

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**SAYMON ROBERTO OLIVEIRA CARVALHO**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA O  
COLABORADOR EM UMA ORGANIZAÇÃO**

São Luís  
2017

**SAYMON ROBERTO OLIVEIRA CARVALHO**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA O  
COLABORADOR EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

São Luís  
2017

Carvalho, Saymon Roberto Oliveira.

Inteligência emocional como vantagem competitiva para o colaborador em uma organização / Saymon Roberto Oliveira Carvalho. – São Luís, 2017.  
83 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1. Inteligência emocional. 2. Organização. 3. Vantagem competitiva.  
I. Título.

CDU 005:159.94

**SAYMON ROBERTO OLIVEIRA CARVALHO**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA O  
COLABORADOR EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Maranhão – UEMA para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto**

Orientador

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Examinador 1**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Examinador 2**

Universidade Estadual do Maranhão

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a DEUS, que me concedeu forças para empenhar tempo e energia em algo cujo eu, com toda a minha genialidade, não enxergo serventia alguma, e as pessoas que me impõem a fazê-lo não são capazes de explicar como tal trabalho irá impactar a vida de alguém.

Agradeço também o apoio incrível de meus pais que acreditam que as pessoas que vão para a faculdade tem sucesso garantido na vida, independente de qualquer opinião, eu os amo acima de tudo e eles são grandes e importantíssimos exemplos de inspiração.

De coração, agradeço a todos os amigos e familiares que, com muito, ou pequenas, porém precisas contribuições, me ajudaram a chegar até aqui. Um agradecimento especial à José Luís Pereira, por sua excepcional paciência, à Maysa da Costa Rocha, por seu esforço sincero, à Mayara Régia Sousa de Melo, pelo tempo empenhado e pela delicadeza, à Paulo Márcio dos Santos, por ser o piloto mais veloz e gentil que alguém poderia ter e à Lucas Costa dos Santos, que depois de ter defendido seu trabalho de conclusão de curso e ter sido aprovado, largou a faculdade como alguém que desiste do cigarro, esse ato de bravura me inspirou profundamente! Agradeço a minha namorada Maysa Taveira Borges pela compreensão, carinho, amor e doação. Espero que ela continue ao meu lado mesmo que eu deixe a faculdade após apresentar a monografia também!

Um muito obrigado cheio de suor a Inácio Façanha Neto, meu orientador que, em uma fase atribulada e cheia de compromissos, me ensinou, sem palavras, a importância de se fazer as coisas sem esperar pelas pessoas. Ele é um ótimo professor. Meu carinho à Nathália Frank e à Camila que, embora sejam apenas conhecidas, foram generosas e fizeram diferença. Por fim, muito obrigado ao Projota, Amy Winehouse e Sérgio Dall'orto, por terem escrito e interpretado as canções que deixaram essa caminhada mais suportável.

“E ele navegou de volta  
Quase um ano inteiro,  
E durante muitas semanas  
E mais um dia,  
Até chegar ao seu quarto, onde era noite.  
E o jantar esperava por ele  
E ainda esperava por ele”.

Maurice Sendak

## RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa se estabeleceu em analisar como a inteligência emocional pode se tornar um fator de destaque em um ambiente organizacional, no caso, a empresa escolhida, a Skill Idiomas – unidade Cohab. Antes disso, foi fundamental esclarecer o conceito de inteligência, bem como a evolução histórica do mesmo, num contexto geral e posteriormente adentrar no tema específico de inteligência emocional e todos os conceitos complementares que influenciam na mesma. A importância desta pesquisa baseia-se, nomeadamente, no fato de que a inteligência emocional, como vantagem estratégica pessoal do colaborador e, em consequência, vantagem competitiva dentro da própria organização, se destacou como um tema escasso em relação a áreas abordadas da administração, portanto a pesquisa realizada teve o sentido de enriquecer e fomentar a realização de pesquisas sobre essa temática, sendo de caráter exploratório e também descritivo. A pesquisa foi realizada com 30 colaboradores, através de coleta online. Com base nos dados, foi possível constatar que 50% dos entrevistados considera a inteligência emocional um fator muito importante para o aumento da produtividade da empresa, 80% do total afirmou que acredita ser importante a organização oferecer programas de treinamento para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da inteligência emocional, 65% considera ter liberdade de expressar sentimentos e emoções no ambiente organizacional em detrimento e apenas 25% declararam ser pouco o seu grau de inteligência emocional.

**Palavras-Chave:** Inteligência emocional. Organização. Vantagem competitiva.

## **ABSTRACT**

The overall goal of this research was to analyze how emotional intelligence can become a prominent factor in an organizational environment, in this case, the company chosen, the Skill Idiomas - Cohab unit. Before that, it was fundamental to clarify the concept of intelligence, as well as the historical evolution of it, in a general context and later to enter into the specific theme of emotional intelligence and all the complementary concepts that influence it. The importance of this research is based, in particular, on the fact that emotional intelligence, as a personal strategic advantage of the employee and, consequently, a competitive advantage within the organization, stood out as a scarce subject in relation to the areas of administration, Therefore the research carried out had the purpose of enriching and fostering research on this subject, being of an exploratory and also descriptive nature. The research was performed with 30 employees, through online collection. Based on the data, it was possible to verify that 50% of the interviewees consider emotional intelligence as a very important factor for increasing the productivity of the company, 80% of the total affirmed that it is important for the organization to offer training programs for the development and improvement of Emotional intelligence, 65% consider themselves free to express feelings and emotions in the organizational environment and only 25% stated that their emotional intelligence level is not enough.

**Key words:** Emotional intelligence. Organization. Competitive advantage.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Inteligência Emocional .....	36
Gráfico 1 – Sexo .....	57
Gráfico 2 – Idade .....	58
Gráfico 3 – Inteligência emocional e produtividade .....	59
Gráfico 4 – Satisfação dos resultados organizacionais .....	60
Gráfico 5 – Perspectiva de crescimento .....	62
Gráfico 6 – Liberdade de ação.....	63
Gráfico 7 – Delegação de tarefas .....	64
Gráfico 8 – Grau de satisfação .....	65
Gráfico 9 – Programas de treinamento e desenvolvimento .....	66
Gráfico 10– Área de atuação .....	67
Gráfico 11– Influência das tarefas no desenvolvimento organizacional .....	68
Gráfico 12– Inteligência emocional e competitividade na organização.....	69
Gráfico 13– Inteligência emocional e consolidação de carreira.....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>INTELIGÊNCIA: DEFINIÇÃO E CONTEXTO HISTÓRICO</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Emoção</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Comportamento</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Comportamento nas organizações</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Inteligência emocional no ambiente organizacional</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Organização emocionalmente inteligente</b>	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>Relacionamento interpessoal</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Autoconhecimento das emoções</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Controle das emoções</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Reconhecimento das emoções dos outros</b>	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>Lidar com as emoções dos outros</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	<b>48</b>
<b>6.1</b>	<b>Competitividade</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>53</b>
<b>7.1</b>	<b>Universo da amostra</b>	<b>54</b>
<b>7.2</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>54</b>
<b>7.3</b>	<b>Tratamento dos dados</b>	<b>55</b>
<b>7.4</b>	<b>Limitações do método</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>56</b>
<b>8.1</b>	<b>Caracterização da empresa</b>	<b>56</b>
<b>8.2</b>	<b>Apresentação e análise de resultados</b>	<b>56</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
	<b>REFÊRENCIAS</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm se modernizado cada vez mais, na tentativa de acompanhar as mudanças mercadológicas. Existem atualmente vários contextos que estão sendo discutidos no meio administrativo para que as organizações alcancem seu máximo potencial, refletido em ótimos resultados e conseqüentemente no crescimento das empresas.

Um dos mais importantes aspectos relacionados ao desenvolvimento das organizações é o fator humano. Entender as pessoas que constituem a organização, suas relações e o modo como trabalham e se motivam, por exemplo, é uma das chaves para analisar como suas decisões influenciam nos resultados das companhias.

Como observado acima, há um cuidado minucioso em saber como a parte racional, lógica, do capital humano da empresa, é capaz de impactar seu desenvolvimento, levando em consideração fatores como ambiente empresarial e pessoal, histórico familiar, valores adquiridos e outros aspectos importantes na formação do molde de cada pessoa em específico.

Os sentimentos e emoções positivas tendem a estimular o trabalho realizado diariamente. Entender como o colaborador se mantém motivado, como a sua dinâmica de trabalho e a relação em equipe afetam o objetivo final é o que será abordado nesse trabalho de conclusão de curso, que tem como objetivo responder ao problema: Como a inteligência emocional torna-se vantagem competitiva na organização?

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a inteligência emocional pode se tornar um fator de destaque em um ambiente organizacional. Já os objetivos específicos são: caracterizar os índices de inteligência emocional do administrador inserido na organização; identificar os resultados que tem relação com a inteligência emocional e investigar os efeitos na vida profissional do funcionário.

A pesquisa foi realizada na empresa Skill Idiomas, na unidade da Cohab, e a importância da mesma baseia-se na contrapartida de averiguar o impacto que a inteligência emocional tem sobre o desempenho dos funcionários no ambiente organizacional. Além disso, vale ressaltar que, assim como em outras áreas da administração, há obstáculos em relação ao tema escolhido devido à escassez de informação, o que o torna, ao mesmo tempo, uma oportunidade de ser explorado e

de contribuir para enriquecer ainda mais, e de forma atualizada, o leque de referências a respeito do tema.

Este é um assunto que vem impactando e ganhando bastante espaço para discussão no contexto sociológico e mercadológico, visto ser um fator de ordem comportamental que não é um quesito explícito, ou seja, que não pode ser adquirido em algum curso de especialização, mas sim um fator preponderantemente interno que pode ser aperfeiçoado conforme o caso, conforme o profissional e sua postura diante de determinado contexto. Dessa forma, uma pesquisa deste âmbito, visando contextualizar, caracterizar e analisar essa habilidade interna como vantagem estratégica pessoal do colaborador e, em consequência, vantagem competitiva dentro da própria organização, no sentido de enriquecer e fomentar a realização de pesquisas sobre essa temática constitui um dos principais aspectos a ser considerado com a realização da presente pesquisa.

Este trabalho está dividido em XX capítulos, sendo que este é o capítulo inicial, onde é apresentada uma contextualização acerca do tema, além do problema, a justificativa e relevância do mesmo, além de uma breve descrição daquilo que será abordado durante todo o trabalho. Em seguida, no capítulo 2, aborda-se um pouco sobre a definição e contexto histórico do termo inteligência, bem como um entendimento prévio dos conceitos de emoção e comportamento, associados ao contexto organizacional. No capítulo 3, o foco é a inteligência emocional de forma geral e também no âmbito organizacional. No capítulo 4 se discorre a respeito das habilidades da inteligência emocional. Nos capítulos 5 e 6 é tratado o tema de autodesenvolvimento e competitividade no sentido de utilização da inteligência emocional como ferramenta de autoconhecimento e de estratégia dentro da organização. Em seguida, no capítulo 7 é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada e no capítulo seguinte (capítulo 8) os resultados da pesquisa, apresentados em forma de gráficos e respostas abertas dos colaboradores da organização. Segue-se com o capítulo 9, as considerações finais com um apanhado geral da pesquisa e, por fim, as referências utilizadas para embasamento teórico da mesma, vindo, logo após, o apêndice A com os questionamentos realizados aos colaboradores.

## 2 INTELIGÊNCIA: DEFINIÇÃO E CONTEXTO HISTÓRICO

A partir do século XIX percebeu-se o crescente interesse pela inteligência humana, especialmente quando Francis Galton e Herbert Spencer sugeriram uma capacidade humana geral e superior. Galton definia a inteligência como um reflexo de habilidades sensoriais e perceptivas, propagadas geneticamente. Tal como este Raymond Cattell acreditava que experimentos baseados em simples habilidades mentais seriam capazes de construir importantes indicadores de desempenho acadêmico. Entretanto, estudos realizados posteriormente mostraram que escalas baseadas em habilidades simples não agregavam indicadores de sucesso acadêmico, além de serem bastante inadequadas para mensurar a inteligência (CARROLL, 1982).

Mesmo que naquela época não se desfrutasse de ferramentas de estudo e pesquisa tão sofisticadas e eficientes como as de hoje, os testes de Francis Galton e Herbert Spencer foram de indescritível importância, pois ali nasceram os primeiros passos para que, com o tempo, o estudo sobre a natureza da inteligência humana viesse a se desenvolver. Muito embora que, para esses e outros estudiosos, a origem da inteligência ainda não houvesse sido comprovada de forma concreta, suas pesquisas iniciais tornaram-se um marco para que futuramente esta incógnita fosse desvendada.

Depois de ter analisado os testes mentais realizados por estes e outros pesquisadores, Alfred Binet chegou à conclusão de que escalas que possuíssem habilidades mais complexas e envolvessem atividades diárias seriam bem mais adequadas para medir a inteligência. Em 1905, Alfred Binet e Théophile Simon desenvolveram o primeiro teste satisfatório de inteligência, solicitado pelo Ministério de Educação Francês que tinha como objetivo identificar crianças que precisavam de educação especializada (MATTHEWS et. al., 2002).

Agora com o estudo bem mais aprofundado sobre a inteligência, Alfred Binet e Théophile Simon compreenderam que, embora existisse uma natureza subjetiva, a inteligência estava ligada à atividades que exigissem maior esforço estratégico e que ao mesmo tempo fizessem parte do contexto comum do cotidiano das pessoas estudadas.

A escala Binet-Simon dispunha de itens que abrangiam o entendimento da linguagem e a habilidade de raciocinar a nível verbal e não verbal. Este teste

constituiu o alicerce para futuras pesquisas e foi usado em várias línguas e países. Depois de alguns anos começaram as pesquisas de avaliação mental em adultos, em especial no ano de 1939, quando David Wechsler inventou a Escala Wechsler de inteligência para adultos (WAIS), também revisada e melhorada futuramente.

Em relação a sua definição, é possível notar duas correntes teóricas. Há alguns autores que descreveram como a capacidade geral de raciocínio e compreensão, enquanto muitos outros a definiram como envolvendo diversas habilidades mentais relativamente independente umas das outras.

Binet e Wechsler foram adeptos da primeira teoria. Da mesma forma, em 1904, Charles Spearman sugeriu a existência de um fator geral de inteligência (g), o qual basearia e avaliaria o desempenho em todas as tarefas intelectuais. Segundo ele, as pessoas seriam mais ou menos inteligentes, conforme a quantidade de (g) que possuíam. Spearman tinha interesse específico na natureza psicológica e na interpretação do fator mental que tende a criar correlações positivas entre os vários testes. Por meio de inúmeros estudos, ele sugeriu que o “g” era um componente supremo e central em todas as escalas de inteligência, o qual representava a capacidade de raciocínio ou a origem do pensamento abstrato. (CARROL, 1982; STERNBERG, 1992).

É interessante perceber como Spearman sugeriu a existência de um determinado “nível” ou “quantidade” de inteligência, muito parecido com o hoje mundialmente famoso teste de QI (Quociente de Inteligência). É possível notar que a vontade de medir de alguma forma a quantidade de inteligência que alguém possui vem de muito tempo atrás. Assim como os números fornecidos por um teste de QI, Spearman afirmou que a escala para se dizer quanta inteligência um indivíduo possuía dependia de testes e estudos psicológicos que correspondessem às habilidades que o ser humano tinha de raciocinar e pensar.

Contudo, em 1938, Thurstone criticou a inteligência geral de Spearman, e formulou que a inteligência poderia ser fragmentada em várias capacidades básicas por meio da análise fatorial. Thurstone identificou sete aspectos (compreensão verbal, fluência verbal, aptidão numérica, visualização espacial, memória, raciocínio e velocidade perceptiva) e desenvolveu o Teste de Capacidades Mentais Básicas (Butcher, 1968/1974).

Agora então, ao contrário do que Spearman sugeriu ao dizer que a inteligência poderia ser quantificada, Thurstone sugeria que a inteligência poderia ser dividida de

modo a fazer com que um indivíduo não precisasse possuir determinada quantidade de (g), mas sim pudesse possuir uma, várias, ou todas as habilidades por ele pontuadas.

Similarmente, Gilford (1967) sugeriu que a inteligência abrangeria 150 fatores. Gardner (1995) criou a teoria das Inteligências Múltiplas, não havendo dependência entre as duas, as quais operariam em polos separados no cérebro, seguindo regras próprias: inteligência lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal.

Nota-se que depois do estudo sobre a fragmentação da inteligência de Thurstone, vários autores formularam estudos parecidos, embora a quantidade de pontos, aspectos ou habilidades variem, os estudiosos dessa área entendem que a inteligência não se trata de algo geral e imutável. Mas sim de algo adaptável, contínuo e variável, sem jamais perder sua característica subjetiva.

Em 1997, Sternberg destacou que uma das mais importantes características da inteligência seria a capacidade de pensar de forma abstrata. Partindo desse ponto, Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios (2001) salientaram que o raciocínio abstrato somente seria possível por meio de um input ou adição de um estímulo (informação) no sistema, de forma que distintas inteligências seriam definidas conforme o que entra e é processado no sistema. Os autores debateram que a informação ingressante poderia ser de aspecto verbal, espacial, social e emocional, entre vários outros.

De acordo com Sternber, a capacidade de possuir pensamento abstrato era uma das principais características da inteligência, porém, Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios destacaram que o pensamento abstrato necessita ser estimulado, ou seja, ele não acontece por acaso. Embora seja difícil definir com clareza o que seria o raciocínio abstrato, é perceptível que a inteligência requer estímulos periódicos, ela precisa de prática para se desenvolver. Dessa maneira, as informações que são adicionadas ao sistema, tendem a servir como alimento para a inteligência, e sendo bem alimentada ela crescerá sendo saudável.

Uma das primeiras tentativas de ampliação do conceito de inteligência, para além das capacidades intelectuais gerais (comumente ligadas a competências acadêmicas), foi guiada por iniciativa de Thorndike (1936). Ele argumentou sobre a Inteligência Social (IS), como a habilidade de compreender os estados emocionais alheios e de si próprio, comportamentos e motivos, além da capacidade de agir

baseado nestas informações de maneira positiva. Sobretudo, a IS refletiria a habilidade de decodificar informações extraídas do contexto social e desenvolver estratégias comportamentais eficazes visando objetivos sociais (SIQUEIRA et. al., 1999).

Thorndike foi um dos primeiros teóricos a desvencilhar a inteligência do âmbito acadêmico/psicológico, ele compreendeu que a inteligência se estendia além de possuir capacidades intelectuais. Assim, de um ponto de vista até então incomum, começava-se a estudar a inteligência no sentido das relações interpessoais e como este tipo de inteligência poderia impactar de forma positiva o comportamento humano. Essa inteligência de cunho social seria vantajosa para que se desenvolvessem habilidades de compreensão das emoções alheias e de autoconhecimento. De certa forma, Thorndike enxergou a inteligência além de suas restrições interiores, ele a externalizou, fazendo com que ela deixasse de ser algo que existia somente na mente humana e fazendo-a existir em comum partilha entre as pessoas que viviam em uma mesma sociedade.

Sternberg e Salter (1982) já haviam declarado que boa parte da inteligência está em solucionar uma variedade de dilemas apresentados nos diferentes âmbitos sociais. Sternberg (1997) argumentou que os seres humanos são inevitavelmente sócias; e a falta de habilidades sociais poderia implicar em uma limitação importante na capacidade adaptativa bem sucedida. Tal como se reconhece a importância dessas habilidades, convém destacar o papel das emoções na adaptação social e no comportamento inteligente. Inteligência e emoção não somente andam lado a lado, mas uma é também parte componente da outra.

