acabam trabalhando para pessoas que possuem QI baixo mas que se distinguem por suas habilidades da IE. Comprovou que quanto mais alto o cargo na estrutura organizacional menos importava o conhecimento técnico e mais se

exigia a competência emocional, pois esse era o diferencial dos grandes líderes, a capacidade de influenciar, de liderar equipes, de direcionar esforços para alcançar realizações, a autoconfiança e a visão política (GOLEMAN, 2001). As competências emocionais vêm para o contexto organizacional como um diferencial para a gestão de pessoas.

Pesquisas de Goleman (2001), Mayer e Salovey (1997), dizem que a IE e o QI não são opostos, são elementos independentes, porém fazem interseção entre a inteligência e a emoção. Afirmam que é errado considerar a emoção sem inteligência e vice-versa, e trazem o conceito de visão integrada da razão e emoção.

Neste contexto, Dutra (2015) afirma que líderes sêniores são contratados para um posto em função de seu intelecto, conhecimento técnico e demais habilidades, contudo, são demitidos em decorrência de sua falta de IE. Ou seja, apesar da expertise cognitiva ou técnica, não demonstram capacidade de gerenciar uma equipe, unir as pessoas diante de algumas situações, independentemente de suas diferenças pessoais.

Considerando essa conjuntura, para alcançar o sucesso nas organizações, é necessário a existência da competência técnica tanto quanto de IE e a forma como ela é empregada nas relações interpessoais (AMAZONAS, 2011).

## 4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Trabalho vem do latim "*tripalium*" que era um instrumento de tortura ou uma canga que pesava sobre os animais. Nessa acepção, o trabalho era considerado uma espécie de castigo exigido aos homens por sua desobediência a Deus (DE MASI, 1999). Na Antiguidade Clássica, a primeira forma de trabalho a ser lembrada era escravidão, o trabalho era função desprezada que cabia aos escravos. Esses indivíduos não possuíam nenhum direito, apenas o dever de trabalhar. O trabalho não apresentava o significado de realização pessoal como atualmente (TOLFO; PICCININI, 2007)

Durante a Idade Média, o trabalho cabia aos servos, que sustentavam os senhores feudais e donos da terra. Os senhores feudais davam proteção militar e política aos seus locatários em troca da prestação de serviços dos mesmos em suas terras. Nessa época, o trabalho ainda era considerado castigo e os nobres não trabalhavam, apenas exerciam funções consideradas nobres (MARTINS, 2000).

O significado do trabalho permaneceu o mesmo até o início do século XV, somente sofrendo alterações com a chegada da Idade Moderna, com suas diversas transformações sociais, culturais, científicas e econômicas. Anteriormente a esse período, o trabalho era considerado um castigo, uma forma apenas de obter sobrevivência, uma atividade menor que desqualificava quem o realizava. Na época moderna, outros significados vieram ser integrados ao trabalho, como as noções de realização pessoal e integração social.

A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição (FIGUEIREDO, 2012). Os estudos sobre o tema decorrem das consequências que a satisfação no trabalho pode ter sobre o trabalhador ou mesmo sobre a organização. No primeiro caso, a insatisfação pode estar associada à prejuízo em termos de saúde física e mental do trabalhador (LOCKE, 1976). No caso das organizações, perdas financeiras, rotatividade de pessoal, problemas de relacionamento, absenteísmo, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas e queda de produtividade são algumas das consequências derivadas da insatisfação no trabalho (MARTINEZ, 2002).

Os conceitos, teorias e modelos teóricos sobre o tema são diversos, isso se deve ao fato de que a satisfação no trabalho é um fenômeno subjetivo, que

pode variar de acordo com cada indivíduo, de acordo com suas experiências e as condições do ambiente de trabalho (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). As principais abordagens trabalhadas enfocam os indivíduos (fatores intrínsecos) e o ambiente de trabalho (fatores extrínsecos). Veremos abaixo as principais referências sobre essas abordagens mais comuns relacionadas à satisfação no trabalho e também conheceremos os modelos de Kreitne e Kinicki (2004) e Lima, Vala e Monteiro (1995).

As conceituações mais frequentes que focam no indivíduo identificam fatores individuais ou demográficos como determinantes para a satisfação no trabalho. Por exemplo, a insatisfação no trabalho pode ser produto de tendências emocionais não ajustadas. Na qual o trabalho não atende as questões de satisfação das necessidades humanas. Ou ainda a questões relacionadas às motivações e relações humanas sociais, aspectos físicos, econômicos e restrições ao crescimento do indivíduo através do trabalho (MARCONDES; SIQUEIRA, 2008).

A satisfação no trabalho tem grande correlação com a saúde mental e o bem-estar laboral dos trabalhadores, visto que o trabalho ocupa um lugar de destaque na vida do ser humano. Cabe lembrar que o trabalho é o ambiente no qual o indivíduo passa a maior parte do seu dia, assim, dependendo da maneira como ele é executado e organizado pode gerar sentimentos de satisfação ou insatisfação (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016)

Nessa primeira perspectiva a satisfação no trabalho está relacionada ao componente afeto e ao componente atitude do indivíduo. O conceito mais utilizado em organizações é definido por Locke (1969, p. 314-316),

A satisfação no trabalho é o estado emocional agradável resultante da avaliação do próprio trabalho como realizador ou facilitador da realização dos seus valores de trabalho. Insatisfação no trabalho é o estado emocional desagradável resultante da avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos seus valores de trabalho ou como ocasionador de desvalores

A teoria de Locke (1969) exemplifica essa abordagem que considera os elementos individuais como preponderantes para obtenção da satisfação do trabalho. Locke apoia suas bases teóricas na relação entre “valores” e “metas”,

sendo o primeiro relacionado à importância que a pessoa atribui à meta que deseja alcançar, e o segundo está associado ao objetivo desejado. Desta forma, Locke considera a satisfação no trabalho como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo do mesmo. O resultado dessa relação pode ser desprazerosa, quando esse vai ao encontro do que ele desvaloriza ou prazerosa quando o trabalho vai ao encontro do que o indivíduo valoriza. Portanto, a satisfação não depende somente da diferença entre a percepção e os valores, mas também da importância que o indivíduo atribui a esses valores.

Martins (1984) compartilha com as ideias desses autores que o indivíduo avalia seu trabalho a partir de suas crenças e valores. O resultado dessa avaliação é um estado emocional positivo, que produz satisfação. Por outro lado, se a avaliação for negativa observamos insatisfação associada ao trabalho. Compreende-se, então, que a avaliação das experiências no trabalho é realizada através de um processo mental que indica que a satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva.

Steers e Porter (1990), da mesma forma, relacionam os sentimentos e as respostas afetivas à satisfação no trabalho. Os autores estabelecem uma ligação desses afetos à diferença identificada entre o que é esperado como resultado justo e o que é atingido. Isso quer dizer que, a satisfação no trabalho depende da recompensa que será recebida após a realização do trabalho.

Uma abordagem que considera a satisfação no trabalho que relaciona questões afetivas a vários comportamentos e/ou atitudes no local de trabalho são os estudos de Martinez (2002), que demonstram correlações significativas entre satisfação no trabalho e absenteísmo, redução de chances de demissão e melhor cooperação com a equipe. Em relação ao absenteísmo e demissão, estudos do autor comprovam que o indivíduo que está satisfeito com seu trabalho é mais propenso a ser assíduo, sente-se mais motivado, sente-se bem em seu ambiente de trabalho e por esse motivo as faltas e pedidos de demissão são menores. A relação entre satisfação no trabalho e cooperação se dá quando as pessoas se relacionam de forma saudável, se comunicam de forma clara, e criam um ambiente de confiança, desta forma há maiores chances de compartilhamento de experiências e conhecimento (MARTINEZ, 2002).

O segundo modelo que abordamos, considera que a satisfação no trabalho é um fenômeno que pode ser diferente para cada indivíduo, sendo que essa percepção está relacionada ao ambiente de trabalho. Dois grandes grupos de fatores, segundo Henne e Locke (1985) podem explicar a insatisfação ou satisfação do indivíduo com seu trabalho considerando os aspectos ambientais: 1) os eventos e as condições do trabalho e 2) os agentes do trabalho ou, mais especificamente, as relações entre os indivíduos no ambiente de trabalho. Para uma compreensão melhor do fenômeno devem ser analisados os fatores causais em suas inter-relações. O quadro a seguir explica a proposta dos autores a partir desses dois grandes grupos.

Quadro 1: Fatores causais da Satisfação no Trabalho relacionados ao ambiente de trabalho

<b>Ambiente de trabalho</b>			
<b>Eventos e condições</b>		<b>Agentes</b>	
Trabalho	Interessante e significativo; sucesso e sentimento de realização; uso de habilidades e capacidades; crescimento; variedade de tarefas; responsabilidade; autonomia; clareza de papéis e ausência de conflito de papéis; avaliação positiva do desempenho no trabalho; harmonia e integração interpessoal; ausência de fadiga física e de monotonia.	Colegas e subordinados	Relações de confiança; competência; colaboração e amizade; compartilhamento de valores.
Pagamento	Equidade com demais; quantidade suficiente para despesas com seu estilo de vida; forma de pagamento e benefícios; estabilidade.	Supervisão e gerenciamento	Supervisores atenciosos, justos e competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento; espaço para participação na tomada de decisões; respeito; valores éticos; comunicação adequada.
Promoção	Oportunidades; justiça e clareza no sistema de promoções; disponibilidade.	Empresa/organização	Respeito pelos empregados e por seus valores; política de benefícios e pagamentos; competência da organização
Reconhecimento	Receber créditos e elogios pelas realizações		