Assim Thorndike diz que a inteligência possui um aspecto social e Sternberg afirma que o ser humano possui em sua natureza uma característica de necessidade social. Entende-se que o fator inteligência está ligado ao modo como as pessoas se relacionam socialmente, baseados em sentimentos e emoções, que são decodificadas e processadas de acordo com cada situação ou contexto para que determinado tipo de comportamento seja acionado, o que permite concluir que a inteligência possui inúmeras faces e pontos de vistas possíveis de se analisar.



## 2.1 Emoção

De acordo com a declaração de Matthew et al. (2002), para que seja possível entender a Inteligência Emocional é preciso que se tenha clareza sobre a definição de emoção. Sendo assim, a própria característica multidimensional das emoções acabaria em uma complexa concepção de IE.

Então, pode-se dizer que a compreensão da inteligência emocional advém do prévio entendimento do que vem a ser as emoções. Emoções que, como se conhece hoje, possuem características variantes fugindo do aspecto unidimensional, fato que permite afirmar o quão amplo é o conceito de emoção.

Conforme Fortes D'Andrea (1996), raros fatos psicológicos se comparam com as emoções, visto que elas representam fatos importantes da vida humana e além disso, elas influenciam a maneira como reagimos a tais fatos. Smith e Lazarus (1990) arguíram que as emoções tem o poder de gerar importantes impactos no bem estar subjetivo das pessoas, na saúde mental e física e também nas interações sociais, além de exercer influência sobre a habilidade de solucionar problemas.

Tanto D'Andrea quanto Smith e Lazarus, compreendiam que as emoções tem relação direta com fatos do cotidiano humano, influenciam a saúde de modo geral e são de extrema importância para a resolução de problemas, independente da natureza do problema. Trazendo tais afirmações para o contexto organizacional é possível dizer que o sucesso de um colaborador ao tentar resolver um problema em seu trabalho vai depender da sua capacidade de controlar as emoções que está sentindo naquele determinado momento, não permitir que as emoções mudem o foco da solução é tão importante quanto conhecer e saber aplicar os procedimentos para sanar tal problema. Ainda tomando como base o que sugeriram os autores acima, as emoções, na maioria das vezes, ditarão e influenciarão o modo como os companheiros de trabalho irão se relacionar. Tais relações devem ser mantidas de maneira saudável e as emoções dos funcionários devem ser sempre auto avaliadas para que estas não influenciem de forma negativa tais relações e venham, futuramente, interferir no desempenho pessoal ou da equipe de trabalho como um todo.

Campos, Campos e Barret (1989, citado em Garber & Dodge, 1991), propuseram que as emoções seriam responsáveis pela relação entre o indivíduo e o ambiente externo, assim como pela sua manutenção e interrupção. Para estes

autores, um dos principais aspectos da emoção é a coordenação de múltiplos processos.

O ambiente externo, as variáveis que não dependem somente da vontade humana, as pessoas que cercam um indivíduo, são alguns dos fatores que podem influenciar as emoções de uma pessoa, porém o contrário também é possível. Muitas pessoas atribuem o seu fracasso ao fato de terem crescido em ambientes insalubres e propícios a atitudes e tomadas de decisões negativas, ou a falta de oportunidades ou até mesmo o não apoio das pessoas que as cercavam, assim como inúmeros outros casos de pessoas que se destacam positivamente tem relação com as mesmas variáveis, o que mudou foi somente a forma como as pessoas se deixaram influenciar ou motivar por aquilo que vivenciavam.

Outro exemplo bem comum são aqueles sujeitos que possuem a habilidade de manter-se animados mesmo em momentos em que as pessoas encontram-se tristes e com o mínimo de entusiasmo, chegando a contagiar quase ou todo o grupo com a sua alegria, o que prova, de forma prática e simples, o quanto a emoção é responsável pela interação do indivíduo com o ambiente em que ele está inserido.

Desta maneira, a emoção equivaleria a uma reação psicobiológica complexa, que englobaria motivação e inteligência, impulso para ação, além de personalidade e aspectos sociais, que acompanhados por mudanças fisiológicas demonstraria um significativo acontecimento para o bem estar subjetivo da pessoa em sua vivência com o ambiente. Sob essa perspectiva, a emoção seria, parcialmente, biologicamente definida e, parcialmente resultado da convivência e do desenvolvimento humano no contexto sociocultural (Smith e Lazarus, 1990), ou seja, a emoção não seria uma estrutura de um só componente, mas sim a junção de características psicobiológicas adquiridas hereditariamente com o ponto de vista adquirido pelas experiências vividas e compartilhadas pelo indivíduo, de forma que a o ambiente e a convivência sociocultural de cada pessoa viesse a ser parte importantíssima para que a emoção tenha sentido completo.

Lopez, Brackett, Nezlek, Schutz e Salovey (2004) destacaram que as emoções são fundamentais para o sucesso das relações interpessoais e sociais, pois elas são o alimento das funções comunicativas e sociais, além de gozarem de informações a respeito dos pensamentos e das intenções das pessoas.

Assim, é possível declarar que as emoções guiam a forma como as pessoas se relacionam em determinado momento e determinado ambiente. As emoções são

inúmeras vezes responsáveis pela forma como os indivíduos se comunicaram ou agiram ao relacionarem-se, já que tais emoções são ricas em informações que dizem respeito à natureza humana.

De acordo com os autores, para que houvesse uma interação social satisfatória e positiva, seria necessário que os indivíduos percebessem, processassem e utilizassem a informação emocional de maneira inteligente. O ponto de vista de que as competências emocionais são cruciais para o sucesso da adaptação humana tem despertado o interesse pelo tema da Inteligência Emocional e incitado muitos programas de aprendizagem emocional e social em escolas e em ambientes de trabalho, a fim de entender da melhor forma possível as emoções e seu papel no desenvolvimento humano.

## **2.2 Comportamento**

O comportamento diz respeito à maneira de reagir, de portar-se, em distintas situações. Trata-se da forma de proceder das pessoas ou dos organismos frente a estímulos em relação ao entorno. Existem diversas espécies de comportamento que variam conforme as circunstâncias em questão. Sob a perspectiva da psicologia, o comportamento é tudo aquilo que um ser humano faz perante seu meio envolvente. Cada interação de um indivíduo com seu meio implicam em certo tipo de comportamento, quando esse comportamento apresenta padrões estáveis ou constantes pode ser caracterizado como conduta.

O comportamento é ação, ou seja, é um desempenho do organismo no seu processo de ajustamento e adaptação ao ambiente. Além disso, é uma maneira de funcionar desse mesmo organismo, uma maneira interativa de ser, sendo possível de ser entendido de forma funcional, a partir do contexto fornecido pelo próprio organismo, com o seu repertório comportamental característico da ontogenia e, portanto, histórico, e pelos outros organismos ou eventos comportamentais vinculados ao ambiente aqui e agora, no contexto atual (MATOS, 2001).

Sendo assim, o comportamento é uma resposta da pessoa ao ambiente. Diz respeito à forma como o ser humano interage com as situações que se desenvolvem no momento e no lugar onde ele se encontra. Todo comportamento é criador de um resultado, que é dependente deste mesmo comportamento ou ação, para assumir um caráter positivo ou negativo.

### 2.2.1 Comportamento nas organizações

O comportamento nas organizações tem sofrido mudanças ao longo das décadas e exigido dos líderes o desenvolvimento de novas habilidades e o aperfeiçoamento de suas técnicas, tal como o processo de comunicação, seja ela horizontal ou vertical. É importante que a liderança, seja acima de tudo, uma posição, deixando assim de ser meramente um cargo, e para isso, os líderes precisam entender bem o comportamento de seus liderados e atuar sobre ele de forma proativa e eficiente.

Os estudos nesta área são amplos, onde teóricos afirmam que o comportamento pode ser resultado de vários fatores, desde a formação genética até a sua inserção social. A grande verdade é que não existe um único fator que determine o comportamento humano, mas sim o equilíbrio entre tais fatores.

O comportamento é sempre reflexo da maneira pela qual alguém encara a realidade que o cerca (independente do comportamento estar certo ou errado). Essa percepção é a grande responsável pela formação da cultura de um grupo ou de uma organização, pois à medida que a mesma é repetida por diversas vezes, acaba criando uma previsibilidade que remete à formação de uma cultura própria.

A percepção, no entanto, nunca é exata e pura. Ela é sempre resultado de experiências que são influenciadas por diversos fatores como, por exemplo, a mudança de humor e até mesmo o ambiente em que se está inserido. É importante ressaltar que a percepção sempre estará condicionada às experiências e às expectativas.

De acordo com Anderson Tonnera, pode-se considerar que três grandes grupos são responsáveis por determinar a percepção de um indivíduo:

- **Valores:** é o conjunto de todas as crenças do indivíduo elencado ao que se refere à relação com outras pessoas e o ambiente. É o grande responsável pelo modo como se dá a interação do indivíduo com a sociedade.
- **Modelos Mentais:** podem ser histórias ou imagens que existem na mente do indivíduo no seu mais íntimo e que alguém carrega consigo no que diz respeito à sua própria existência. É como se fosse o “retrato” que ele enxerga da sua própria realidade, da realidade alheia e o seu conceito de mundo ideal.
- **Motivos:** é tudo aquilo o que impulsiona uma pessoa. Muitas pessoas são compelidas a agir (se comportar) baseadas em suas motivações, assim, é

preciso entender o seu grau de percepção em relação aos fatos. Desta forma, será possível compreender como os motivos de um indivíduo influenciam seu comportamento perante a realidade em que vive.

Tomando como base a análise do comportamento, podem-se dividir em quatro grandes grupos os indivíduos de acordo com suas características de comportamento. Abaixo a definição de cada grupo, bem como a análise de como o líder deve abordar cada grupo de forma a maximizar o desempenho e extrair o melhor de cada um de sua equipe, tendo em vista que os perfis aparecem misturados nas mais diversas equipes de trabalho:

- **Catalisador:** indivíduo extremamente criativo, sendo motivado por reconhecimento à autoestima. É percebido como empreendedor, convincente e vibrante pelos demais. Contudo, é considerado superficial, vaidoso e pretensioso. Tem dificuldades com disciplina e moderação. Tem uma tendência a gostar de coisas excêntricas, que o diferencie dos demais. **Função do Líder:** buscar a todo o momento envolver o funcionário em novas funções que exijam alto nível de criatividade e ao mesmo tempo dar constante feedback no que diz respeito à humildade e ao trabalho em equipe, para que ele entenda que não está acima de nenhum companheiro de trabalho.
- **Controlador:** indivíduo focado essencialmente em resultados efetivos, sendo motivado absurdamente pela realização. É visto como dinâmico, eficiente e objetivo. Em contra partida, é percebido também como super crítico, dono da verdade e “mandão”. Costuma ter dificuldade em ouvir os outros e esperar a hora certa de executar algo. **Função do Líder:** desenvolver no colaborador a escuta ativa mostrando a importância de ouvir, entender e praticar conceitos de outras pessoas. Estimular o foco em metas e objetivos direcionados ao crescimento sólido.
- **Apoiador:** indivíduo com grande foco em relacionamentos, onde o convívio harmônico é sua grande fonte de motivação. É percebido como amável, compreensivo, empático e disponível. Contudo, também é visto como ineficiente, fingido e bonzinho demais. Tem grande dificuldade em dizer não e trabalhar com metas e objetivos. **Função do Líder:** buscar desenvolver no colaborador um foco no resultado e direcionado a conquistas tangíveis. Focar

no aperfeiçoamento do nível de assertividade para eliminar o rótulo que possa ser criado pelo foco em pessoas.

- **Analítico:** indivíduo apegado a procedimento e normas, onde seu grande motivador é a segurança e a estabilidade. É percebido como disciplinado, sério e cuidadoso. Em outros momentos, é visto também como confuso e perfeccionista. Num processo de decisão busca o máximo de informações possíveis para obter uma escolha precisa. Tem grande dificuldade em tomar decisões rápidas, sob pressão ou que tenham algum tipo de risco. **Função do Líder:** promover o aprendizado inovador e contínuo, tentando mostrar ao colaborador como pensar “fora da caixa”. É importante valorizar a disciplina como sendo a forma mais apropriada de se alcançar maiores ambições.

É importante ressaltar que não existe modelo ideal ou perfeito para se formar uma equipe de trabalho. Cabe ao líder identificar o perfil de cada componente da sua equipe e dentro da peculiaridade de cada um, buscar extrair os melhores resultados de seus liderados, sem que estes acabem perdendo a sua essência. Toda pessoa carrega em si o potencial para usar seu comportamento de maneira positiva ou negativa, dentro ou fora do ambiente organizacional, porém, quando bem guiados e direcionados para um objetivo específico, o comportamento pode tornar-se uma ótima ferramenta a favor de alguém. Como foi visto acima, cabe ao líder guiar sua equipe, buscando fazer do comportamento deles o melhor possível.

### 3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo Inteligência Emocional, de acordo com a forma que se conhece hoje, foi originado por Wayne Payne (1985), porém acabou sendo popularizado por Daniel Goleman (1995), entretanto existem muitos outros pesquisadores especialistas neste tema, sendo um dos principais Peter Salovey, que possui uma relevante avaliação sobre inteligência emocional.

De acordo com Salovey (1999), entende-se que inteligência é a capacidade cognitiva de raciocinar, elaborar conceitos e desenvolver o pensamento abstrato. Já as emoções constituem a parte afetiva da capacidade mental, que inclui as próprias emoções, as apreciações, o humor e outras sensações.

Assim, é possível afirmar que o termo inteligência emocional é constituído por duas variáveis, uma delas é a parte racional cognitiva de cunho do desenvolvimento do pensamento abstrato e a outra parte seria a responsável pelas reações afetivas existentes na capacidade mental humana de expressar-se ou comunicar-se por meio de sensações.

Dessa maneira, pode-se registrar em tal afirmativa a existência predominante de duas mentes no ser humano: a mente que raciona e a mente que sente. Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que tomam o controle, o intelecto não poderá conduzir a lugar algum (GOLEMAN, 2001).

De acordo com Goleman, essas duas partes (duas mentes) existentes no ser humano devem funcionar em constante equilíbrio para que assim haja coerência nas ações do indivíduo. Segundo Goleman, o lado emocional, principalmente, não deve nunca assumir o total controle do intelecto, desta maneira não haverá desenvolvimento e resolução de problemas.

Na maior parte do tempo essas duas mentes trabalham em harmonia, colaborando entre si, mesclando o seu modo de conhecimento para obterem a devida orientação no mundo, de forma geral. Essas mentes se coordenam em vários momentos; os sentimentos são imprescindíveis para os pensamentos e vice-versa. Sem essas duas mentes funcionando em sincronia o indivíduo fica sujeito ao caos.

Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer emoções, ter acesso a elas e também gerá-las, para que possa ajudar o pensamento a entender as emoções e a gerenciar as emoções de forma reflexiva para desenvolver o crescimento intelectual e emocional. (SALOVEY, 1999).

Então gozar de boa inteligência emocional significa dizer que o indivíduo possui a habilidade do autoconhecimento, habilidade de identificar as emoções em outros e administrar de forma positiva seus sentimentos, sabendo definir como agir em cada contexto. Tais habilidades tornam-se fundamentais dentro de uma organização, sendo requisitos indispensáveis para quem pretende liderar e crescer dentro de uma empresa.

Sendo assim é importante conhecer e perceber as emoções. Essa percepção engloba desde a capacidade de reconhecer as emoções em si mesmo, em outras pessoas, e até mesmo em objetos ou condições físicas, inclusive a habilidade de mostrar essas emoções e as necessidades relacionadas a elas. Há ainda a habilidade de analisar a fidedignidade de uma expressão emocional, identificando sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação. (PRIMI, 2006).

É interessante que os profissionais busquem estudar e desenvolver seu conhecimento e percepção sobre as emoções, incluindo as suas próprias. Além de reconhecer emoções em outros. Primi sugere que é necessário também para o indivíduo saber expressar de maneira clara emoções que está sentindo, possuindo ainda a capacidade de reconhecer emoções dissimuladas e tendo sagacidade suficiente para não sofrer manipulação.

É importante perceber que a inteligência emocional nada mais é do que um conjunto de vários elementos que, trabalhando em conjunto, possibilitam o alcance dos resultados planejados. As emoções estão, portanto, diretamente conectadas a paciência, resiliência, automotivação, autoconhecimento e empatia.

Inteligência emocional é a capacidade de auto motivar-se constantemente e de persistir focando nos objetivos estabelecidos, apesar dos percalços. É ainda manter controle sobre os impulsos e aprender a esperar pela satisfação dos desejos. É permanecer em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade prejudique a capacidade de raciocinar. É a capacidade de ter empatia e autoconfiança. (GOLEMAN, 2001).

Nesse conjunto de atributos do que seria inteligência emocional, é válido destacar dois pontos essenciais citados acima, o bom gerenciamento dos impulsos e a capacidade de saber esperar para satisfazer os desejos. De modo geral, os dois fatores mencionados tem muita relação com a habilidade de ser paciente. Faz parte da natureza humana querer que tudo se resolva de imediato, sem tomar muito tempo e esforço, mas as coisas nem sempre funcionam assim. Quando se demora



em alcançar ou conseguir algo que muito se almeja, entra em cena outro importante aspecto da inteligência emocional, a capacidade de seguir focado e determinado na busca dos objetivos estabelecidos.

Assim sendo, Goleman (2001), citando Salovey, caracteriza a inteligência emocional em cinco aspectos principais:

- **Ter conhecimento das próprias emoções:** autoconsciência, que significa identificar ou reconhecer um sentimento quando ele ocorre. Saber que tipo de emoções a própria mente guarda e como usá-las a seu favor.
- **Controlar as emoções:** ter a capacidade de lidar com emoções e sentimentos para que eles sejam adequados e condizentes a cada situação é uma habilidade que se desenvolve a partir da autoconsciência. A autoconsciência permite que se conheça cada emoção e sentimento, conhecendo-os torna-se mais fácil aprender a lidar com eles. É uma capacidade que exige prática e as experiências de cada pessoa ao longo do tempo contribuem muito para aperfeiçoá-la.
- **Motivar-se:** fazer com que as emoções trabalhem a favor de uma meta, postergando a satisfação para alcançar os objetivos desejados. Automotivação. Possuir incansável força de vontade para permanecer lutando pelo que se quer.
- **Identificar emoções em outras pessoas:** a empatia que provém da autoconsciência é que estabelece padrões de relacionamentos saudáveis, baseando-se em emoções alheias e procedendo de acordo com elas. A capacidade de colocar-se no lugar do próximo é um fator de destaque para alguém, não somente no contexto organizacional, mas também no aspecto pessoal. As pessoas tendem a depositar mais confiança naqueles em que se enxerga algo de parecido, algo em comum. Geralmente as pessoas empáticas conseguem conquistar a confiança das outras sem grande dificuldade.
- **Lidar com os relacionamentos:** com a capacidade de lidar com a emoção dos outros, as relações interpessoais tornam-se mais eficazes, sólidas e produtivas. Lidar com relacionamentos nem sempre é uma tarefa fácil, visto que um relacionamento saudável depende da colaboração das duas ou mais pessoas envolvidas. A habilidade de gerenciar positivamente um

relacionamento é muito importante e requer paciência, empatia, doação e confiança.

Assim sendo, é possível afirmar que inteligência emocional não se trata de um aspecto somente, mas é, na verdade, o conjunto de fatores que correlacionados tornam-se responsáveis por reger o modo como se dão as relações, atitudes, tomadas de decisões, etc. O que não se pode negar é a real importância que a inteligência emocional exerce nos vários contextos da vida de alguém, inclusive no contexto organizacional. A pessoa que possuir esse apanhado de atributos ou pelo menos parte deles, possivelmente terá mais chances de obter sucesso e destaque em uma organização.

### **3.1 Inteligência emocional no ambiente organizacional**

Tornou-se comum com o passar do tempo analisar a importância da inteligência emocional no contexto organizacional, no trabalho em si, de forma a buscar entender como a inteligência emocional ou a sua falta pode interferir positiva ou negativamente nos resultados e metas estabelecidas pela empresa.

A afetividade é um termo que se refere à subjetividade presente no processo de construção da relação com pessoas, objetos físicos, manifestação de sentimentos e emoções. Quando o foco é direcionado às organizações nota-se que embora essas instituições estejam firmadas em princípios racionais (estratégias definidas, metas a serem atingidas, objetivos, etc.), tentando assim controlar as manifestações emocionais com auxílio da razão, é inegável que as emoções constantemente acabam por redefinir até mesmo os mais elaborados planos estratégicos. Desta forma, é imprescindível para o sucesso da organização entender o aspecto emocional de seus colaboradores (GONDIM; SIQUEIRA 2004).

É impossível separar emoção e razão, por mais que se tente os dois precisam um do outro para funcionar. Obviamente, em determinados momentos, haverá a maior predominância de um sobre o outro, mas nunca a ausência de um dos dois. Pensando nisso, muitas organizações têm investido em conhecimento a respeito dos laços afetivos de seus funcionários e estudado a respeito de como as emoções geradas entre estes funcionários afetam a empresa.

As organizações sofreram inúmeras mudanças ao longo das décadas e, para tanto, sempre buscaram artifícios para se adaptarem a realidade de cada contexto.

Como um ambiente onde é inevitável a existência da interação entre as pessoas, as empresas procuram tornar essa relação a mais racional possível, como mencionado anteriormente, de modo que a afetividade e o vínculo construído entre os colaboradores não afetem as decisões tomadas e o rendimento já planejado e desejado pela empresa. Cherniss e Goleman (1998) entendem que afeto e emoção existem de forma comum no ambiente organizacional de trabalho. As emoções podem surgir de formas positivas e agradáveis, assim como podem aparecer de maneiras negativas e desconfortáveis, por exemplo, alegria por ganhar uma promoção, excitação para realizar novos projetos, ciúme de um colega que começa a destacar-se mais, raiva diante de determinado comportamento de um líder, etc.

É necessário estar atento ao que as emoções representam e dizem a respeito de si mesmo e dos outros, buscando sempre mantê-las do modo mais positivo possível. Líderes e liderados, companheiros de equipe e de trabalho, diretoria, todos devem estar alinhados aos objetivos da organização, de modo que não haja espaço para dissonância de ideias e informações, pois não há como proibir os funcionários de interagirem e construir conexões afetivas.

As organizações são sistemas estáveis de pessoas para a coordenação planejada de tarefas, com a intenção de atingir objetivos comuns, obedecendo a uma hierarquia de autoridade, de responsabilidade e de divisão do trabalho. E o objetivo das organizações é o fornecimento de produtos e a prestação de serviços (MAXIMINIANO, 2008).

Portanto, é importante que todos os membros componentes da organização estejam alinhados entre si e munidos de pleno conhecimento sobre a instituição em que trabalham, de forma a estarem sempre focados nos objetivos definidos pela organização. Cada colaborador deve conhecer bem a sua função e tarefas a serem realizadas, já que todos na organização seguem uma ordem hierárquica e tem respectivos superiores na divisão do trabalho. Com cada funcionário em seu devido lugar e cada tarefa a ser realizada por seu respectivo membro, o objetivo geral da organização (oferecer serviços e produtos) será alcançado de modo mais satisfatório e eficiente.

Segundo Chiavenato (2002, p 54), “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (...)”. Não importa quais os objetivos que almejam, as

organizações de um modo geral envolvem os indivíduos em teias, deixando-os mais e mais dependentes das tarefas das quais são responsáveis.

Baseado no autor citado acima, e diante do atual contexto organizacional, pode-se concluir que as organizações não são somente as de trabalho, existindo também, organizações educacionais, de saúde, entre outras. E o indivíduo moderno enxerga tais organizações como parte de um universo ao qual ele pertence, já que este gasta a maior parte de seu tempo inserido em uma organização, existindo facilmente, em muitos casos, uma dependência do homem pela organização. As organizações, por sua vez, fazem com que as pessoas unam-se umas as outras para atingir os objetivos por ela pretendidos, misturando todos em uma massa, e fazendo de cada uma delas responsável por uma função, que no final, somada às funções de outros membros desta massa, forma o grande objetivo organizacional previamente planejado.

Um dos motivos que explica a grande proliferação das organizações e a sua variedade no mundo moderno é o fato de, somente por meios desses sistemas, ser possível sanar a maioria das necessidades humanas: é por meio da colaboração e da união de força e esforços que se torna viável, ou pelo menos, bem mais fácil, chegar aos objetivos desejados. As organizações entenderam que, para chegarem ao máximo de sua produtividade, os seus membros devem estar almejando os mesmos resultados. Por conta disso as empresas têm buscado cada vez mais pessoas que possuam facilidade de trabalhar em equipe e tenham a habilidade de se relacionar bem com as pessoas.

Por isso, torna-se cada vez mais importante entender não somente a relação dos indivíduos em uma organização, mas também compreender os vínculos existentes entre pessoas e organizações. As pessoas sempre buscam trabalhar nas organizações em que sentem que existe algum tipo de semelhança, alguém que tem facilidade em montar, desmontar computadores e desenvolver softwares provavelmente gostaria de trabalhar na Apple ou na Microsoft, assim como uma pessoa que ama tomar refrigerante e entender como funciona o seu processo de fabricação dificilmente recusaria um emprego na Coca-Cola ou na Pepsi. As empresas modernas tendem a escolher pessoas que conhecem sua missão, visão e valores e que estão alinhados aos objetivos da organização.

É interessante notar que com o passar dos anos o trabalho adquiriu mais do que uma conotação de ser o meio de sustento para um indivíduo, tornando-se

também, um fator de auto realização. Para alguns o trabalho é sinônimo de status, para outros funciona como uma terapia. Há aqueles que consideram o trabalho uma maneira de ser útil à sociedade. Alguns enxergam o trabalho como uma maneira de conhecer novas pessoas e construir novos laços e não deixa de ser verdade, visto que a maioria dos trabalhos demanda um esforço coletivo. Em todos os casos percebe-se que a busca pelo trabalho tem ido além do fator necessidade, como acontecia há muitos anos atrás.

O trabalho representa um dos aspectos mais satisfatórios, mais gratificantes da vida. Entretanto, trata-se de uma possibilidade que provém de ações não somente de um indivíduo apenas, mas depende de uma coletividade (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Deste ponto de vista é necessário entender que, em determinados contextos, a inteligência emocional está diretamente ligada ao modo como os colaboradores estabelecem seus vínculos e conexões humanas em seus ambientes de trabalho. Deve-se compreender que cada segmento organizacional possui uma maneira de funcionar, o que pode, em determinados casos, influenciar diretamente nas relações interpessoais, tendo em vista a grande transformação que algumas pessoas sofrem pelo trabalho que exercem ou pela equipe da qual compõem. Neste aspecto é preciso destacar que a pessoa deve gostar do trabalho que executa, mas deve sempre manter-se atenta para entender o limite de suas atividades e das relações estabelecidas na organização, não permitindo que estas afetem sua personalidade e saúde e objetivos.

Bastos; Borges-Andrade (2002) defende que esse contexto organizacional, causador de inúmeras transformações, implicaria em significativas reestruturações das relações e dos vínculos psicológicos vistos como necessários entre os indivíduos e as organizações.

Muitas empresas têm desenvolvido estudos a respeito da inteligência emocional no aspecto do ambiente em que os seus colaboradores trabalham em suas relações interpessoais, sobretudo aquelas organizações em que os funcionários trabalham sob pressão constantemente e precisam tomar decisões cruciais para o futuro da empresa. O contexto organizacional é realmente responsável por transformações de diversos modos em seus funcionários, porém precisa-se buscar compreender até que ponto essas transformações são interessantes para o colaborador e para a própria empresa. Afetar os vínculos

psicológicos tidos como importante entre os membros da organização pode acabar mostrando-se destrutivo em muitos casos.

Essas transformações sofridas pelos funcionários por conta do ambiente empresarial devem ser acompanhadas e analisadas de perto. As emoções são como uma bússola e ninguém pretende ser guiado na direção errada, ainda mais pelas próprias emoções, que deveriam ser a base para todas as decisões tomadas na organização e também na vida. Assim como tudo na vida, as mudanças emocionais exercidas pela organização sobre seus membros deve ter um limite.

As emoções ajudam a tomar decisões, pois o sentimento tem a importante função de contribuir para a tomada de decisões na vida. Embora muitas vezes sentimentos fortes causem interferência na lógica do raciocínio, a falta de consciência do sentimento torna-se devastadora, sobretudo para analisar decisões das quais depende, em grande parte, o destino: qual carreira seguir, permanecer ou não no emprego, mudar de cidade ou não, com quem namorar ou casar, entre outros. Decisões que precisam de raciocínio e de emoções para ser tomadas adequadamente (GOLEMAN, 2001).

As emoções devem estar no lugar e na intensidade certa num momento de tomada de decisão para que assim não interfira no raciocínio de quem precisa tomá-las. Segundo Goleman, deve haver um equilíbrio, ou seja, as emoções não devem estar afloradas demais, mas também não podem estar “desativadas”. A falta total de emoções pode acabar sendo destrutiva. Portanto, o equilíbrio é ideal para uma maior eficiência na tomada de decisões que certamente serão muito importantes não somente no contexto organizacional, mas como na vida também.

Entender como a mente das pessoas funciona no meio corporativo torna-se um diferencial para as empresas que detêm tal conhecimento. Embora as organizações há muito tempo tentem robotizar e padronizar o modo como o funcionário trabalha, há alguns anos tem-se pensado em maneiras de fazer com que as pessoas utilizem suas emoções a favor do seu trabalho, melhorando o seu desempenho e fazendo com que as ações no ambiente de trabalho se tornem mais fáceis, sendo uma arma poderosa a favor da organização.

A emoção, como facilitadora do ato de pensar, tem a ver com a influência exercida sobre o processo cognitivo e, ao mesmo tempo, a eficácia com que o indivíduo assimila e utiliza a informação desse sistema de alerta que encaminha o pensamento e atenção para as informações (internas ou externas) mais importantes

no processo da resolução de problemas. A capacidade de criar sentimentos em si mesmo ajuda as pessoas em situações de tomada de decisões, funcionando como uma espécie de “teste”, onde as emoções podem ser geradas, sentidas, manipuladas e avaliadas antes de se decidir. (PRIMI, 2006)

Como foi descrito acima pelo autor, o gerenciamento reflexivo das emoções diz respeito às estratégias eficazes da administração das experiências emocionais para que se possa modificá-las, em si e nos outros, de maneira a produzir os efeitos esperados e compatíveis com a solução dos problemas. Muitas vezes as emoções são responsáveis por ajudar a decodificar informações transmitidas por outros, para tanto, é necessário que o receptor de tais informações seja capaz de produzir emoções e sentimentos em si próprio, tornando-se capaz de interpretar a mensagem e agir da melhor maneira possível.

Esta capacidade refere-se à tolerância e compreensão na medida exata das reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, sem exagero ou minimização de sua importância, no controle ou expressão do adequado momento para se promover o crescimento e o desenvolvimento emocional e intelectual.

### 3.2 Organização emocionalmente inteligente

Conforme Goleman (1999), a organização emocionalmente inteligente procede conforme a declaração de sua missão, visão e valores, pois a clareza a respeito de seus valores, do espírito e da missão de uma organização conduz a uma autoconfiança decisiva nas tomadas de decisões empresariais e saber quais são esses valores compartilhados requer, no nível organizacional, o que equivale à autopercepção.

A organização, assim como cada indivíduo, possui um perfil dos pontos fortes e pontos fracos nas diferentes áreas de competência, sobre os quais tem certo grau de consciência. E, ainda conforme o autor, as competências emocionais das organizações são definidas como:

- **Autopercepção emocional:** é obter uma leitura do efeito do clima emocional no desempenho organizacional;
- **Realização:** é rastrear o ambiente em busca de dados cruciais e oportunidades para ação empreendedora;

- **Adaptabilidade:** flexibilidade diante de desafios e ou obstáculos;
- **Autocontrole:** desempenhar com eficiência sob pressão, em vez de reagir em função de pânico, raiva ou susto;
- **Integridade:** confiabilidade que cria confiança;
- **Otimismo:** resistência diante de reveses;
- **Empatia:** compreensão de sentimentos e perspectivas do outro, sejam clientes ou o público interno;
- **Alavancagem da diversidade:** utilização das diferenças como oportunidades;
- **Percepção política:** compreensão das tendências principais dos campos econômico, político e social;
- **Influência:** aptidão para estratégias de persuasão;
- **Formação de vínculos:** a força de vínculos pessoais entre pessoas e segmentos dispersos de uma organização.

E na atualidade um número maior de organizações está se empenhando em tornar-se emocionalmente inteligente, pois como se tem visto essa competência é fundamental para atingir os objetivos desejados na organização para um trabalho de excelência. Os rumos de exigência mudaram e hoje a IE é uma aptidão preterida e vista como essencial para formação de uma organização bem sucedida e com funcionários produtivos e felizes.

Conforme Weisinger (2001), a organização de trabalho é um sistema integrado, que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dela e do inter-relacionamento de todos eles e num ambiente de trabalho onde todos os empregados têm a responsabilidade de desenvolver a sua inteligência emocional, criando ambientes inteligentes emocionalmente e fazendo da organização um complexo grupo de pessoas altamente capazes emocionalmente que, por consequência, são eficazes profissionalmente, gerando assim um ambiente de trabalho saudável a todos e produtivo.

Assim, uma organização emocionalmente inteligente, possui muito mais chance de crescer e alcançar o sucesso desejado, entendendo que uma organização que goza de colaboradores com atributos emocionais elevados tem nesse fato um grande diferencial.



### 3.3 Relacionamento interpessoal

O bom relacionamento interpessoal em uma equipe é fator de extrema necessidade, pois para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas é imprescindível que todos estejam integrados e dispostos a buscar resultados significativos em conjunto, sempre se disponibilizando a auxiliar os colegas para que todos percebam que realmente fazem parte da organização. O fazer parte de uma organização nos dias de hoje é um grande desafio. As pessoas precisam, cada vez mais, se sentir importantes, necessárias e reconhecidas em suas vidas e é a partir do que a empresa apresenta como uma cultura, no que diz respeito ao trato dos seus profissionais, é que todos percebem que são componentes essenciais em sua equipe.

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferença de opiniões, dispersas em discordância quanto a aspectos de percepção de tarefas, metas, meio ou procedimentos. Essas discordâncias podem contribuir para discussões, atritos, tensões, insatisfação e conflito aberto, aflorando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade e transforma o clima emocional do grupo, muitas vezes fazendo o nível de produtividade ser reduzido. (MOSCOVICI, 2003, p.145)

Assim, pode-se afirmar que os gestores precisam estar preparados para lidar com tais conflitos, já que conflitos são extremamente recorrentes no cotidiano organizacional. Isso mostra o quão relevante é a percepção destes líderes e o quanto é significativo a relação e o sentimento de união existente entre todos os membros da organização.

Para manter saudável o clima do ambiente de trabalho é importante que o gestor foque ou invista na qualidade de vida de seus trabalhadores. Um dos principais aspectos psicológicos a serem trabalhados com os funcionários é a autoestima na realização de suas tarefas. A autoestima influencia diretamente na produtividade e no relacionamento interpessoal com os demais membros que compõem a organização. Com base nisso, a empresa deve buscar ferramentas ou sistemas motivacionais para auxiliar na reconstrução ou manutenção psicomotivacional de seus colaboradores.

Por meio destas características a busca pela satisfação no ambiente de trabalho tem como base o perfil motivacional. Cada colaborador apresenta seus

desejos e necessidades, cabe à empresa compreender o perfil e a personalidade de cada um deles e através dessa análise buscar estratégias para atender as suas expectativas.

Segundo Fiorelli (2000, p.101) a teoria de Herzberg, prega que existem dois fatores que afetam o comportamento dos trabalhadores nas organizações, sendo esses higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. Já os fatores motivacionais se destacam como status, reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de crescimento, riqueza no trabalho e os desafios encontrados.

Um bom relacionamento entre líderes e colaboradores é primordial para que o clima do ambiente de trabalho esteja adequado para a execução das tarefas. Para que os profissionais sintam-se satisfeitos e tenham um bom relacionamento também é necessário que o líder seja motivador e disposto a compreender as necessidades de cada colaborador, já que cada integrante tem suas prioridades.

De acordo com Chiavenato (2010, p.64), o valor é uma crença onde podemos classificar o que se pode fazer ou não, sobre o que é ou não importante dentro de uma organização. Os valores ajudam a visualizar o comportamento de cada pessoa.

A empresa, ao valorizar as pessoas que a constituem, pode ser uma estratégia indispensável para manter e construir uma cultura empresarial consistente.

Chiavenato (2010, p.65) mostra alguns valores quanto aos funcionários, como o orgulho, a comunicação em equipe, igualdade de oportunidades, responsabilidade. Estes valores são muito relevantes para o ambiente de trabalho, tendo um grau de importância elevado, mostrando a importância dos empresários investirem nas estratégias para destacar estes valores dentro das equipes.

Através destes valores, Chiavenato (2010, p.65) acredita que é necessário um comportamento fiel dos dirigentes e das pessoas que eles lideram. Para que o profissional se destaque na organização, a mesma poderá investir em recompensas, tais como:

- Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial. Refere-se à participação dos lucros. Esse critério gera grande impacto motivacional.

- Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário. Esta estratégia motivacional é reconhecida como quinquênios ou decênios. Estes incentivos buscam principalmente manter o equilíbrio salarial.
- Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional. Esta é conhecida como aumento por mérito. É uma diferenciação no desempenho dos funcionários e traz melhorias salariais, fortalecendo o valor motivacional.

Para Lima (1995) o perfil traçado revela a contradição e a incompatibilidade dos comportamentos entre si, como: ser competitivo e ao mesmo tempo cooperativo, individualista e capaz de trabalhar em equipe, tomar iniciativa e adequar-se às regras, etc. Dessa forma, as políticas de gestão precisam conduzir os profissionais a se adaptarem e a se comprometerem com as suas atividades, seja qual for o nível ocupacional, do operacional ao gerencial, todos são atraídos a agir de forma ativa, criativa e crítica, havendo diálogo para um bom relacionamento dentro da equipe.

Sendo assim, a inserção das estratégias motivacionais é uma das principais medidas a serem adotadas para manter um bom relacionamento interpessoal nas equipes de trabalho das organizações.

#### 4 HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Como se vem demonstrando ao longo deste trabalho, a Inteligência Emocional é um constructo de aspectos específicos que estão conectados uns aos outros para que assim possam fazer a inteligência emocional funcionar de maneira eficiente, trazendo benefícios e oportunidade de crescimento para aqueles que a dominam.