Condições e ambiente de trabalho	Recursos para realização do trabalho; jornada de trabalho; pausas; ventilação; temperatura; ruídos; ausência de riscos		
----------------------------------	--	--	--

Fonte: Adaptado de Henne e Locke (1985)

De acordo com essa abordagem que trabalha mais com os elementos do ambiente de trabalho, fatores que influenciam a satisfação no trabalho incluem o conteúdo de trabalho, a possibilidade do indivíduo ter liberdade de escolhas no desempenho do trabalho, a variedade de atividades presente no ambiente, habilidades, feedback, oportunidades para construir novas habilidades, participação na tomada de decisões, condições de trabalho, liderança e comportamento do gerente.

Nesse segundo conjunto de estudos a satisfação no trabalho dependente de condições de trabalho favoráveis (BUSCH; BUSH, 1978), da segurança no trabalho (RITTER; ANKER, 2002), da promoção e remuneração obtida com os trabalhos (REHMAN et al. 2010), de fatores sociais como os relacionamentos com cliente, colegas, equipe ou (JEX, 2002), com o nível de aceitação social ao indivíduo no grupo de trabalho e ao estabelecimentos de relações respeitadas no ambiente de trabalho (GEETA; PANDEY, 2011). A satisfação no trabalho também pode ser vista como uma expressão geral das atitudes positivas dos trabalhadores construídas em relação às suas atividades laborais e ambiente de trabalho. Eles mantêm uma atitude considerando diversas características do trabalho, do status social adquirido através do mesmo e de suas experiências em seu ambiente de trabalho (CELIK, 2011). A seguir serão descritos alguns estudos que consideram as questões ambientais do trabalho associadas à satisfação e insatisfação

Uma pesquisa feita por Jones et al (2004) revelou que o treinamento é positivamente associado à satisfação no trabalho. Os autores indicam a pesquisa realizada por Siebern-Thomas (2005) que analisaram treze países da Europa entre os anos 1994 a 2001 e descobriram que a satisfação no trabalho tendia a ser maior quando havia acesso a treinamentos no local de trabalho.

Kosteas (2009) encontrou promoção como uma ferramenta para aumentar a satisfação no trabalho. A pesquisa demonstra que tanto o recebimento de uma promoção nos últimos dois anos, quanto a expectativa de

que a promoção é possível nos próximos dois anos resulta em maior satisfação no trabalho. O efeito de uma promoção é aproximadamente igual a um aumento de 69% do salário. Combinados com as correlações entre satisfação no trabalho e comportamentos positivos dos funcionários, esses resultados sugerem que as promoções podem ser uma maneira eficaz das empresas obterem um comportamento positivo de seus funcionários. Além disso, se as empresas puderem manter a crença que uma promoção é possível, isso pode aumentar o nível de satisfação no trabalho.

De acordo com Kamal (2009), a remuneração é um aspecto relevante à satisfação no trabalho. O autor destaca que a satisfação no trabalho é significativamente dependente da remuneração, oportunidades de promoção, recompensas, relação com chefe e colegas de trabalho. No entanto, a pesquisa mostra que apesar da remuneração ser uma variável da satisfação no trabalho, funcionários com altos salários ainda podem ficar insatisfeitos se não gostarem da natureza de seu trabalho e sentirem que não podem realizar um trabalho mais satisfatório.

Gesinde e Adejumo (2012) concluem que uma tentativa de estabelecer categoricamente uma definição inclusiva e conclusiva sobre satisfação no trabalho é uma tarefa difícil. Como vimos existem diferentes perspectivas, sendo que alguns teóricos percebem a satisfação no trabalho como relacionada a fatores individuais ou uma reação emocional positiva. Essas estariam associadas a atitudes que o indivíduo apresenta em relação ao seu trabalho. Nessa perspectiva, a satisfação no trabalho implicaria em uma comparação entre os resultados reais e desejados ou antecipados do trabalho. Outros pesquisadores, por sua vez, consideraram que a satisfação no trabalho estava associada a duas dimensões: uma dimensão de insatisfação ou falta de satisfação e outra dimensão de satisfação intrínseca ou extrínseca. Por fim, deve-se concordar com Siqueira (2008) que a satisfação no trabalho adentra o século XXI como um conceito múltiplo que envolve afetividade no ambiente de trabalho, sendo necessária a construção de um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho.