É possível observar tais pontos interligados na figura abaixo:

Figura 1 – Inteligência Emocional



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

#### 4.1 Autoconhecimento das emoções

Desde antigamente as pessoas preocupam-se com a casualidade dos outros e de seus comportamentos, questão essa também abordada por vários estudiosos que investigam como um indivíduo pode produzir conhecimento sobre si e qual a relevância desse conhecimento, seja para ele próprio ou para o ambiente em que está inserido. (SOUZA, 2006)

Possuir autoconhecimento é fundamental em todos os contextos da vida humana, tal como no contexto emocional. O autoconhecimento das próprias emoções, das quatro habilidades mostradas na imagem acima, é a habilidade imprescindível para que se possa assim dominar as outras três. O autoconhecimento das emoções tem influência direta sobre o comportamento, visto que é esta habilidade que ditará a maneira como o indivíduo irá se comportar de acordo com cada situação ou momento por ele vivenciado. Baseado em seu autoconhecimento a pessoa evitará determinado tipo de comportamento ou saberá a hora certa de terminar ou começar um relacionamento. Assim sendo é possível evitar o mal estar ou manter o bem estar subjetivo que na maioria das vezes afeta diretamente a saúde física, já que o fato de autoconhecer-se gera vantagem ao indivíduo sobre suas escolhas.

Quando se comenta a respeito do autoconhecimento de imediato se pensa em alguém isolado do mundo, longe da presença de outras pessoas, buscando mentalmente por algo em seu interior que explicaria suas atitudes, isto é, um “eu” interno, responsável por controlar todas as ações. Esse ponto de vista se deve ao fato de que as concepções convencionais sobre o autoconhecimento estão intimamente conectadas a ideia de introspecção. (BAUM, 1999; Marçal 2003.)

Buscar autoconhecimento não implica, necessariamente, em afastar-se do mundo e pôr um intervalo nas relações interpessoais, mas é logicamente gozar de momentos em que se possa conhecer e explorar o próprio íntimo. Auto entrevistar-se, por exemplo, é uma ótima ferramenta para se gerar conhecimento sobre si. Porém, para aquelas pessoas que acreditam que somente poderão encontrar respostas sobre si isolando-se, não há mal algum. A maneira como se busca repostas sobre o próprio “eu” também faz parte do processo de autoconhecimento.

Há muito se discute na literatura o importante valor de fazer com que as pessoas sejam conscientes das suas atitudes em decorrência das situações que

vivem e lhe oferecer alternativas para conseguir escapar de tais situações, se assim lhes for conveniente, pois é melhor ser um escravo consciente do que ser um escravo feliz, e melhor ainda é deixar de ser um escravo. A autonomia está aí, saber onde está e qual é o problema e como modificar seu comportamento e conseqüentemente modificar a situação (Brandenburg & Weber, 2005).

Segundo Brandenburg e Weber, possuir autoconhecimento vai além de conhecer a si próprio, isto tem a ver também com a capacidade de identificar um certo problema e buscar meios de resolvê-lo. Alguém autoconsciente dificilmente se tornará escravo de suas decisões e desejos, já que suas ações geralmente vão condizer com as necessidades que precisam sanar em determinado momento.

Entretanto, um autoconhecimento deficiente diminui a capacidade para planejamento e execução do comportamento em seu nível de mais elevada eficiência (Kanfer & Phillips, 1974).

Quanto menos alguém se conhece, menos esta pessoa será capaz de tomar decisões e assumir comportamentos condizentes com seus objetivos. Dentro de uma organização isso pode significar perda de oportunidades importantes, falha de comunicação e até mesmo fracasso profissional.

Já um alto e eficiente desenvolvimento de conhecimento sobre si proporciona ao indivíduo uma maior perspectiva de futuro bem sucedido, conduzido com maior habilidade já que se conhece mais aperfeiçoadamente. (Skinner, 1974)

Uma vez que se tenha conhecimento sobre as próprias emoções torna-se muito mais simples identificar aquelas que têm controlado o indivíduo de forma negativa, conhecendo-a, é possível, ainda que por meio de muito esforço, dominá-la e moldá-la para que esta não mais seja a guia de ações e comportamentos destrutivos.

A utilidade do autoconhecimento reside na possibilidade de previsão e no controle do comportamento. O próprio indivíduo pode prever ou fazer algo para extingui-lo ou fortalecê-lo, permitido e auxiliado por meio de técnicas de autocontrole (Brandenburg & Weber, 2005).

Portanto, o colaborador deve estar atento a si próprio e sempre buscando a evolução de seu autoconhecimento, tendo em vista que em vários momentos as relações estabelecidas no ambiente de trabalho não se darão de forma racional e lógica. De acordo com os autores acima mencionados, a má gestão das emoções

podem causar sérios danos aos vínculos afetivos, o que refletirá no insucesso da empresa e no insucesso pessoal.

## **4.2 Controle das emoções**

Possuir conhecimento sobre as próprias emoções permite que uma pessoa desenvolva artifícios para controlar as emoções, sem deixar que as emoções a controlem. Admitindo que as emoções alheias são capazes de exercer influência sobre o indivíduo, o estado emocional deste indivíduo também exerce influência sobre as pessoas que o rodeiam. O controle das próprias emoções é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência, que se refere à capacidade de saber lidar com as emoções, possuir autocontrole, manter um equilíbrio. Ter consciência de seus próprios atos e possuir um filtro emocional para ter noção de qual sentimento é adequado em determinada situação não é uma habilidade fácil de ter, mas pode ser aperfeiçoada com o passar do tempo.

Conforme fala Goleman (1995), os altos e baixos que a vida oferece devem ser vividos de maneira equilibrada. É óbvio que não se sentirá somente um tipo de emoção e que os momentos de grande dificuldade e sofrimento da vida servirão como catalisadores do amadurecimento pessoal. O autor afirma também que as pessoas tendem a ser naturalmente fracas em relação a essa aptidão e vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero e angústia, mesmo que embora algumas pessoas consigam se recuperar com maior rapidez dos acontecimentos perturbadores da vida.

Ninguém está isento das surpresas da vida, tal como no ambiente organizacional, onde muitos fatores são imprevisíveis. Sejam estes fatores surpresas boas ou ruins, o fato de que isto é inevitável não prepara as pessoas para lidarem com as consequências de tais acontecimentos, porém a maneira como o indivíduo reage ao ocorrido, mais especificamente, o domínio que essa pessoa irá exercer diante do ocorrido é o que vai ditar se e quanto tempo essa pessoa levará para seguir o curso de sua vida. No contexto organizacional, possuir ou não domínio emocional pode significar tomar as decisões erradas e pôr todo um projeto a perder ou pode representar a qualidade exata para que se lidere uma equipe, por exemplo. As pessoas que possuem a capacidade de se manter animadas e motivadas mesmo quando as coisas não saem como o previsto têm maior potencial competitivo.

A vida, assim como matemática e leitura, é um ponto ao qual se pode lidar com maior ou menor habilidade e requer um conjunto especial de aptidões. A quantidade destas aptidões encontradas em uma pessoa é crucial para entender como algumas pessoas prosperam, enquanto algumas outras, que gozam de igual nível intelectual, encontram-se no fundo do poço. A aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde se pode usufruir bem de quaisquer outras habilidades que o indivíduo possa ter até mesmo o intelecto bruto. (GOLEMAN, 1995, p.48)

Assim como o autor mencionou acima, é possível visualizar o mesmo exemplo em um ambiente organizacional onde, incontáveis vezes, colaboradores de mesmo nível intelectual ocupam cargos distintos. Tal fenômeno acontece por que alguns colaboradores possuem apenas o quociente intelectual desejado, mas não dispõem da bagagem de controle emocional que o cargo demanda. As organizações são sistemas que, em sua maioria, sofrem influência do ambiente interno e externo, os funcionários devem estar preparados em todos os aspectos necessários para que, desta forma, consigam lidar melhor com as variáveis que afetam a empresa.

Nesse sentido, os colaboradores devem estar atentos e preparados o máximo possível para reconhecer suas habilidades e aperfeiçoá-las, e para identificar suas limitações a fim de melhorar nesse aspecto. Pessoas adaptáveis, maleáveis, que possuem um bom jogo de cintura, tendem a alcançar destaque nas organizações e na vida, pois conseguem administrar melhor suas emoções e usá-las a seu favor.

#### **4.3 Reconhecimento das emoções dos outros**

A capacidade de se pôr no lugar do próximo, demonstrar sensibilidade ao ponto de vista do outro, respeitar e conviver com as diferenças alheias fazem parte da gênese da empatia. A jornada em busca pela compreensão das emoções alheias inúmeras vezes passa por um entendimento que vai além da comunicação e compreensão verbal, visto que nem sempre o ser humano expressa aquilo que está sentindo usando palavras, mas sim olhares, gestos, expressões físicas ou faciais. Tais formas de manifestações emocionais demandam que o outro esteja em sintonia com suas próprias emoções para que assim possa interpretar as demonstrações alheias com eficácia.



A habilidade de ser empático é um ótimo requisito. Possuir o sentimento de empatia se tornou uma das principais características de quem tem muito a agregar, seja nos relacionamentos do âmbito pessoal ou profissional. No ambiente organizacional, os colaboradores que tem facilidade em reconhecer as emoções em outros despertam e conquistam a confiança das outras pessoas e estas, sentindo-se seguras, passam a falar como realmente estão se sentindo e sobre o que têm vivenciado em suas atividades, cargos ou funções. Desta maneira, a empatia contribui para o fortalecimento do ciclo de confiança e bem estar dos relacionamentos, ponto crucial para a boa saúde das relações organizacionais e humanas.

Por tanto, Cooper (1997, p.79) destaca que a conexão emocional se concentra no compartilhamento ou na comunhão e no bem, em que todos se privilegiam, prosperam, se beneficiam, se desenvolvem e crescem. Assim, este inter-relacionamento faz com que as pessoas sejam mais propícias a novos conhecimentos e as torna bem mais abertas à procura de soluções que favoreçam a todo o grupo e não somente ao interesse específico de um indivíduo apenas, tornando-se assim a base para as relações organizacionais que devem buscar, visando pelo bem estar e crescimento de todos.

Uma das chaves para se reconhecer as emoções de outras pessoas é o fator união. Esse fator diz respeito às conexões emocionais existentes entre membros de uma mesma equipe ou família. Sem que haja união as pessoas não se aproximam, não se identificam, e se não há pessoas a cercar um indivíduo a habilidade de reconhecer as emoções alheias não se fará necessária. Tal situação não acontece em um ambiente organizacional, já que raramente se encontrará uma empresa de um membro só.

Com essa intenção, Cooper (1997) observa alguns pontos importantes que possibilitam a melhoria das conexões emocionais entre as pessoas no ambiente organizacional, são eles:

**Reservar momentos de silêncio e escutar sua voz interior:** o ambiente de trabalho, inúmeras vezes, está repleto de ruídos, que deixam as pessoas inquietas, ansiosas, distraídas, afastando-as de importantes informações que os barulhos externos podem estar ocultando.

Dependendo do ambiente em que se trabalhe, ou das tarefas que se execute, muitas vezes as pessoas perdem o foco por conta do excesso de ruídos e

informações. É interessante gozar de momentos em que se possa respirar fundo, refletir sobre os objetivos que se têm e sobre as informações e esforços necessários para alcançá-los. Isso não significa dizer que para obter esses momentos de silêncio o indivíduo deva isolar-se, mas se preciso for, não há problema algum. O importante é não permitir que o barulho do ambiente influencie negativamente os resultados da organização.

**Expandir a empatia:** buscar observar primeiramente quais sentimentos tem dominado a si mesmo, o que tem motivado, animado, porque, somente sabendo identificar as próprias emoções é que a pessoa será capaz de reconhecer o que os outros estão sentindo. E, por meio disto, dispor de perguntas que possibilitem respostas que demonstrem visões emocionais do indivíduo, mesmo que este não as expresse diretamente.

O processo de ampliação da empatia requer paciência e dedicação, leva tempo e é preciso muita prática, porém não é algo impossível de ser realizado e, muito embora cada pessoa seja um caso específico, todas as pessoas possuem pelo menos uma emoção parecida e este pode ser o ponto de partida para começar a entendê-la.

Muitos profissionais acabam prejudicando toda uma organização ao transmitirem mensagens de ambiguidade, não deixando claro o que sentem ou pensam. Isto, em face de ações não claras, desperta em outras pessoas impressões negativas, porque essas pessoas ao tentarem interpretar o comportamento desses indivíduos que não se comunicaram com clareza, tendem a observar pelo ponto de vista negativo e não positivo da situação. Isto causa, com o passar do tempo, um questionamento sobre a ética destes indivíduos e suas reais intenções para com a empresa. Se tal comportamento direcionar-se as pessoas que estão no comando da organização, o “prejuízo” pode ser considerável, visto que diante de situações que demandam confiança e comprometimento por parte dos colaboradores estes estarão sempre tentando saber qual a verdadeira intenção dos comandantes. Assim, todo este comportamento pode acabar afetando na produtividade e nos resultados da organização e ainda pode comprometer a carreira de muitos profissionais. É necessário ter muita cautela ao interpretar mensagens, gestos e sinais de outras pessoas, assim como se deve ter cuidado para não ser interpretado erroneamente ao emitir tais mensagens, sinais e gestos.

Tomar decisões secretamente, não reagir a feedback, críticas ou sugestões, enviar mensagens confusas e não comunicar-se diretamente são alguns exemplos de comportamentos que podem acabar por fortalecer a ideia de ambiguidade. Portanto deve-se ter muita atenção e cuidado, já que todos esses fatores revelam-se de essencial importância para profissionais preocupados com suas imagens e relacionamentos. Estando atentos a tais fatos eles devem investir nos conhecimentos que possibilitem a correta interpretação de suas atitudes e saber como agem as outras pessoas, pois o que pode parecer como pequenas atitudes “normais”, muitas vezes tem o poder de atrapalhar toda uma organização e a reputação dos profissionais.

#### **4.4 Lidar com as emoções dos outros**

Das quatro habilidades componentes da inteligência emocional lidar com as emoções alheias, de modo geral, tende a ser a mais difícil. Depois de muito estudar e se auto desenvolver o indivíduo torna-se responsável por gerenciar suas próprias emoções e as ações por elas guiadas, mas quando se trata das emoções dos outros tudo se torna mais delicado, visto que, por mais que se conheça alguém, o ser humano possui uma natureza imprevisível. Ninguém possui a capacidade de ler a mente das outras pessoas, por mais que alguém seja habilidoso ao interpretar gestos, olhares, expressões corporais, não há como ter cem por cento de certeza sobre como o outro vai se comportar em determinada situação, por isso é sempre muito importante agir com cautela.

É possível sim buscar ter uma interpretação mais objetiva sobre o que a outra pessoa está sentindo, por meio da linguagem corporal, olhar, gestos, expressões, mas não há como entrar na mente de alguém e ter certeza do que se passa. Muitas vezes uma interpretação errônea acaba causando desentendimentos entre companheiros de trabalho ou até mesmo no aspecto pessoal. É necessário que haja calma e paciência ao analisar a outra pessoa, considerando que muitas vezes esta pessoa não se utilizará da linguagem verbal para comunicar-se. Deve-se estar atento a todos os detalhes possíveis para evitar assim falhas na comunicação e desgastes na relação.

É certo que não há como prever, na maioria das vezes, como as emoções de um indivíduo influenciarão em suas ações, pensando nisso muitas empresas tem

desenvolvido ações internas com o propósito de fazer com que seus colaboradores estreitem suas relações e as usem a favor da organização. Tal prática não garante totalmente que não haverá momentos de dissonância entre os funcionários, mas permite que estes estejam bem mais aptos a agir de maneira condizente, quando for necessário.

É preciso possuir firmeza para não reagir de forma negativa, ou pior, destrutiva, às emoções indesejadas ou inesperadas vindas das outras pessoas. Nesse aspecto vale lembrar o ditado “Quando um não quer dois não brigam”, ou seja, o indivíduo deve estar tão focado em entender e ajudar as pessoas que o cercam, que mesmo em face de uma reação ofensiva deve-se ter a capacidade de manter-se indiferente e buscar solucionar o impasse de forma clara e objetiva, sem gerar abertura para futuros atritos.

Lidar com as emoções dos outros é uma habilidade desejável para qualquer pessoa que almeje alcançar sucesso em uma organização, porém é um requisito que se desenvolve com o passar do tempo e muita prática. Apesar de cada pessoa trazer consigo vivência e experiências únicas é possível que existam formas de lidar com cada um, em diversos momentos, ainda que fazendo-se as adaptações necessárias.

## 5 PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO

Diante do que foi discutido, nota-se como a inteligência emocional é capaz de contribuir para o desenvolvimento e evolução pessoal e profissional de alguém, tornando a pessoa melhor preparada para identificar suas necessidades e empenhar suas forças de modo a sanar tais necessidades. Desta forma, Drucker (2002) pontua alguns fatores que devem ser considerados pelos profissionais que pretendem evoluir e alcançar a excelência máxima de seu trabalho.

**Pontos Fortes:** ter autoconsciência daquilo que se faz melhor, reconhecer potencialidades é o que garante a realização de uma função ou execução de uma tarefa de forma eficiente e eficaz. No entanto, muitos profissionais não se conhecem e não imaginam o que e o quanto são capazes de realizar bem alguma coisa. Na maioria das vezes, conhecem melhor o que não são capazes de fazer bem. Então, para um melhor resultado, torna-se importante que os colaboradores foquem nos pontos fortes e busquem aperfeiçoá-los, usando-os como diferencial.

É preciso que se tenha muito mais energia e trabalho para ir além da competência à mera mediocridade do que para se passar de um desempenho muito bom para a excelência. E, ainda assim, a maioria das pessoas e igualmente grande parte dos professores e das organizações tenta fazer uma pessoa incompetente se tornar medíocre. A energia, os recursos e o tempo precisam, em vez disso, ser usados para fazer uma pessoa competente ter um desempenho excelente. (Drucker, 2002, pag.86).

Para que haja esse reconhecimento uma análise de feedback é necessária, podendo ser feita pelo próprio indivíduo assim como também por outras pessoas de seu convívio que possam discorrer sobre suas características.

Não há nada de incrível em uma pessoa que dentro de uma organização faz somente aquilo que todos os outros já fazem ou já fizeram. Quando todos são iguais, no ambiente organizacional, não há destaque, porém, se um funcionário vai além, faz mais do que lhe foi pedido, inova, oferece mais do que havia prometido, ele passa a ser visto com bons olhos pois estará representando uma vantagem em potencial para a organização.

**Valores:** ter plena noção dos valores, reconhecendo aquilo que a pessoa realmente tem como importante para a sua vivência e conhecer também os valores da organização. É uma das características que mais impactam no comprometimento

de alguém com a organização, ou seja, quando estes valores estão alinhados e caminham na mesma direção.

Certamente alguém que trabalha em uma empresa cujos valores não lhe representam ou não lhe agradam, provavelmente não executará suas tarefas com prazer e não absorverá para si a cultura organizacional, tais fatores com o passar do tempo podem acabar contribuindo para a diminuição do rendimento deste colaborador. A organização interpretará que esta pessoa não está totalmente comprometida em crescer e em fazer a empresa crescer e logo a desligará de suas atividades.

**Estar no Lugar certo:** quando o profissional responde a questionamentos em relação aos seus pontos fortes e valores, torna-se mais fácil compreender o lugar que lhe convém ocupar, ou então, qual não deveria ser o seu lugar ou setor na organização, pois o reconhecimento dos seus pontos fortes e fracos proporciona ao indivíduo saber qual lugar este deve ou pode ocupar, em qual tipo de ambiente de trabalho ele pode extrair o melhor de si, e seus valores direcionam a tomada de decisão para seu futuro profissional, porque o conhecimento destas questões torna-se o grande diferencial entre o bom colaborador e o colaborador excelente.