Apesar dessas conceituações diversas, Kreitne e Kinicki (2004) propõem uma classificação de cinco modelos predominantes de satisfação no trabalho. Esses modelos estão baseados em diferentes causas:

1) Atender à necessidade – a satisfação no trabalho é determinada pela extensão com que as características de um emprego permitem que um indivíduo realize suas necessidades. Por exemplo as necessidades como auxílio moradia, auxílio creche, que a família do empregado tem e que poderiam ser supridas no trabalho;

2) Discrepância - a satisfação no trabalho é resultado de expectativas atingidas, que representam a diferença entre o que o indivíduo espera receber de um emprego, como o bom pagamento e oportunidades promocionais, e o que ele realmente recebe. Quando as expectativas são maiores do que aquilo que é recebido, a pessoa ficará insatisfeita. Em contraste, esse modelo prediz que o indivíduo ficará satisfeito quando ele atingir resultados acima ou além das expectativas.

3) Obtenção de valor - A satisfação resulta da percepção de que um emprego permite a realização de valores de trabalho importantes para um indivíduo. Em geral, as pesquisas apoiam consistentemente a previsão de que a realização de valor está positivamente correlacionada com a satisfação no emprego. Os gerentes podem, assim, aumentar a satisfação do funcionário, estruturando os ambientes de trabalho e suas recompensas e reconhecimento associados de modo a reforçar os valores dos funcionários.

4) Equidade - A satisfação é uma função de como o indivíduo é tratado adequadamente no trabalho. A satisfação resulta da percepção que uma pessoa tem de que os resultados do trabalho, relativos às suas contribuições, se comparam favoravelmente com os resultados e contribuições significativos dos outros.

5) Componentes disposicionais/genéticos - Crença de que a satisfação no trabalho é, em parte, uma função tanto de traços pessoais quanto de fatores genéticos. Esse modelo implica que diferenças estáveis entre indivíduos são tão importantes para explicar a satisfação quando o são as características do ambiente de trabalho.

Lima et al (1995) realizaram, da mesma forma, um estudo sobre as abordagens mais comuns de satisfação no trabalho considerando diferentes posições que foram agrupadas em três níveis. O primeiro nível aborda os referenciais teóricos que propõem como explicação para a satisfação dos trabalhadores às características situacionais. O segundo nível refere-se aos

estudos que explicam a satisfação a partir das características individuais, relativos aos valores do indivíduo e características demográficas dos sujeitos. O terceiro nível descreve modelos que centram as explicações da satisfação no trabalho considerando as interações sociais. Podemos observar a melhor a relação entre as mesmas no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Tipologia dos modelos de explicação de satisfação

<b>Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação</b>	<b>Conceitos chaves</b>	<b>Autores de referência</b>
Situacionais	_ Características da função	Herzberg, 1959 Hackman e Holdham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
	_ Características do processo de tomada de decisão	Alutto e Achitto, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersson, 1984
	_ Características do reforço	Porter e Lawler, 1968 Heneman, 1985
Individuais	_ Discrepância entre expectativas e respostas da organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
Interação social	_ Comparação social	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	_ Processo social da informação	Aasch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	_ Cultura Organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

Fonte: Adaptado de Lima et al (1995, p.102)

## **5 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

A literatura descreve que a satisfação no trabalho dos funcionários se baseia em suas percepções emocionais relacionadas às condições de trabalho e é por isso que elas podem ter diferentes níveis de satisfação mesmo na mesma organização. A percepção emocional do trabalho ou das condições de trabalho pode diferir entre os funcionários devido aos seus níveis de inteligência emocional. Um funcionário que consegue entender suas emoções pode ser mais positivo do que de um funcionário que seja menos inteligente emocionalmente.

A inteligência emocional desempenha um papel fundamental na previsão da satisfação no trabalho entre os funcionários por isso, ela tem ganhado grande atenção dos pesquisadores. A inteligência emocional tem grande impacto sobre as experiências de trabalho dos funcionários, sendo que ela contribui para níveis mais altos de satisfação no trabalho (Wong; Law, 2002). Segundo pesquisa realizada pelos autores, os resultados apontaram que a IE tem um forte efeito positivo na satisfação no trabalho, independentemente da natureza do trabalho. Contudo, a IE pode ter apenas um efeito desejável sobre o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade em trabalhos que exigem trabalho emocional alto, enquanto o efeito é indesejável em trabalhos que exigem baixo trabalho emocional. Isso talvez aconteça porque os funcionários com alto nível de IE acham difícil se comprometer com um local de trabalho que não é propício para o impacto emocional que consideram bom. Desta forma, eles podem sentir que suas habilidades não são apreciadas ou são utilizadas em trabalhos de baixa carga emocional. Além disso, os resultados do estudo também sugerem que, embora possa ser bom ter líderes e funcionários com um alto nível de IE, porque esses funcionários tendem a ter maior satisfação no trabalho, ainda é importante garantir a correspondência dos níveis de IE com os requisitos de trabalho. Pode ser um desperdício de recursos e tempo para enfatizar a importância do empregado com um alto IE quando não é necessário no trabalho.