Assim, a prioridade do desenvolvimento pessoal é a procura pela excelência, proporcionando, desta maneira, maior satisfação e respeito próprio. Por conta disso é que o maior interessado neste processo é o próprio indivíduo. O profissional que deseja obter destaque organizacional e está comprometido com os objetivos da empresa está sempre buscando meios de desenvolver-se.

O autodesenvolvimento pode significar tanto buscar adquirir mais capacidades quanto desenvolver mais importância como pessoa. Ao enfatizar a responsabilidade as pessoas assumem uma visão mais ampla em relação a si próprias. Não tem a ver com vaidade, orgulho, mas sim com respeito próprio e autoconfiança. É algo que não pode ser tomado da pessoa, uma vez obtido. (DRUCKER 2002, p. 165)

O processo de autodesenvolvimento está relacionado à constante busca por aperfeiçoamento profissional e pessoal, quanto mais preparado e focado alguém estiver, mais valioso esse alguém se torna para a organização.

**Auto Renovação:** para se manter estimulado é necessário esforçar-se para se reinventar, criar condições favoráveis para que aconteçam desafios, transformação, para que o trabalho seja continuamente prazeroso e enriquecedor.

Para tanto é preciso que o desenvolvimento seja contínuo e é necessário zelar por uma participação saudável no trabalho, e não permitir que a rotina se torne um fator de desmotivação para a pessoa, porque não há nada mais frustrante do que perder o interesse pelo trabalho, por aquilo que se faz.

Ainda que a maior parte do trabalho consista em fazer as mesmas coisas inúmeras vezes, o que precisa entusiasmar o indivíduo devem ser os resultados das tarefas e não somente a execução das tarefas em si. Desta forma é necessário não limitar-se e focar no trabalho para que novas ideias nasçam, além de procurar se espelhar naquilo de melhor que outras pessoas façam ao redor.

Desta forma, o profissional administrará o seu trabalho, prevenindo-se de situações rotineiras e, principalmente, criando condições para manter sua motivação constantemente afiada. Ele estará sempre buscando novos desafios e almejando alcançar novos objetivos.

## 6 VANTAGEM COMPETITIVA

Sabe-se que, num mundo cada vez mais globalizado, as organizações, de modo geral, tendem a competir por fatias de mercado cada vez maiores. Tal embate causou e ainda tem causado o fim de muitas organizações, algumas delas sendo até mesmo grandes empresas que possuíam inúmeros recursos para manterem-se ativas. Com tanto dos mesmos produtos e serviços sendo oferecidos por diversas empresas é essencial que estas companhias entendam qual é a sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Entender no que elas realmente se destacam e usar tal diferencial a seu favor é a chave para progredir, levando em consideração o ambiente competitivo cada vez mais homogêneo.

A procura por vantagem competitiva está presente em boa parte dos estudos a respeito de estratégia, assim como nas orientações das decisões empresariais. Vantagem competitiva é vista como uma das principais hipóteses para explicar e compreender o desenvolvimento superior das organizações (POWELL, 2001; SOUTH, 1981).

A concorrência é uma luta inevitável entre as empresas atuantes no mesmo ramo de mercado. Como já mencionado antes, num mundo onde a globalização tornou-se comum, essa luta ficou ainda mais ferrenha e a competitividade das empresas excede as suas decisões estratégicas. Assim, os elementos estruturais e sistêmicos tornam-se altamente importantes.

A vantagem competitiva nasce do valor que a organização cria para seus clientes em contrapartida ao custo que tem para criá-la, por isso a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, visto que esta dificilmente conseguirá criar condições ao mesmo tempo em que solucionem a todas as demandas de todos os seguimentos de mercado atendidos, proporcionando dessa forma, à empresa, criar uma posição única e valiosa. (PORTER, 1985).

O autoconhecimento dos gestores em relação à organização, seu propósito, que tipo de pessoas busca para trabalharem nela, qual a sua fatia de mercado, ter um diagnóstico interno e externo, por exemplo, possibilita entender quais são os diferenciais desta empresa e como transformá-lo em vantagem competitiva. A criação de valor é também muito importante, visto que os clientes serão atraídos a consumir o produto ou serviço que a empresa oferece por conta da percepção de importância que esses valores têm para seus consumidores. Não é possível atender



a todas as necessidades de todas as pessoas, mas saber qual é o seu público alvo e focar nessa fatia de mercado, ajuda a consolidar a proposta e os valores desta organização, oferecendo assim os melhores produtos e serviços de forma estratégica e específica.

Conhecer os diferentes ambientes organizacionais é importante para compreender o processo de competitividade nas organizações. Explica-se que as organizações são constituídas por três ambientes distintos: o primeiro está relacionado ao próprio organograma, ou seja, as correlações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, departamento, divisões, seções, setores, repartições, etc. (fluxos formais). Já o segundo diz respeito à estrutura dos recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho (fluxos informais) e o terceiro é formado pela estrutura informacional propriamente dita, isto significa o gerenciamento de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes mencionados anteriormente (VALENTIM, 2002b).

Segundo Valentim, os ambientes organizacionais exercem influência sobre o processo de competitividade na organização, por isso é necessário conhecê-lo bem. Embora os três ambientes componentes da organização sejam distintos eles precisam coexistir em harmonia e complementam o trabalho um do outro. Para que exista uma competitividade da empresa em relação às outras, esta deve zelar pelo bem estar da relação entre estes ambientes.

Uma das constantes preocupações dos homens de negócios é descobrir como a tomada de decisão e a liderança irá ampliar a capacidade da empresa. As decisões que um homem toma dependem de suas ideias, concepções, valores e atitudes pessoais em relação ao mundo em que habita cada vez mais globalizado. (KELLY, apud MURRAY, 1965).

Em organizações onde há relação direta dos funcionários com o consumidor (cliente), como é o caso da organização onde este trabalho foi desenvolvido, torna-se ainda mais indispensável que a empresa invista em seus diferenciais. Ter colaboradores capacitados para lidar com o público e que tenham a flexibilidade de se sobressair em situações adversas é uma grande vantagem. Entender como a inteligência emocional torna-se um fator de destaque e vantagem para esses colaboradores certamente auxilia o desenvolvimento destes na organização e o desenvolvimento da própria organização. Ter em uma organização colaboradores

que possuam a capacidade de controlar suas emoções, e não permitir que estas impactem de maneira negativa sua tomada de decisão, aumenta a competitividade da empresa e torna esse colaborador mais competitivo em relação aos companheiros de trabalho.

Todo indivíduo que pretenda alcançar o sucesso profissional, pessoal, social e familiar deve conhecer e conduzir com habilidade e destreza os sentimentos e emoções, não só nas áreas familiar e pessoal, mas também na profissional, onde passa a maior parte de seu dia, por isso é comum dizer-se que o trabalho é o segundo “lar” (SPANGHER, 2002).

Em relação à vantagem competitiva dentro da organização, onde existem vários funcionários, em sua grande maioria, com a intenção de crescer dentro da empresa, um dos principais fatores de destaque é a inteligência emocional. Como mencionado por Spangher acima, o ambiente de trabalho, com o passar dos anos, acabou tornando-se uma espécie de segunda casa, deixando os funcionários sujeitos a lidar com as mais diversas situações e, para cada uma delas, é demandado um determinado nível de capacidade emocional.

Assim, aqueles que, com destreza, forem capazes de controlar suas emoções e direcioná-las para o cumprimento de tarefas e crescimento da empresa, farão da inteligência emocional sua maior vantagem competitiva em meio ao ambiente organizacional.

## **6.1 Competitividade**

Não existe na literatura um consenso quanto ao exato conceito de competitividade. Assim, não existe também um indicador de grau de competitividade único, objetivo, que pudesse ser completamente aceito sem maiores discussões e controvérsias.

Tal diversidade de tratamento pode ser em parte relacionada ao escopo diferenciado do foco do estudo objetivado em cada caso (FAJNZYLBBER, et. al. 1993, p. 4).

Dessa forma, existem dois aspectos a serem analisados:

- 1) Quanto ao nível de agregação, que pode estar relacionado a empresas, indústrias, e até mesmo países.

2) Quanto às hipóteses teóricas vinculadas aos determinantes do comércio e dos padrões de especialização internacional.

Mesmo existindo uma variedade bem ampla de indicadores, estes podem ser agrupados em dois conjuntos de conceito de competitividade: A Competitividade Revelada (ex-post) e a Competitividade Potencial (ex-ante). (FERRAZ, et. al.1995 p.1).

O primeiro conjunto se expressará através de um indicador (ou indicadores) de participação no mercado, que pode ser de uma firma, de uma indústria ou de um país de modo geral. É o mercado que definiria o comportamento competitivo de uma unidade econômica em análise. Este estaria ou não sancionando as ações de produtivas, comerciais e de marketing dos distintos agentes econômicos. O segundo se expressaria por meio de indicadores que refletiriam o grau de capacitação tecnológica ou de eficiência da unidade econômica que está sendo analisada.

Sob esse ponto de vista surgem os mais distintos indicadores de competitividade. Alguns exemplos serão mostrados a seguir:

- **“Market-share” nas exportações:** diz respeito à participação relativa no comércio mundial das exportações (Setorial e Agregada);
- **“Market-share” doméstico:** está relacionado ao faturamento da empresa/faturamento da indústria;
- **Gastos em P&D/Faturamento** (ex-ante; captação);
- **Pessoal Ocupado em Atividade de P&D** (Por nível de instrução)/emprego total (ex-ante; captação);
- **Produto Físico/Pessoal ocupado na produção** (nº de horas trabalhadas) (ex-ante; eficiência);
- **Produto em Valor/Pessoal ocupado na produção** (ex-ante);

Em ambos os casos (ex-ante ou ex-post), as definições elaboradas e desenvolvidas por diferentes autores acabam, geralmente, em uma análise estática, limitando a riqueza e amplitude do conceito.

Competitividade pode ser considerada como uma característica estrutural, conceituando-a como a capacidade de um país de produzir determinados bens, igualando-se ou até mesmo superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias (HAGUENAUER, 1989, p. 3).

Trazendo a declaração de Haguenauer para o contexto organizacional, pode-se afirmar que a empresa que conseguir desenvolver determinados tipos de produtos e oferecer determinados serviços de uma forma bem mais eficiente e satisfatória que outras empresas do mesmo ramo poderá ser considerada então como uma empresa possuidora de capacidade competitiva.

A capacidade da empresa em desenvolver ou aperfeiçoar estratégias concorrentes que lhe permitam expandir ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. (FERRAZ, et. al.1995 p. 3).

O comentário feito acima por Ferraz diz respeito à definição de competitividade dinâmica, isto porque dinamicidade é um termo constante dentro e fora das organizações.

A empresa que é competitiva hoje pode não ser amanhã. Assim como um profissional que hoje possui um grande potencial competitivo, daqui a algum tempo pode não mais possuí-lo. É necessário estar sempre atento as mudanças do mercado e ao que as organizações tem buscado em um colaborador para que assim seja mais fácil adaptar-se.

De acordo com Goleman (1999), prever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes é a habilidade chamada de orientação para o atendimento ou para servir. E quem possui tais aptidões: compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços e produtos, buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, têm prazer de oferecer a assistência adequada, captam a perspectiva do cliente, atuando como assessores de confiança, sendo assim, a organização que melhor identificar e suprir as necessidades de seus clientes, fazendo-os sentirem-se satisfeitos e prezados tem nesse ponto a oportunidade de criar um novo fator de competitividade, por isso é importante que as empresas estejam sempre ouvindo seu público alvo a fim de conhecer suas necessidades, podendo assim traçar estratégias de vendas, prospecção de novos clientes e fidelização de clientes antigos.

## 7 METODOLOGIA DA PESQUISA

É chamada de Metodologia, de acordo com o conceito de Mattar (2008, p.162), uma descrição de todas as técnicas ou procedimentos utilizados para construção do trabalho: técnica, universo e amostra, coleta de dados, apresentação e análise. E a sua função principal é solucionar o questionamento levantado pelo problema descrito na introdução em forma de pergunta.

De acordo com Gil (1988), existem três metodologias tradicionais que referenciam a pesquisa: exploratórias, descritivas e explicativas, porém a que será utilizada para a elaboração deste trabalho possui fins descritivos porque "(...) têm como objetivo estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações (não de forma mais definitiva, o que as transformaria em explicativas)" (BERTUCCI, 2012, p. 50). Será analisado se o problema trabalhado (a inteligência emocional pode se tornar vantagem competitiva para um funcionário na organização moderna?), foi diagnosticado nessa realidade organizacional e se há relações entre os objetivos e o problema exposto, chegando a uma conclusão.

Os meios que serão utilizados para realização deste trabalho serão: estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O primeiro se deve pelo fato de ser um projeto de pesquisa desenvolvido dentro de uma instituição específica, que já atua há mais de quarenta anos no mercado e tem seus processos muito bem estruturados. Além disso, de acordo com Bertucci (2012, p. 52), são considerados estudos de caso os realizados em uma ou poucas empresas, quando se procura responder como ou porque alguma situação acontece. Possuirá também cunho bibliográfico, pois o desenvolvimento do projeto de TCC terá embasamento teórico de autores renomados, ou seja, é o estudo de literaturas realizado a partir das bibliografias disponíveis.

A partir do exposto e, como afirma Bertucci (2012, p. 53), a maioria dos estudos de caso são de caráter qualitativo porque se valem preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consulta a diversas fontes, de entrevistas, questionários e/ou da própria observação do fenômeno.

Após a conclusão, que será utilizado o método qualitativo para a análise dos dados desta pesquisa, haverá a realização da coleta de dados sob forma de questionário, com perguntas fechadas e abertas, voltadas aos colaboradores da

empresa, todos cientes e dispostos a colaborar com a pesquisa e questionário. Na etapa de aplicação do questionário, para que os entrevistados possam respondê-lo, é necessário que todos tenham os seguintes requisitos: mais de um ano de experiência na área de estudo, conhecimento de mercado a respeito da organização onde trabalham, pois esses requisitos são fundamentais para dar maior embasamento, veracidade e credibilidade ao desenvolvimento e conclusões do trabalho.

Por fim, os recursos necessários para a execução do projeto de monografia são: computador, pesquisador (a), sala para observação (local da coleta de dados) e folhas.

## **7.1 Universo da amostra**

Segundo Vergara (2005), universo e amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. A população corresponde a um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo, enquanto a população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Assim sendo, o universo da pesquisa é constituído pelos funcionários do setor comercial, financeiro, pedagógico/educacional e de relacionamento com o cliente da Skill Idiomas unidade Cohab, localizada na Av. 3, nº 9, Cohab-Anil I, na cidade de São Luís/MA.

## **7.2 Coleta de dados**

De acordo com Vergara (2005, p. 54), na coleta de dados, o autor deve ser informado de como se pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

Segundo Gil (2011, p. 121), “o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações”.

Portanto, para a realização dessa pesquisa na Skill Idiomas, adotou-se como ferramenta de coleta de dados o questionário contendo 16 questões fechadas e abertas, aplicadas com os colaboradores durante o mês de Abril, com o intuito de

desenvolver uma análise e interpretação das informações no que diz respeito à percepção dos colaboradores em relação à inteligência emocional e descobrir se, para eles, a inteligência emocional poderia ser considerada como um fator de destaque e vantagem competitiva.

### **7.3 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto (VERGARA 1998, pag. 56).

Neste ponto do trabalho foi adotado o método quantitativo, de forma que os dados foram coletados e analisados com o objetivo de demonstrar os resultados adquiridos pelo pesquisador. Para isso foi utilizado o programa Excel 2010, onde todos os dados foram tabulados e posteriormente organizados em gráficos de pizza e de colunas.

### **7.4 Limitações do método**

Em relação às limitações do método existiram algumas dificuldades no que diz respeito à coleta dos dados. Houve indisponibilidade por parte de alguns funcionários no momento da aplicação do questionário, pois o link para que o questionário fosse respondido foi enviado por meio do aplicativo de mensagens instantâneas “whatsapp” e nem todos os colaboradores respondiam no momento em que a mensagem chegava, isso fazia com que muitos se esquecessem de responder ao questionário em algum outro momento de folga. Tal indisponibilidade causou certo atraso na tabulação e análise dos dados.

## **8 ESTUDO DE CASO**

### **8.1 Caracterização da Empresa**

A Skill idiomas é uma franquia de escolas de idiomas que já está no mercado há mais de quarenta anos. A empresa oferece serviços de implantação de escolas, material didático e treinamentos específicos para departamentos: Pedagógico, Marketing, Administrativo e Comercial. Com isso, mantém a padronização dos trabalhos em todas as unidades, no Brasil e no exterior. A rede se consolida no mercado com um modelo de ensino diferenciado, baseado na abordagem comunicativa, qualificando o aluno para que ele possa se comunicar de forma significativa.

### **8.2 Apresentação e análise de resultados**

Neste tópico será apresentada a análise dos dados coletados durante a pesquisa interessada em saber da inteligência emocional como vantagem competitiva para o funcionário de uma organização, aplicada aos colaboradores da Skill Idiomas unidade Cohab, em São Luís do Maranhão, durante o mês de Abril, com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores quanto a inteligência emocional ser um fator de vantagem competitiva em meio as organizações modernas.

A pesquisa a seguir foi realizada por meio de um questionário (APÊNDICE A) aplicado na empresa em questão, no qual as questões possuem aspectos pessoais e de percepção relativa e subjetiva, já que os colaboradores possuem visões, valores, culturas e análises diferentes uns dos outros, muito embora, em algumas questões fechadas, tenham dado o mesmo parecer.

O questionário possui, em sua maioria, questões fechadas, contendo apenas as questões de número 3, 12 e 15 fugindo desta característica, tendo como objetivo permitir que o entrevistado expresse de forma mais clara e precisa a sua opinião. A depender da questão fechada, os entrevistados podem ter tido apenas duas opções de resposta (sim/não). Nas outras questões fechadas os entrevistados encontraram como opção de resposta as alternativas “pouco”, “médio” (regular) e “muito”,

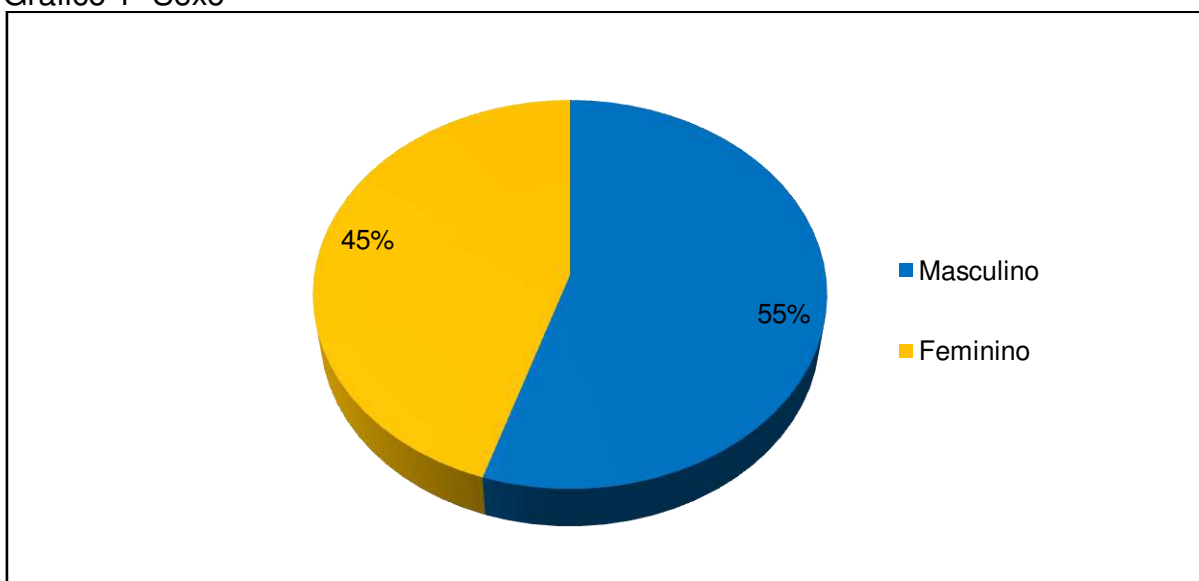


podendo significar, por exemplo, pouco satisfeito, medianamente (ou regularmente) satisfeito ou muito satisfeito.

Esta pesquisa foi realizada com os funcionários do setor comercial, financeiro, pedagógico/educacional e de relacionamento com o cliente da organização, totalizando 30 funcionários ao todo, distribuídos em diferentes turnos, mas todos pertencentes à unidade da Cohab (a Skill Idiomas possui outra unidade no bairro do Vinhais, também em São Luís). É válido lembrar que a instituição não tem como requisito para seus funcionários o ensino superior.

Desta forma, segue abaixo a demonstração dos resultados obtidos, onde as respostas variam entre as porcentagens mostradas nos gráficos e as declarações feitas pelos funcionários correspondentes às perguntas de caráter aberto, onde foram selecionadas as respostas que mais chamaram a atenção do autor deste trabalho.

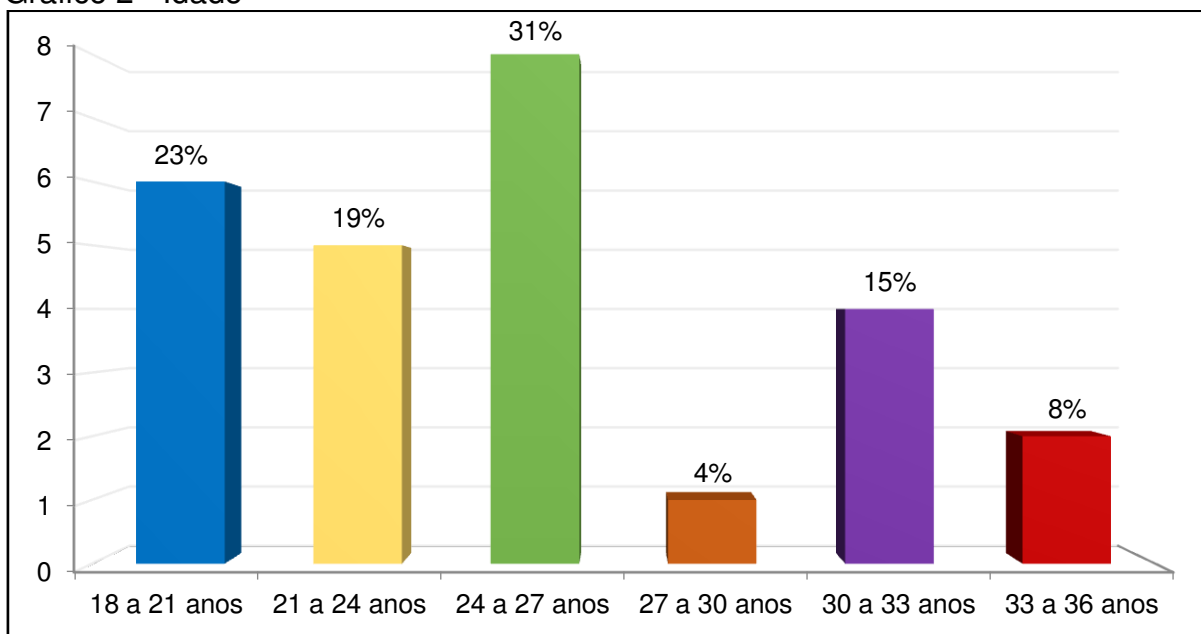
Gráfico 1- Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A porcentagem mostrada no gráfico revela que há predominância do público masculino trabalhando na organização, enquanto as mulheres representam 45% do quadro de funcionários.

Gráfico 2 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No gráfico das idades percebe-se que a grande maioria dos colaboradores é relativamente jovens, 31% deles têm entre 24 e 27 anos de idade. Do ponto de vista pessimista, pode-se dizer que a pouca idade destes colaboradores pode ser um indicativo de baixo domínio emocional, dependendo das experiências pelas quais esses jovens tenham passado ou não. Por outro lado, por serem jovens e viverem em uma época em que têm sido bombardeados por novas tecnologias e informações, naturalmente eles possuem uma maior facilidade de aprendizado. Assim, a falta de experiência destes jovens colaboradores acaba sendo compensada por sua fácil adaptabilidade as rápidas mudanças que o mundo organizacional têm exigido.

Pergunta número 3: “O que você entende por I. E.?”

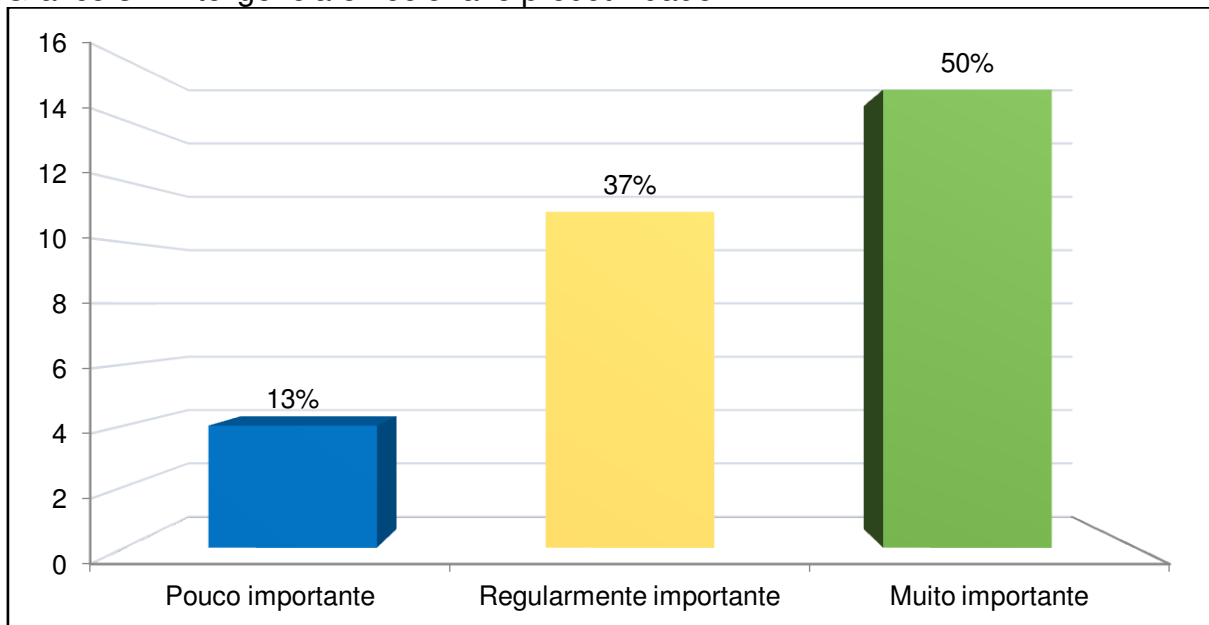
De acordo com as respostas para o questionamento acima, pode-se afirmar que, de modo geral, os membros da instituição possuem noções semelhantes sobre o que viria a ser inteligência emocional. Abaixo estão destacadas algumas das respostas consideradas mais relevantes para a presente exposição da pesquisa.

- Entrevistado “X” (sexo feminino): “Acredito que inteligência emocional deve ser o conjunto de padrões ou normas que temos que seguir para nos relacionarmos bem com as pessoas”.

- Entrevistado “Y” (sexo feminino): “(...) Não explodir quando alguém me trata mal, segurar a vontade de bater ou gritar com alguém e evitar brigas desnecessárias, pra mim tem a ver com isso”.
- Entrevistado “Z” (sexo masculino): “Não é tão fácil responder com precisão, eu acho que é ser paciente, compreensivo também, saber se botar no lugar das outras pessoas. Pode ter também alguma coisa a ver com força de vontade, saber lidar com conflitos e pessoas difíceis(...).

Como é possível notar, os entrevistados têm percepções parecidas do que seria Inteligência emocional, embora cada qual tenha expressado sua opinião de maneiras diferentes.

Gráfico 3 – Inteligência emocional e produtividade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Metade das pessoas (50%) respondeu que consideram a inteligência emocional muito importante para o aumento da produtividade da organização.

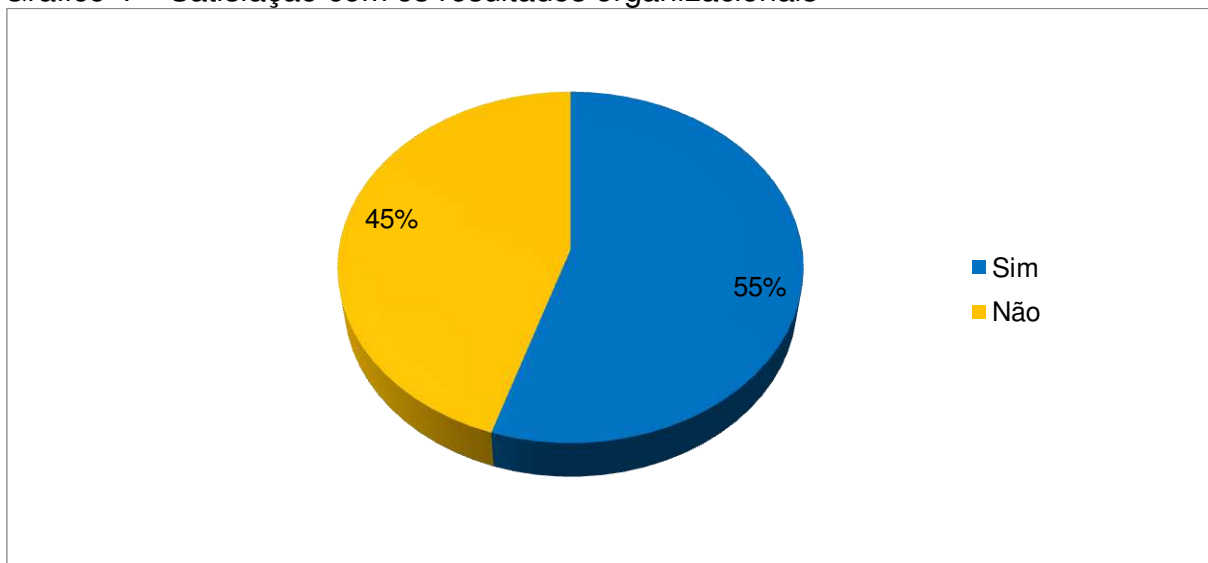
Goleman (1995) diz que a inteligência emocional seria a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho, fazendo as empresas investirem em treinamentos e alterações de suas práticas seletivas e de mudanças de cargos baseando-se na ideia de que pessoas detentoras de um alto nível de inteligência emocional, apresentariam um desempenho mais eficaz em suas tarefas.

Assim sendo, metade dos colaboradores tem plena consciência do quão importante é a inteligência emocional para a boa execução das atividades e

consequentemente o aumento da produtividade. Para tanto, os colaboradores precisam estar sempre atentos ao modo como a inteligência emocional influencia em sua motivação.

Daft (1999, p.318) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade.” Simples assim, porém muito eficaz. Saber o que motiva o funcionário a estar e a se empenhar ao máximo na organização contribui para o aumento da sua produtividade.

Gráfico 4 – Satisfação com os resultados organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Robbins (2002) conceitua satisfação no trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente, a organização do trabalho, as políticas e programas de gestão da empresa, suas tecnologias, metas, objetivos e interesses, seu ambiente econômico-financeiro, sua história e os desejos dos colaboradores no sentido individual e coletivo.

Assim, o gráfico mostra que 55% dos colaboradores estão satisfeitos com os resultados que a organização tem alcançado, porém 45% dos funcionários não consideram estes resultados satisfatórios, portanto a organização deve ter cuidado e investigar junto à esta parcela de membros os motivos pelos quais eles não estão satisfeitos com os resultados alcançados. Muitas vezes a frustração por conta de um objetivo que foi estabelecida, mas não se concretizou pode gerar desmotivação às pessoas.

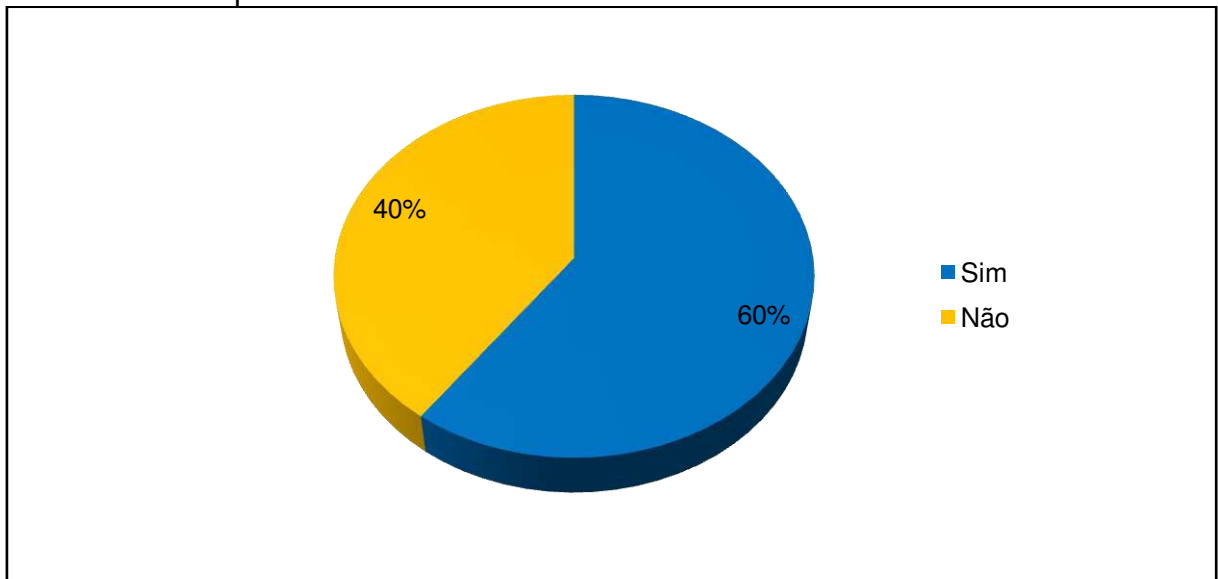
Para Fraser (1983), a satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estando sujeita as influências de forças internas e externas do ambiente de trabalho imediato.

Segundo Judge; Robbins e Sobral (2011), quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim como as organizações recebem dados, como um todo, de satisfação e produtividade, observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

É interessante que a empresa trace indicativos baseados em pesquisas de clima realizadas de tempos em tempos para que se possa analisar com maior embasamento o grau de satisfação de seus funcionários em relação à resultados profissionais, pessoais, de cada um e os resultados obtidos pela organização de modo geral.

Como afirma Luz (2001), a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser entendida como instrumento que, ao ser aplicado de modo consciencioso e metódico é capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade.

Gráfico 5 – Perspectiva de crescimento

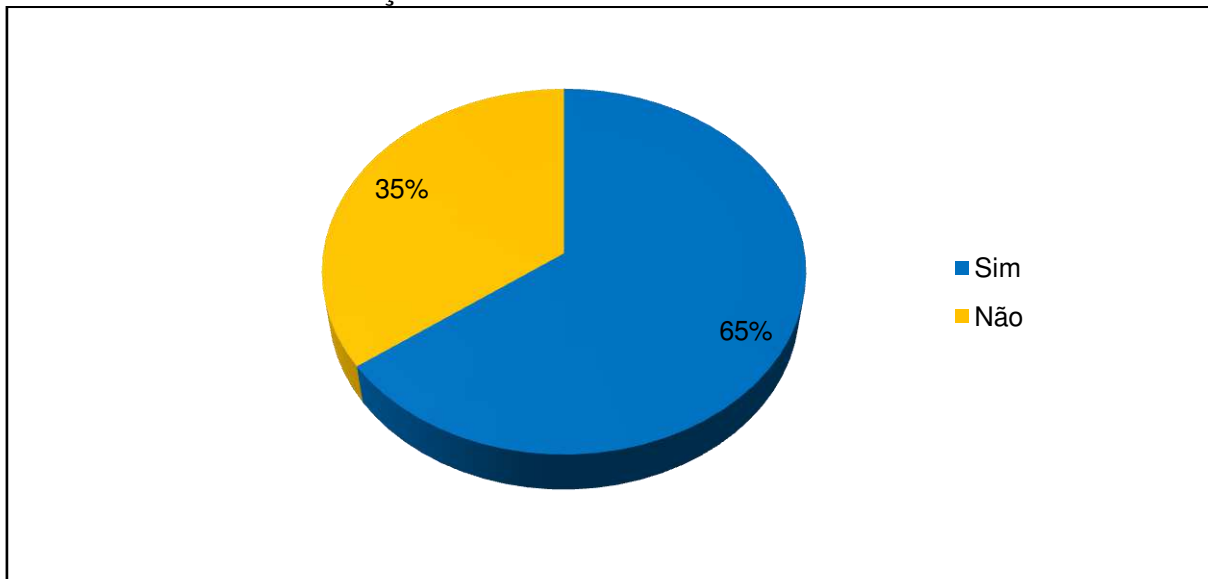


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com os resultados obtidos pela organização, 60% dos funcionários dizem crer que há possibilidade de crescimento profissional se permanecerem nesta organização. Essa é uma boa porcentagem, embora pudesse ser bem maior. Entretanto, isso significa dizer que mais da metade do quadro de funcionários estão animados e motivados a seguirem buscando seus objetivos profissionais junto com a instituição, tal motivação é muito importante.

A palavra motivação é derivada do latim motivos, movere, que tem o significado de mover. Outras palavras que possuem a mesma origem são: motor, motivo e emoção. No sentido original, motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o (MAXIMIANO, 2010). Portanto, 60% dos trabalhadores demonstraram enxergar na organização uma ponte para continuar crescendo e se desenvolvendo junto a ela, seguindo sempre em constante movimento e sempre buscando novos ares.