Sy, Tram e O'Hara (2006), ao pesquisarem a relação entre a inteligência emocional de gestores e funcionários e sua satisfação no trabalho encontraram uma associação entre essas variáveis. Os gestores que apresentam maiores níveis de alta inteligência emocional são capazes de gerenciar suas emoções

para compensar certos eventos que podem levar à diminuição do nível de satisfação no trabalho de seus subordinados.

O estudo de Kafetsios e Zampetakis (2008) verificou que o uso e a regulação das emoções foi mais efetiva em relação ao nível de satisfação no trabalho do que em outras dimensões da inteligência emocional. Abraham (2000) chegou à mesma conclusão. Esse autor observa que embora a IE estivesse relacionada à satisfação no trabalho, isso era regulado por características do ambiente e era difícil controlar. Desta forma, não é suficiente contratar funcionários emocionalmente inteligentes. Para que os mesmos consigam desenvolver seu trabalho aproveitando essas suas qualidades, o ambiente de trabalho deve oferecer autonomia na tomada de decisões.

Em pesquisa realizada por Costa e Faria (2009) com enfermeiros e voluntários, também foi encontrada uma correlação positiva entre a capacidade de lidar com as emoções, níveis de IE e satisfação no trabalho. Os autores consideram que os indivíduos que se percebem com maiores habilidades para lidar com suas emoções, apresentam maiores níveis de satisfação profissional. Este resultado corrobora, aqueles encontrados por Augusto-Landa et al (2006), que além de terem identificado também essas relações, observaram que a mesma está relacionada à saúde mental se constituindo em um bom preditor do bem-estar dos profissionais.

Lopes et al (2006) identificaram que os funcionários com alta inteligência emocional desenvolvem melhores relações no trabalho. Como consequência, isso vai estar conectado a níveis mais altos de satisfação devido às características do ambiente de trabalho que podem ser mais acolhedoras (GRIFFIN et al., 2001). Os autores consideram que a IE apresenta um papel importante no ambiente de trabalho, pois é considerada um fator chave na criação e manutenção de relacionamentos efetivos, alcançando assim níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Mayer, Salovey, et al. (2000) indicam que ter a capacidade de identificar o estado emocional de colegas, clientes e superiores associa-se a maiores níveis de IE. Tais indivíduos com essas características teriam maior habilidade para se engajar em grupos e promover cooperação. Altos níveis de IE provavelmente possibilitam uma melhor qualidade das relações e interações sociais. Esses

indivíduos apresentam maiores níveis de habilidades sociais e comportamento pró-social, maiores níveis de otimismo e satisfação de vida também.

Segundo Ealias e George (2012), funcionários com maior inteligência emocional desenvolvem estratégias para neutralizar as consequências do estresse, enquanto aqueles com menor inteligência emocional não conseguem desenvolver estratégias eficientes para isso. Isto implica que o empregado com alta inteligência emocional, com sucesso lida com o estresse e apresenta autogestão emocional. De fato, isso se comprova nos estudos de Ismail et al (2012), que prevêem que a inteligência emocional e a satisfação no trabalho estão relacionadas por meio do estresse, que é um sintoma emocional.

Trivellas et al (2013) apresentam através de seus estudos que funcionários que avaliam e expressam com satisfação suas emoções estão em condições de serem mais bem aceitos e entendidos por seus colegas, e como resultado, eles possuem a capacidade de se desenvolver, gerenciar suas carreiras e liderar pessoas. Além disso, esses indivíduos podem utilizar suas emoções para produzir múltiplos e flexíveis planos para o futuro, para melhorar a tomada de decisões, para cultivar o pensamento crítico e para melhorar a persistência contra tarefas desafiadoras, são mais adaptáveis e eficazes para lidar tanto com a satisfação positiva e emoções negativas. Os autores descrevem que os funcionários de uma organização que possuem alta IE experimentam humores positivos quase ininterruptos, induzindo níveis mais altos de satisfação comparados àqueles que vivenciam mais sentimentos como angústia e desapontamento, deixando de experimentar um nível mais alto de satisfação.

Uslu (2016) encontrou que maiores níveis de IE se associa com satisfação no trabalho porque esses funcionários percebem suas condições de trabalho melhor do que os funcionários com um nível mais baixo de inteligência emocional. Esses indivíduos estão mais conscientes de seus próprios sentimentos, entendendo as emoções dos outros e administrando suas emoções, lidando melhor com problemas e situações estressantes na organização.