Gráfico 6 – Liberdade de ação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

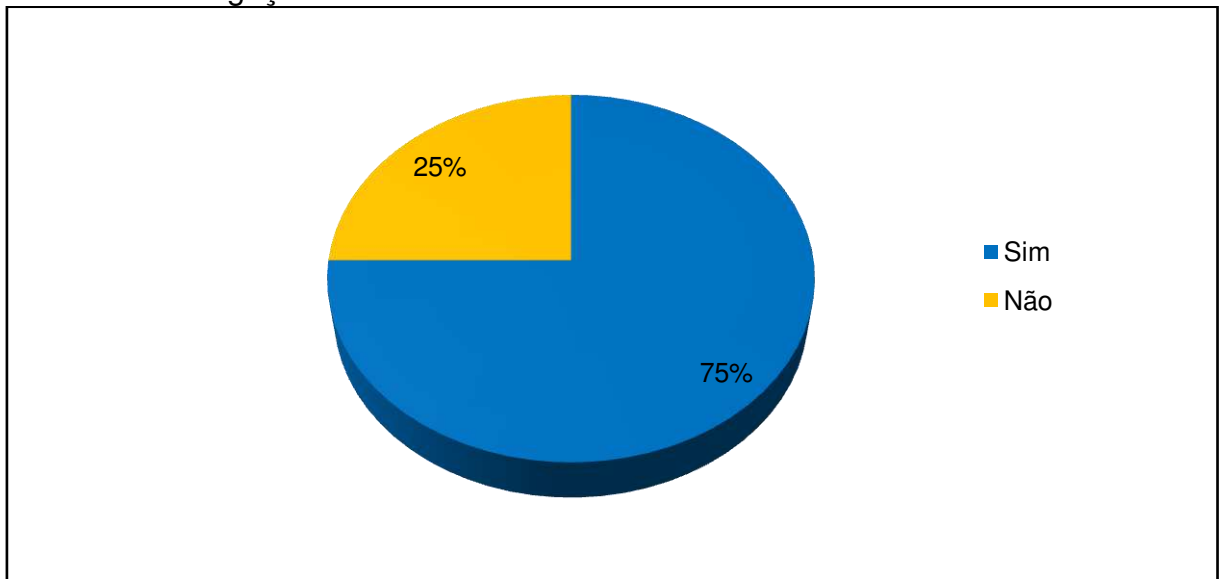
De acordo com o gráfico, 65% das pessoas consideram que existe liberdade de expressar sentimentos e emoções no ambiente organizacional e 35% discordam, afirmando que sofrem repressão do “chefe” para que ajam racionalmente em todos os momentos.

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a vida em grupo, sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade. Assim é preciso buscar o equilíbrio entre sufocar o colaborador a ponto de não permitir que este esboce emoções e deixar com que as emoções controlem tudo o que tal colaborador faz dentro da organização. Um bom chefe, ou melhor, um bom líder, deve conhecer bem sua equipe, precisa entender também que as pessoas são diferentes e que é preciso ter jogo de cintura para saber lidar com todos os tipos de diferenças existentes em um grupo.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

A organização deve esforçar-se para tornar o ambiente de trabalho um local prazeroso e agradável também para os 35% que se sentem compelidos pelo chefe a se comportarem de maneira comedida em demasia.

Gráfico 7 - Delegação de tarefas

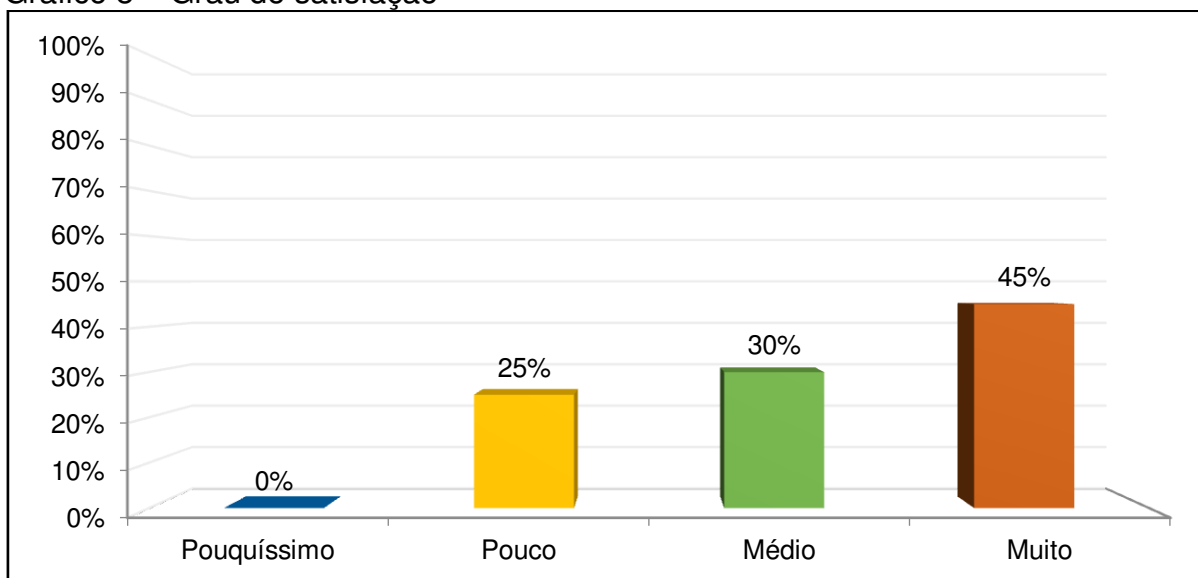


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com dados da pesquisa, 75% das pessoas declarou que existe uma delegação de tarefas em relação à resolução de problemas, isso significa que os funcionários não precisam depender apenas do posicionamento do líder para agir. Tal característica faz com que os colaboradores tenham autonomia e criem em si um senso de responsabilidade, já que eles têm a oportunidade de lidar diretamente com determinados tipos de gargalos e um senso de equipe, visto que eles precisam trabalhar juntos para solucionar os problemas.



Gráfico 8 – Grau de satisfação



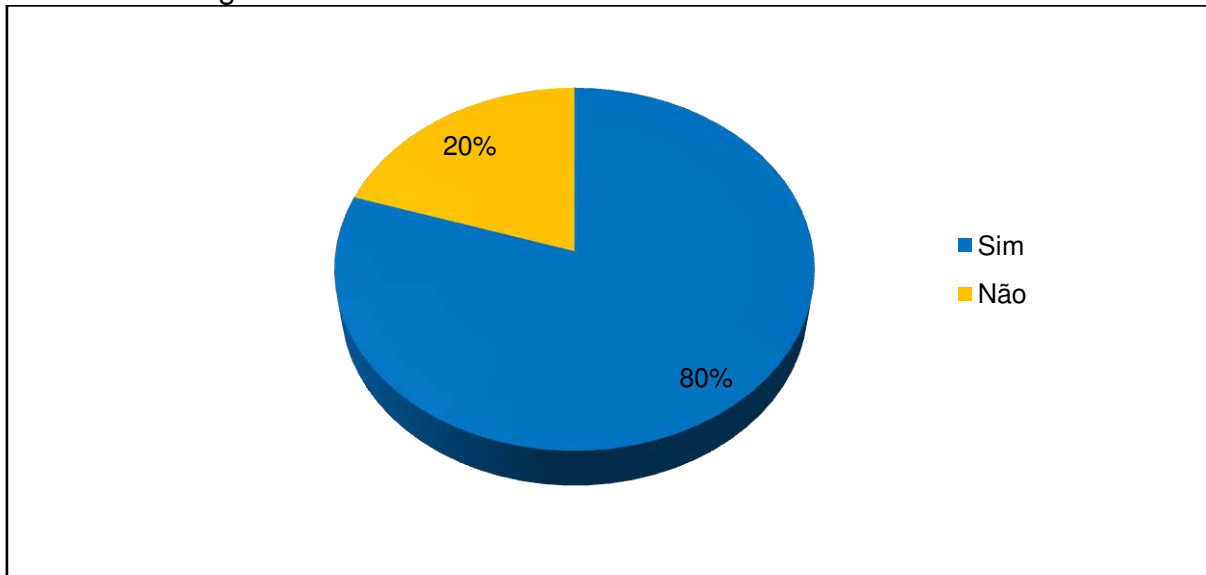
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme demonstrado no gráfico 9, 45% dos colaboradores se dizem satisfeitos com o seu nível de inteligência emocional, 30% consideraram seu grau de satisfação em relação à própria inteligência emocional regular e 25% declaram ser pouco o seu grau de inteligência emocional. Considerando que todos foram sinceros ao responder essa pergunta, pode-se afirmar que os colaboradores possuem um bom autoconhecimento, assim sendo, provavelmente conhecem seus pontos fortes e tem consciência dos aspectos pessoais e profissionais que precisam ser melhorados. O grau de satisfação em relação à própria inteligência emocional é, de certa forma, um ponto subjetivo, pois cada pessoa possui uma percepção única. Muitas vezes o indivíduo obtém sua auto avaliação do nível de I.E. baseando-se no ambiente organizacional em que está inserido.

A Cultura Organizacional está presente durante a existência da organização ou durante parte dela, porém o Clima Organizacional está em constante mudança. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momentos de crises que o país atravessa, adoção de novas tecnologias que eliminam funcionários, a contenção nas políticas de salários e benefícios, a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006). Portanto, os funcionários que se auto descreveram com pouco nível de inteligência emocional não são, necessariamente, os mais desequilibrados ou os mais difíceis de lidar. Eles

podem ter simplesmente respondido a esta questão influenciados pela cultura organizacional.

Gráfico 9 – Programas de treinamento e desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme observado no gráfico acima, 80% dos entrevistados acreditam ser importante a organização oferecer programas de treinamentos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da inteligência emocional. Essa porcentagem revela que a maioria dos colaboradores está interessada em melhorias pessoais que vão influenciar em suas vidas profissionais e seu relacionamento com a equipe.

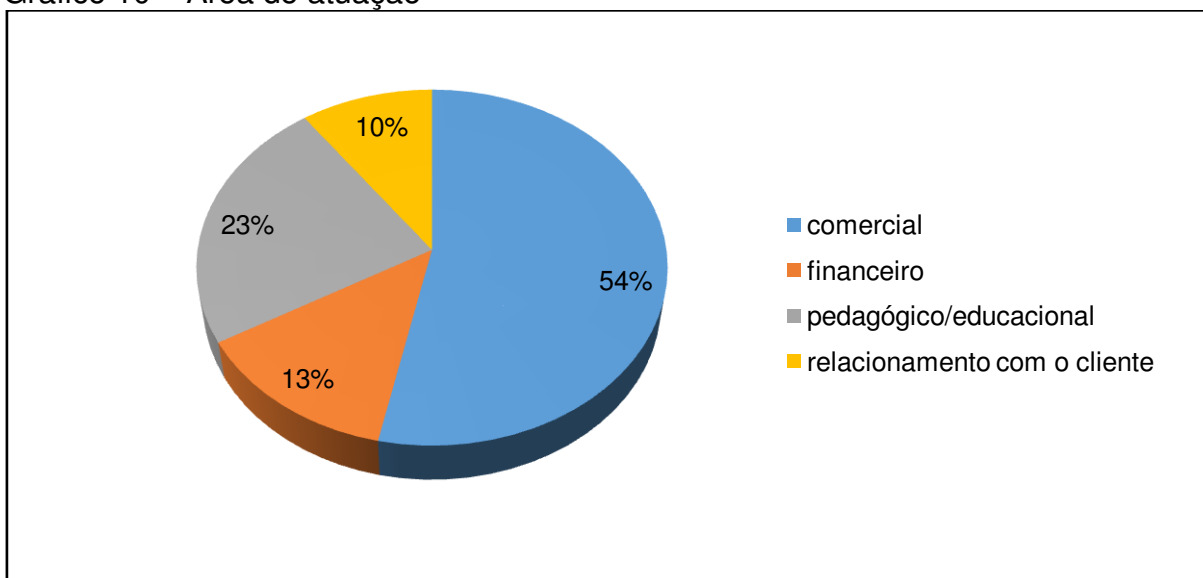
O treinamento possui como um dos principais objetivos procurar desenvolver a eficiência das pessoas no desempenho de suas tarefas diárias. Chiavenato (2002) conceitua o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

Para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver: transmissão de informações; desenvolvimento de aptidões; desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes; desenvolvimento de conceitos (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Chiavenato, um dos principais objetivos do treinamento é o desenvolvimento de aptidões e capacidades. Baseado na resposta desta questão, que provou que a maioria dos colaboradores está interessada em desenvolver sua I.E., é interessante que a organização estude a possibilidade de elaborar

treinamentos voltados à área da inteligência emocional atendendo à demanda de conhecimento de seus funcionários.

Gráfico 10 – Área de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pouco mais da metade dos entrevistados estão alocados no setor comercial da empresa, setor responsável por prospectar novos clientes à organização. A segunda maior porcentagem diz respeito ao setor pedagógico/educacional, referente à equipe de professores, tutoria e direção pedagógica. Estas, além de serem as duas maiores equipes da organização, lidam constantemente, direta e indiretamente, com pessoas.

Questão 12: Em sua opinião, qual/quais tarefas mais necessitam de I. E. e porque?

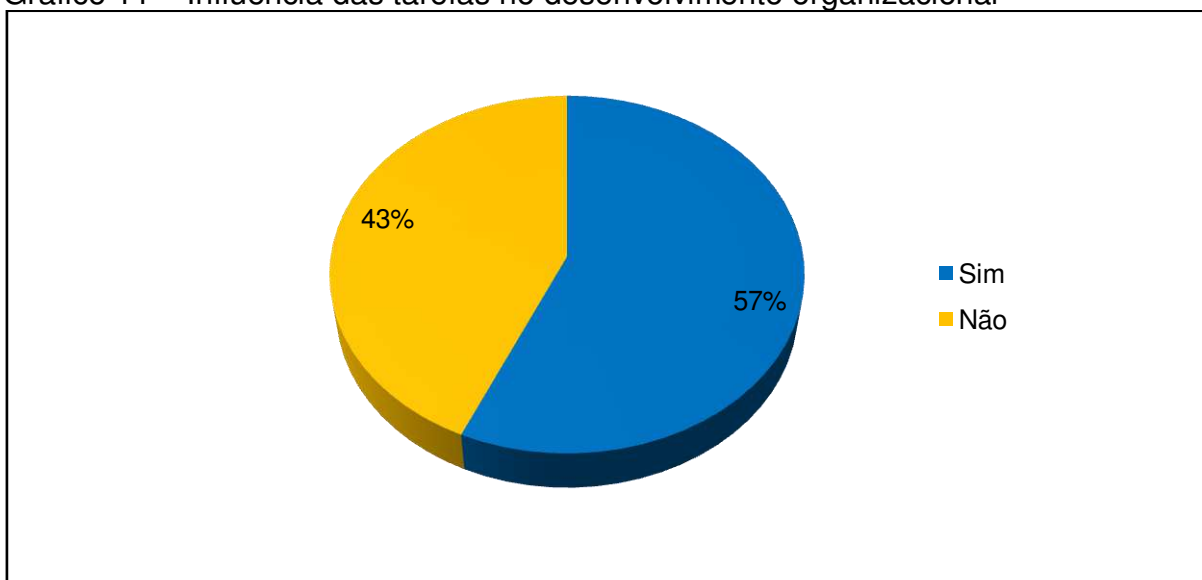
Assim como aconteceu na pergunta aberta anterior a esta, os colaboradores, a depender de sua área de atuação, também demonstraram noções semelhantes entre si ao respondê-la. Abaixo seguem algumas das respostas:

- Entrevistado “T” (setor de relacionamento com o cliente): “Pra mim é o atendimento. Na hora de atender temos que ser as mais gentis, educadas possível, porque as vezes um sorriso ou um gesto de acolhimento faz alguém fechar negócio com a gente (...)”
- Entrevistado “P” (setor pedagógico/educacional): “(...) Por isso dependendo do dia e da turma, o momento de dar aula é onde eu mais preciso ter inteligência emocional, porque alguns alunos, por mais que já não sejam tão

pequenos, dão muito trabalho. Tenho que ter muito cuidado na hora de chamar a atenção deles, porque é bem fácil que eles me entendam errado e façam os pais deles entenderem errado também. Isso pode causar problemas pra mim e pra escola.”

- Entrevistado “W” (setor pedagógico/educacional): “A tarefa de ensinar, às vezes não estamos em um dia bom, mas quando entro na sala de aula tenho que deixar todos os problemas e pensamentos que podem atrapalhar o andamento da aula no lado de fora da sala. (...) Eu gosto muito de dar aula, mas às vezes tenho que respirar fundo porque alguns alunos não colaboram”.
- Entrevistado “X” (setor comercial): “Uma das minhas atividades é oferecer pacotes de ensino pelo telefone. É muito difícil alguém se interessar em comprar, o real objetivo dessa tarefa é convidar o possível cliente para estar visitando a nossa escola e talvez assim ele adquira o nosso serviço. Ligar para as pessoas nem sempre é fácil, na maioria das vezes elas estão sempre ocupadas ou não querem dar atenção. É muito comum alguém me tratar mal. Preciso ter muita paciência pra não retribuir da mesma forma.

Gráfico 11 – Influência das tarefas no desenvolvimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

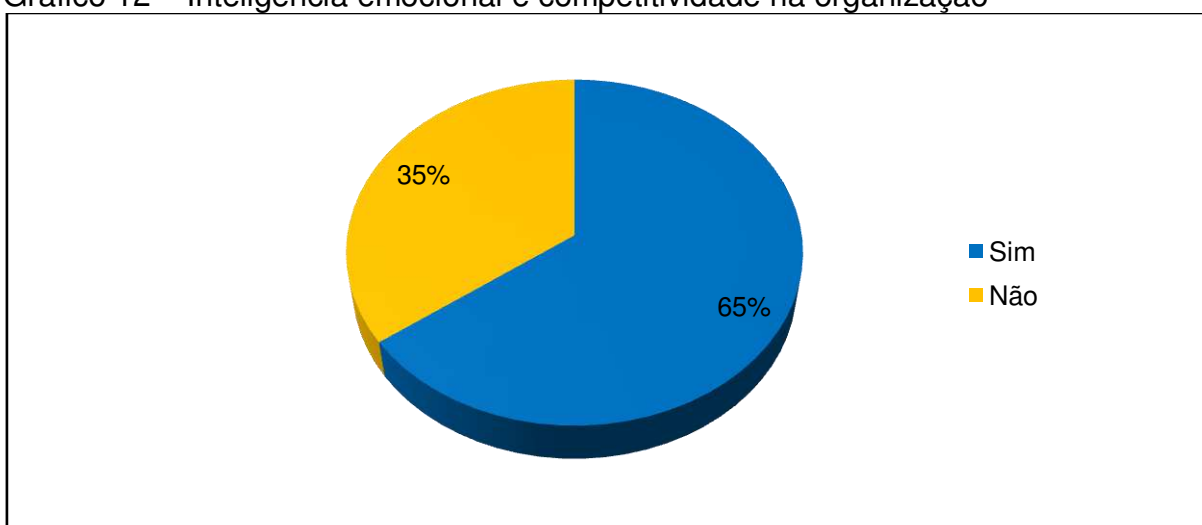
Um pouco mais da metade dos colaboradores respondeu que as tarefas as quais haviam mencionado na pergunta anterior impactam diretamente o rendimento e desenvolvimento da organização. Enquanto apenas 43% por cento dos

entrevistados não consideram que as tarefas comentadas na questão anterior influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento é um processo de crescimento que determinado indivíduo passa, explorando seu potencial através da aprendizagem contínua, utilizando suas capacidades e aplicando conhecimentos na busca de soluções inovadoras para diferentes situações. É uma maneira de ver a empresa como um todo ao adquirir, com este processo contínuo, uma nova visão. (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

O mesmo conceito apresentado acima por Chiavenato pode ser adaptado no que diz respeito ao desenvolvimento organizacional. Já que as organizações buscam constantemente inovar para solucionar variados problemas, baseadas no seu grau de conhecimento por meio do potencial nela contido. Se a empresa se desenvolve de maneira positiva isso quer dizer que o mesmo está acontecendo com seus funcionários.

Gráfico 12 – Inteligência emocional e competitividade na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como mostrado no gráfico, 65% dos entrevistados acreditam que possuir o bom domínio da inteligência emocional se tornou um dos principais indicadores de competitividade entre os colaboradores de uma organização.