Roberts (2004) encontrou que pessoas com maiores níveis de inteligência emocional conseguem comunicar seus objetivos, ideias e intenções de maneiras mais interessantes e assertivas. Nesse sentido, a IE está relacionada com as

habilidades sociais necessárias para o trabalho em equipe. Juntas, essas habilidades contribuem para uma vida pessoal e profissional satisfatória.

Sylvia (2002) ainda argumenta que a IE pode funcionar como um amortecedor em situações estressantes, visto que os funcionários que conseguem regular seus próprios comportamentos, aumentam o nível de qualidade de vida no trabalho, motivação e satisfação com o mesmo. Carmeli (2003) ainda descreve que indivíduos com maiores níveis de IE, vivenciam sentimentos positivos, geram níveis mais elevados de satisfação e bem-estar em comparação com indivíduos que experimentam sentimentos e humores como desapontamento, depressão e raiva. Por outro lado, Meisler (2013), aponta que os funcionários que não estão satisfeitos em seus empregos podem desenvolver emoções como desamparo, raiva, ódio e cansaço, que podem levá-los a problemas de saúde física e mental.

Da mesma forma, é importante salientar que as respostas emocionais dos funcionários podem ser afetadas por seu nível de inteligência emocional e, portanto, os funcionários têm diferentes níveis de satisfação. A partir disso, vê-se que tanto a satisfação no trabalho como a inteligência emocional estão relacionadas com as emoções dos funcionários. Espera-se que a consciência emocional e os processos regulatórios associados à inteligência emocional beneficiem as relações sociais das pessoas, afetando, assim, a experiência da emoção e do estresse no trabalho (KAFETSIOS; ZAMPETAKIS, 2008). Assim, a inteligência emocional pode contribuir com a satisfação no trabalho permitindo que as pessoas cultivem relacionamentos positivos no trabalho, trabalhem efetivamente em equipes e construam capital social.

Em suma, esses estudos indicam que profissionais emocionalmente inteligentes têm uma vida melhor, tanto no âmbito pessoal, social como profissional. São pessoas que organizam suas vidas de uma maneira mais prática e objetiva, e conseguem atingir seus objetivos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da nova realidade competitiva, da nova organização do trabalho e do crescente nível de exigência do mercado atual, torna-se inevitável a aplicação da inteligência emocional para a obtenção da satisfação pessoal no trabalho. Todos os indivíduos possuem inteligência emocional, porém, em diferentes níveis e a utilizam em vários momentos da vida. Indivíduos com maior nível de inteligência emocional acabam se sobressaindo nas mais diversas áreas, no local de trabalho não seria diferente, a Inteligência emocional tornou-se um fator altamente relevante para a satisfação no trabalho.

Falar de inteligência emocional é tocar em um tema atual. E ao longo da construção deste trabalho foi possível perceber que se vive um momento histórico e delicado no qual o perfil profissional requerido pelo mercado não reúne somente habilidades técnicas, mas sobretudo habilidades emocionais.

Após uma revisão metódica dos estudos e da literatura sobre os temas, verificou-se que a inteligência emocional tem um aspecto significativo na satisfação no trabalho e no contexto laboral, envolvendo diversos fatores conforme abordados pelos autores, como relacionamento interpessoal, percepção do estado emocional de outras pessoas, maior habilidade para se engajar em grupos e promover cooperação, desenvolver estratégias para lidar com o estresse, e conseqüentemente há menor rotatividade e absenteísmo e maior produtividade, desempenho, comprometimento e resultado.

A Inteligência Emocional (IE) é de fato muito importante no contexto organizacional e é fundamental que todos as conheçam e usem como ferramenta de estratégia para o melhor desempenho da organização. Verifica-se a importância de aprender a gerenciar nossas emoções, não somente no contexto organizacional, mas também no pessoal, para que possamos lidar melhor com as emoções daqueles que nos relacionamos. O gerenciamento das emoções não é algo fácil, mas torna-se essencial para alcançar a satisfação no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, R. **The role of job control of emotional dissonance and motional intelligence – outcome relationships**. *The Journal of Psychology*, 134(2 as a moderator), 169-84. 2000.

AMAZONAS, A. **Inteligência Emocional: a Arte de atrair pessoas e conduzi-las a propósitos nobres**. São Paulo: Semente de Vida, 2011.

ANTUNES, C. A. **Inteligência Emocional na Construção do Novo Eu**. 4.ed. - Rio de Janeiro. 2000.

AUGUSTO-LANDA, J. M.; BERRIOS-MARTOS, M. P.; LÓPEZ-ZAFRA, E.; AGUILAR LÚZON, M. C. **Relación entre burnout e inteligencia emocional y su impacto en salud mental, bienestar y satisfacción laboral en profesionales de enfermería**. *Ansiedad y Estress*, 12, 479-493. 2006.

AQUINO, M.O. **Avaliação dos aspector analíticos, práticos e criativos da inteligência em alunos do ensino médio numa perspectiva da teoria triárquica de Robert Sternberg**. 2015. Disponível em <https://doi.org/10.5752/P.2236-0603.2015v0n0p473-488>. Acesso em: 9 junho 2019.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. **Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 2, ago. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a04.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2019.

BARSADE, S.; O'NEILL, A. **Emotional Culture**, *Harvard Business Review*, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>. Acesso em: 22 maio 2019.

BAZVAND, K.; KASHEF, M. M.; ESMAEILI, M.R. **The relationship between emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction : Lorestan Department of Physical Education**, *Sport Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 125- 143. 2012

CELIK, M. **A Theoretical Approach to the Job Satisfaction**. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7 - 15. 2011.

CONTO, S. M.; ANTUNES JUNIOR, J. A.V.; VACCARO, G. L. R. **A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos**. *Gest. Prod.*, São Carlos , v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2016000200397&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000200397&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 08 maio 2019.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COSTA, M.; FARIA, L. **Inteligência emocional e satisfação profissional de Enfermeiros e voluntários**. Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho, 2009.

DAMASIO, A. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996

DARWIN, C. **The expression of the emotions in man and animals**. New York: Oxford University; 1998.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. Em D. De Mais, A sociedade pós-industrial (A. M. Capovilla, L. S. N. Henriques, M. A. Nogueira, M. C. G. Cupertino e R. & R. Ambrósio, Trads.) (pp. 11-97). São Paulo: SENAC São Paulo. 1999

DROULIN, A. **A Pedagogia**. São Paulo: Loyola, 1995.

DUTRA, L. C. S. **Inteligência Emocional na formação de líderes nas organizações modernas**. 2015

EKMAN, P. **Emotions revealed**. New York: Times Book. 2003

FIGUEIREDO, J. M. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, RJ, 2012.

FISCHER, K.; HEIKKINEN, K. **The future of education neuroscience**. In: Sousa DA, ed. *Mind, brain & education*. Bloomington: Solution Tree Press; 2010.

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

GAZZANIGA, M. S.; HEATHERTON, T. F. **Ciência psicológica: mente, cérebro e comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GESINDE, M. A., & ADEJUMO, G. O. **Job satisfaction status of primary school teachers in Ota, Nigeria**. *European Journal of Educational Studies*. 4, 1, 11–18. 2012

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

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional** (M. Santarrita, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Objetiva. 1996.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Trabalhar com inteligência emocional**. 3ª ed. Lisboa: Temas e Debates. 2005

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M.C. **Inteligência Emocional nas Organizações**. 1. Ed. Canoas: Editora Unilasalle, 2018.

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

GOULD, S.J. **A Falsa Medida do Homem** (2a ed.). São Paulo: Martins Fontes. 1999.

GRIFFIN, M.A.; PATTERSON, M.G.; WEST, M.A. **Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 537-50. 2001.

GRUND, C.; SLIWKA, D. **The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction - Empirical Evidence and Theoretical Implications**. 2001. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=289100>. Acesso em 9 de abril 2019.

GUEBUR, A. Z; POLETO, C. A. VIEIRA, D. M. S. **Inteligência emocional no trabalho**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 2, n. 3, p. 71 - 96, jan/jun 2007. Disponível em: <http://uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/download/108/81>. Acesso em 15 maio 2019

HEDLUND, J.; STERNBERG, R. J. **Inteligências em excesso? Integrando as inteligências social, emocional e prática**. In R. Bar-on & J. Parker (Eds.), *Manual de inteligência emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 111-131). Porto Alegre, RS: ArtMed. 2002

HEIN, S. **Definition and history of emotional intelligence**. 2003.

HENNE, D.; & LOCKE, E. **Job dissatisfaction: what are the consequences?** *International Journal of Psychology*. v. 20, p. 221- 240, 1985.

JONES, M. K.; JONES, R. J.; LATREILLE, P. L.; SLOANE, P. J. **Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain**. 2004. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1264552>. Acesso em 9 de abril 2019.

KAFETSIOS, K., & ZAMPETAKIS, L. A. **Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work**. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>. Acesso em 22 abril 2019.

KAMAL, Y.; FAWAD, H. **Pay and Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks**. 2009. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1428346>. Acesso em: 9 de abril 2019.

KOSTEAS, V. D. **Job Satisfaction and Promotions**. 2009. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1361628>. Acesso em: 9 de abril 2019.

KREITNER, R., & KINICKI, A. **Organisational behaviour**. (6th Ed.). London: Pitman Publishing. 2004.