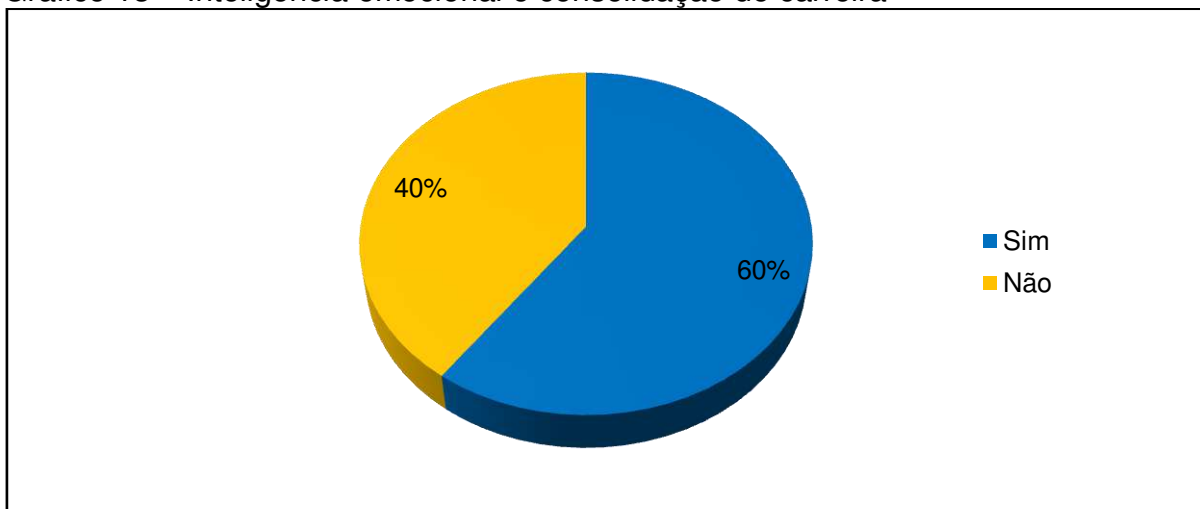
Para Goleman (1999), os novos parâmetros do mercado de trabalho na atualidade estão sofrendo mudanças, pois o que era considerado importante, antigamente o QI, hoje está focalizado nas qualidades pessoais, como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e de persuasão. E o que antes eram chamadas

de habilidades pessoais e interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento com as pessoas, como empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação, etc.), atualmente a compreensão mais precisa desse talento humano, ganhou um novo nome: Inteligência Emocional.

Assim, de acordo com o comentário acima feito por Goleman, as empresas modernas têm buscado bem mais pessoas que se sobressaíam em relação a I.E., tornando o QI, muito requisitado antigamente, uma qualidade obsoleta para os parâmetros atuais dos modelos organizacionais.

Segundo Weisinger (2001), a falta da inteligência emocional no ambiente organizacional prejudica o progresso e o sucesso, tanto do indivíduo quanto da empresa e, inversamente, que o uso da inteligência emocional leva a resultados produtivos, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à empresa. E o uso das aptidões do QE na organização auxilia a construir uma empresa emocionalmente inteligente, na qual cada um se responsabiliza pelo crescimento da própria inteligência emocional, pela aplicação da sua inteligência emocional no relacionamento com as outras pessoas e pela aplicação das aptidões da sua inteligência emocional na organização como um todo. Portanto, a carência de inteligência emocional dentro da organização pode vir a ser destrutiva para um colaborador, causando danos à sua equipe, à empresa e a si próprio como profissional. Porém aqueles que têm um bom domínio da I.E. destacam-se com mais facilidade e ajudam no desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, no bom desenvolvimento de sua carreira.

Gráfico 13 – Inteligência emocional e consolidação de carreira



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com o gráfico acima, 60% dos funcionários acreditam que a I.E. é um dos principais aspectos para um colaborador consolidar sua carreira e crescer em uma organização.

De acordo com Catanante (2000), o sucesso no ambiente organizacional é a combinação de uma série de competências pessoais expressas adequadamente. Portanto, o uso das emoções de forma positiva no ambiente organizacional é um componente importante para a ascensão profissional, desde que sejam utilizadas de forma coerente e precisa.

Conforme cita Catanante no parágrafo acima, as competências pessoais combinadas ao quociente emocional e utilizadas corretamente são alguns dos principais pilares para o crescimento de um indivíduo no ambiente organizacional, corroborando assim com a percepção que os colaboradores demonstraram ao responderem esse questionamento.

Questão 16: O que você me diz a respeito de problemas relacionados à má administração da I.E ser um dos maiores causadores de demissões nas organizações, principalmente nos cargos de gestão nos níveis Táticos e Estratégicos?

Ao responderem este último questionamento, muitos colaboradores deixaram claro que não tinham tanto conhecimento a respeito desta informação. Ainda assim, alguns deles concederam algumas respostas muito agregadoras sobre o assunto. Segue abaixo as que foram selecionadas para a presente exposição da pesquisa:

- Entrevistado “A” (setor pedagógico/educacional): “Pra mim faz sentido, acho que hoje em dia as empresas não procuram somente alguém que sabe muito e tem os melhores cursos e coisas do tipo, as empresas querem alguém que saiba lidar com as outras pessoas e que consiga mediar conflitos. (...)”
- Entrevistado “U” (setor comercial): “(...) Na verdade eu não sei ao certo o que quer dizer tático e operacional, mas eu tenho uma leve noção. Falando pelo meu tipo de trabalho, acho que as empresas estão contratando mais os profissionais que sabem trabalhar em equipe e que tenham facilidade de interagir com os outros”.
- Entrevistado “R” (setor pedagógico/educacional): “Não acho difícil ser verdade, de uns tempos pra cá as empresas estão olhando bem mais para fatores humanos e deixando um pouco de lado os conhecimentos técnicos. Acho que elas pouco a pouco vão entender o valor do capital humano para o seu próprio crescimento”.

Não há como negar que a inteligência emocional tem um peso enorme sobre quem é desligado e quem permanece nas organizações. Abaixo se observa o trecho de uma matéria do jornal, em versão online, O GLOBO:

“RIO — A inteligência emocional — muitas vezes identificada por nomes como habilidades interpessoais, capacidade de relacionamento, controle do estresse — é um dos requisitos essenciais hoje para se conquistar (e manter) uma boa posição no mercado de trabalho. Sócio-diretor da Ateliê RH, Roberto Santos lembra que estudos já comprovaram que apenas 13% das demissões são causadas por questões técnicas, enquanto a maioria dos desligamentos de um funcionário ocorre por comportamentos inadequados, ligados geralmente à falta de habilidade em administrar as próprias emoções — e as dos outros — ‘Podemos dizer que muitas vezes a pessoa é contratada porque é um ótimo técnico ou especialista em seu campo, e é demitida por sua limitada inteligência emocional’ — afirma Santos.”

Como mencionado no trecho da matéria disposto acima, nos dias de hoje não basta apenas ter atributos técnico/intelectuais, é necessário ser capaz de lidar com as próprias emoções, as emoções dos outros, as rápidas mudanças que o mercado sofre, entre vários outros aspectos.



## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância desta pesquisa baseia-se, nomeadamente, no fato de que a inteligência emocional, como vantagem estratégica pessoal do colaborador e, em consequência, vantagem competitiva dentro da própria organização, se destacou como um tema escasso em relação a áreas abordadas da administração, portanto a pesquisa realizada teve o sentido de enriquecer e fomentar a realização de pesquisas sobre essa temática, constituindo-se assim um dos principais aspectos considerados com a realização da mesma.

A pesquisa foi realizada com 30 funcionários da Skill Idiomas – unidade Cohab. Adotou-se como ferramenta de coleta de dados o questionário contendo 16 questões fechadas e abertas, aplicadas com os colaboradores durante o mês de abril, de forma online (via Whatsapp), com o intuito de desenvolver uma análise e interpretação das informações no que diz respeito à percepção dos colaboradores em relação à inteligência emocional e descobrir se, para eles, a inteligência emocional poderia ser considerada como um fator de destaque e vantagem competitiva.

Como se pode constatar, tanto pelo embasamento teórico, quanto pelos resultados apresentados na presente pesquisa, e reafirmando o que já é conhecido, um dos mais importantes aspectos relacionados ao desenvolvimento das organizações é o fator humano, sendo assim a pesquisa visou analisar como a inteligência emocional pode se tornar um fator de destaque em um ambiente organizacional, onde se constatou, pelas respostas dos funcionários às perguntas abertas que, em primeiro lugar e de forma geral, os mesmos possuem noções semelhantes sobre o que é Inteligência Emocional e apresentaram conceitos que englobam características já apresentadas na presente pesquisa.

Desta forma, destacam-se também resultados relacionados aos objetivos específicos da pesquisa: caracterizar os índices de inteligência emocional do administrador inserido na organização; identificar os resultados que tem relação com a inteligência emocional e investigar os efeitos na vida profissional do funcionário. Metade dos funcionários (50%) respondeu que considera a inteligência emocional um fator muito importante para o aumento da produtividade da empresa, seguidos de 37% que considera regularmente importante e 13% pouco importante. Desta forma, observa-se que há ainda um certo nível de desconhecimento, por parte dos

funcionários, em relação a importância e influência do papel da inteligência emocional nas organizações, o que caracteriza um entrave de desenvolvimento tanto da capacidade individual destes quanto da organização como um todo.

O resultado mencionado no parágrafo anterior pode ser associado às respostas de outra pergunta fechada, que faz referência à importância de programas de treinamentos sobre o tema, onde 80% dos entrevistados afirmou que acredita ser importante a organização oferecer programas de treinamentos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da inteligência emocional. Essa porcentagem revela que a maioria dos colaboradores está interessada em melhorias pessoais que vão influenciar em suas vidas profissionais e seu relacionamento com a equipe.

Já em relação à percepção dos colaboradores quanto ao seu nível de inteligência emocional, 45% se dizem satisfeitos com o seu nível de inteligência emocional, 30% consideraram seu grau de satisfação em relação à própria inteligência emocional regular e 25% declararam ser pouco o seu grau de inteligência emocional. Considerando que todos foram sinceros ao responder essa pergunta, pode-se afirmar que os colaboradores possuem um bom autoconhecimento, assim sendo, provavelmente conhecem seus pontos fortes e tem consciência dos aspectos pessoais e profissionais que precisam ser melhorados. O grau de satisfação em relação à própria inteligência emocional é de certa forma um ponto subjetivo, pois cada pessoa possui uma percepção única. Muitas vezes o indivíduo obtém sua autoavaliação do nível de I.E. baseando-se no ambiente organizacional em que está inserido.

É importante mencionar que o ambiente organizacional impacta diretamente na relação de inteligência emocional que cada colaborador desenvolve, portanto vale ressaltar a porcentagem de 65% que considera ter liberdade de expressar sentimentos e emoções no ambiente organizacional em detrimento aos 35% que discordam e afirmam que sofrem algum tipo de repressão do chefe.

Outro aspecto importante é o grau de delegação de responsabilidade que, segundo 75% dos colaboradores, existe a delegação de tarefas em relação à resolução de problemas e que os mesmos não dependem somente do posicionamento do líder para agir, o que denota o fato de que, dessa forma, há maior autonomia e senso de responsabilidade compartilhado entre os colaboradores e a organização, o que faz também com que se crie um maior senso de pertencimento à organização.

Conforme já mencionado, faz-se importante a fomentação de discussão e até treinamentos sobre o tema da inteligência emocional, bem como maior reconhecimento aos colaboradores que se destacam pela postura adequada diante de problemas e situações no dia a dia que colocam sua inteligência emocional à prova constantemente. Além disso, constata-se assim a contemporaneidade de um tema que tem a tendência a tornar-se cada vez mais abordado, direta e indiretamente no mercado de trabalho, até mesmo os colaboradores da empresa estudada apresentaram ter pleno conhecimento acerca da relevância de dominar o tema e sua própria inteligência emocional a fim de manter uma posição na organização, visto o não controle emocional se constituir hoje um dos principais fatores para o aumento do índice de demissão por justa causa dentro das organizações, conforme também se constata por notícias, inclusive uma delas, bem recente, mencionada na presente pesquisa. Desta forma, encerra-se a mesma com a constatação da crescente importância do tema para os indivíduos, o mercado e a sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comportamento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais.** Revista de Administração de Empresas, v.42, n.2, p.31-41, Abr-Jun, 2002.

BAUM, W.M. **Compreender o Behaviorismo: Ciência, Comportamento e Cognição.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos.** 1. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDENBURG, O. J. & WEBER, L. N. D. **Autoconhecimento e Liberdade no behaviorismo Radical.** Psicologia-USF. 10, 1, 87-92. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. Ed. rev. e atual São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHERNISS, C; GOLEMAN, D. **Bringing emotional intelligence to the workplace.** Consortium for research on Emotional Intelligence in Organizations, October, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARROL, J.B. **The measurement of intelligence.** In R.J. Sternberg (Ed), Handbook of human intelligence. New York: Cambridge University Press, p. 19-22, 1992.

CATANANTE, Bene. **Gestão do Ser Integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida.** São Paulo. Editora Infinito, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker.** São Paulo: Nobel, 2002.  
FARTES D'ANDREA, F. **Desenvolvimento da personalidade: enfoque psicodinâmico.** Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 1996.

GARBER, J.; & DODGE, K.A. (Eds). **The development of emotion regulation and dysregulation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

GARDNER, M. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática** (M.A.V. Veronase Trad.). Porto Alegre, RS:Artes médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 68 ed. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Edição revista Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Edição revista Rio de Janeiro: Objetiva, 2001  
\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GONDIM, S.M.G; SIQUEIRA, M.M.M. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.207-236, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Loyola, 2007.

LOPEZ, P.N; BRACKETT, M.A.; NEZLEK, J.B.; SCHUTZ, A.; & SALOVEY, P. **Emotional intelligence and social interaction**. *Personality and social psychology bulletin*, 30, p. 1018-1034, 2004.

MARÇAL, J. V. S. **O Autoconhecimento no Behaviorismo Radical de Skinner, na Filosofia de Gilbert Ryle e suas Diferenças com a Filosofia Tradicional Apoiada no Senso Comum**. *Univ. Ci. Saúde, Brasília*, v. 2, n. 1, p. 1-151, jan./jun. 2004.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 3ed, rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, p. 162, 2008.

MATTHEUS, G., ZEIDNER, M., & Roberts, R.D. **Emotional intelligence: science and myth**. Cambridge, MA: Massachussets Institute of Technology, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 7. Ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, J.D; SALOVEY, P.; CARUSO, D.R.; & SITARENIOUS, G. **Emotional Intelligence as a standard intelligence**. *Emotion*, 1, p. 232 – 242, 2001.

MOSVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**. 13.ed. RJ: José Olympio, 2003.

MURRAY E. J. **Motivação e emoção: edição nas organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. 1<sup>a</sup>. Edição e Elsevier, 2005.

O GLOBO. **Apenas 13% das demissões estariam ligadas a questões técnicas. A maioria, às emoções**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/apenas-13-das-demissoes-estariam-ligadas-questoes-tecnicas-maioria-as-emocoos-14309173#ixzz4kCMK4jL8>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan. 1985.

POWELL, T. C. **Competitive advantage: logical and philosophical considerations**. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888. doi: 10.1002/smj.173. 2001.

PHILLIPS, K. **Os Princípios da Aprendizagem na Terapia Comportamental**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1974.

PRIMI, Ricardo; HAAS-BUENO, José Maurício; MUNIZ, Monalisa. **Inteligência emocional: validade convergente e discriminante do MSCEIT com a BPR-5 e o 16PF**. *Psicol. cienc. prof.* v.26 n.1 Brasília mar. 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. **Inteligência emocional da criança: aplicações na educação e no dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCIELO. **Biblioteca Virtual em Saúde**. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141498932006000100004&lng=pt&nrm=is](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498932006000100004&lng=pt&nrm=is)>. Acesso em: 24 mai. 2017.

SIQUEIRA, M.M.M.; BARBOSA, N.C.; & ALVES, M.T. **Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 15, p. 143 – 152, 1999.

SKINNER, B.F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix. 1974.

SMITH, C.A.; & LAZARUS, R.S. **Emotion and adaptation**. In L.A. Pervin (Ed), Handbook of personality: theory and research, New York: Guilford Press, p. 609-637, 1990.

STERNBERG, R.J. **As capacidades intelectuais humanas: uma abordagem em processamento de informações**. Porto Alegre, RS: Artes médicas, 1992.

STERNBERG, R.J.; & SALTER, W. **Conceptions of intelligence**. In R.J. Sternberg (Ed), Handbook of human intelligence (p. 3-28). New York: Cambridge University Press, 1982.

STERNBERG, R.J. **The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success**. American Psychologist, 52, p. 1030-1045, 1997.

TONNERA, Anderson **O Comportamento nas organizações**. Disón. Disponível em: <http://recursoshumanos.fabe.wpmu.unis.edu.br/2013/04/01/o-comportamento-humano-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

THORNDIKE, R.L. **Factor analysis of social and abstract intelligence**. Journal of Educational Psychology, 27, p. 231 – 233, 1936.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: \_\_\_\_\_. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramaZero, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

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



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este instrumento de coleta de dados é integrante da pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão de Curso do Acadêmico Saymon Roberto Oliveira Carvalho, graduanda do Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão. A pesquisa realizada tem por objetivo analisar como a inteligência emocional pode se tornar um fator de destaque em um ambiente organizacional, no caso a empresa Skill Idiomas, unidade Cohab.

Todas as informações contidas neste questionário são sigilosas. Sua única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

1. Sexo:

Masculino ( )

Feminino ( )

2. Idade:

18 a 21 anos ( )

21 a 24 anos ( )

24 a 27 anos ( )

27 a 30 anos ( )

30 a 33 anos ( )

33 a 36 anos ( )

Acima de 36 anos ( )

3. O que você entende por I. E. ?

-----  
-----

4. Na sua opinião, qual o grau de importância a I. E. tem para o aumento da produtividade?

Pouco importante ( )

Regularmente importante ( )

Muito importante ( )

5. Sabe-se que os resultados dependem do posicionamento que a organização tem diante das contingências. Assim, os resultados da organização em que você trabalha tem sido satisfatórios?
- Sim ( )  
Não ( )
6. Baseado nestes resultados, do ponto de vista profissional, você acredita que há possibilidade de crescimento permanecendo nesta organização?
- Sim ( )  
Não ( )
7. No ambiente organizacional os funcionários têm liberdade de expor seus sentimentos e emoções, ou são compelidos a agir controlados pelo “chefe” de forma imperativa?
- Sim ( )  
Não ( )  
Sim ( )  
Não ( )
8. Qual das escalas abaixo melhor descreve seu nível de I. E. ?
- Pouquíssimo ( )  
Pouco ( )  
Médio ( )  
Muito ( )
9. Qual o seu grau de satisfação em relação a sua I. E.?
- Pouco Satisfeito(a) ( )  
Medianamente Satisfeito(a) ( )  
Muito Satisfeito(a) ( )
10. De acordo com a resposta da pergunta anterior, você considera importante que a organização ofereça programas de treinamento e desenvolvimento da I. E. para os funcionários?
- Sim ( )  
Não ( )

11. Em sua opinião, qual/quais tarefas mais necessitam de I. E., e porque?

---

---

12. Você acredita que estas tarefas mencionadas acima, influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa?

Sim ( )

Não ( )

13. Você acredita que o bom domínio da inteligência emocional é uma dos principais fatores de competitividade dentro de uma organização?

Sim ( )

Não ( )

14. Você acredita que o bom domínio da inteligência emocional é um dos principais aspectos para o funcionário consolidar sua carreira em uma organização?

Não ( )

Sim ( )

15. O que você me diz, a respeito da I.E ser uma das maiores causas de demissões nas organizações, principalmente nos cargos de gestão nos níveis Táticos e Estratégicos?

-----