LE DOUX, J. **O Cérebro Emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEITE, G. A. F. **Influência da inteligência emocional e personalidade na satisfação profissional**. Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2017. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10400.3/4679>](http://hdl.handle.net/10400.3/4679). Acesso em 15 maio 2019.

LIMA, M. L., MONTEIRO, M. B. e VALA, J. **A satisfação organizacional: Confronto de modelos**. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora. 1995. Disponível em: [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988\\_34\\_441.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988_34_441.pdf). Acesso em 24 abril 2019

LOCKE, E. A. **What is a job satisfaction?** *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, p. 309-336, 1969.

\_\_\_\_\_. **The nature and causes of job satisfaction**. In: DUNNETTE M. D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

LOPES, P. N., BRACKETT, M. A., NEZLEK, J. B., SCHUTZ, A., & SALOVEY, P. **Emotional intelligence and social interaction**. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034. 2004

LOPES, P. N.; GREWAL, D.; KADIS, J., GALL, M.; SALOVEY, P. **Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work**. *Psicothema*, Vol. 18, 132- 138. 2006.

MADRIGAL, R. **Exploring Subjective Emotional Intensity: Antecedents and Postconsumption Consequences**. In *Advances in Consumer Research*. Vol.30. EUA: 2003.

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

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) - Programa de Pós-Graduação do Departamento de

Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, M.; PARAGUAY, A. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos**, 2003.

MARCONDES, L.F.B.B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Inteligência Emocional e bem estar no trabalho de funcionários públicos**. 2008

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 1984

MARTINS, S. P. **Breve histórico a respeito do trabalho**. Revista Da Faculdade De Direito, Universidade De São Paulo, 95, 167-176. 2000. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67461>. Acesso em 20 maio 2019

MASOULEH, A., S.; KOOCHAKSARAEI, M., H.; SAEEDI, N.; MOUSAVIAN, I.; S. **Studying the Relationship between Spiritual Leadership and Job Satisfaction**. Elixir International Journal of Human Resource Management. 56, 13476-13480. 2013.

MAYER, J. D.; CARUSO, D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp. 3-31). New York: Basic Books. 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. **Emotional intelligence meets stadards for an intelligence**. Intelligence, 27, 267-298. 2000.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; & CARUSO, D. R. **A further consideration of the issues of emotional intelligence**. Psychological Inquiry, 15, 249-255. 2004.

MELÃO JÚNIOR, H. **Introdução aos testes de QI**. Sigma Society. 2004. Disponível em [http://www.sigmasociety.com/artigos/introducao\\_qi.pdf](http://www.sigmasociety.com/artigos/introducao_qi.pdf) .Acesso em 14 abril 2019.

MILLER, K.; CONSIDINE, J., & GARNER, J. **Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace**. Management Communication Quarterly, 20, 231- 260. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0893318906293589> Acesso em 11 maio 2019.

OLIVEIRA, M. B. **Inteligência Emocional como estratégia de liderança**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K219449.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K219449.pdf). Acesso em 11 maio 2019.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANCA, A. C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. RAE *electron*. [online]. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000100005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000100005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 maio 2019.

OLIVEIRA, G.S; MEDEIROS, L. **Qualidade de vida no trabalho: Fatores que influenciam as organizações**. Revista Campo do Saber – ISSN 2447. Volume 2 - Número 2, 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Preunice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; MILLET, B.; JONES, M. **OB: The Essentials**. UA: Pearson, 2010.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality**, 9, 185-221. 1990.

SANTOS, F. C. S. **Inteligência emocional**. 1. ed. Recife: Clube de autores, 2011.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Editora Edipro, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

STEERS, R. H; & PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill. 1990.

STEINER, C.; PERRY, P. **Educação Emocional: literacia emocional ou a arte de ler emoções**. Cascais: Pergaminho. 2000

STERNBERG, R. J. **Practical Intelligence in everyday life**. New York: Cambridge, 2000.

SY, T.; TRAM. S.; O'HARA, L. **Relation of employee and manager to job satisfaction and performance: Journal of Vocational Behaviour**, 68(3), 461-443. 2006.

TOLFO, S.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre , v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007 . Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>. Acesso em 15 abril 2019.

TRIVELLAS, P.; GEROGIANNIS, S. S. **Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73 , pp. 701-709, 2013.

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.

WONG, C.; LAW, K. **The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study.** The Leadership Quarterly, 13, 243-274. 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1). Acesso em 17 abril 2019.

WOOD, Jr, T. **Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos.** In: WOOD, Jr, T. (org.). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas/Coopers & Lybrand. P.221-242. 1995.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C.S. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias.** Psicologia: Reflexão e Crítica, 22(1), 1-11, 2009. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>. Acesso em 13 abril 2019.