



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – UMA COMPETÊNCIA DA ATUALIDADE

Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

Luciana Fonseca

luc.fonseca@uol.com.br

Taisa Monteiro do Valle

monteirotais@hotmail.com

Rosa Reis

rosamazoreis@gmail.com

Kelly Mesquita

kelly.mesquita@estacio.br

Resumo: *Com um mercado globalizado e disputado, atualmente as organizações dependem de diversas estratégias para manter-se competitiva. Como as pessoas são consideradas um dos maiores recursos das organizações, se faz necessário que suas competências sejam coerentes com esse novo cenário. O presente trabalho teve por objetivo mostrar que dentre todas as competências exigidas, a inteligência emocional ganha destaque como diferencial no controle psíquico e comportamental dos colaboradores e traz ganhos para as empresas no alcance de metas e objetivos. A pesquisa de campo realizada nas cidades de Duque de Caxias e Petrópolis, ambas no estado do Rio de Janeiro, buscou identificar se os colaboradores conhecem essa nova competência e se sabem as características das habilidades que a compõe. A aplicação de questionário veio a complementar a posição do autor mais expressivo no tema, Daniel Goleman, que nos mostrou que os critérios sobre inteligência mudaram, passando a ser relevante qualidades pessoais, atitudes e a maneira como lidamos conosco e com os outros. Constatou-se com este estudo que apesar de ser um tema relativamente atual, a maior parte dos colaboradores tem ciência da importância da adaptação aos novos parâmetros de equilíbrio emocional, requisitados aos profissionais do mundo moderno.*

Palavras-chaves: *Inteligência emocional, Competência, Habilidades.*



1-INTRODUÇÃO

Vivemos numa sociedade onde as organizações enfrentam a todo instante a competitividade e algumas variáveis como tempo, qualidade, custo e inovação definem seu diferencial num mercado altamente globalizado e disputado. Para que os objetivos sejam alcançados, o leme é dirigido por pessoas.

Com o passar dos tempos a relação entre as organizações e o capital humano mudou drasticamente. Os colaboradores deixaram de ser apenas parte do processo produtivo e passaram a ser foco, ocupando um papel determinante no sucesso das organizações. Em contrapartida as organizações passaram a exigir competências variadas dos seus colaboradores como estratégia competitiva, contando com responsabilidade, esforço, comprometimento e dedicação.

Dentre as competências exigidas o comportamento passou a ser um desafio nas organizações em razão das influências intrapessoais e interpessoais. Devido a isto, esta pesquisa analisou a inteligência emocional aplicada ao comportamento humano como competência requisitada atualmente aos indivíduos nas organizações, com intuito de atingir níveis elevados de competitividade, empregabilidade, qualidade na produção de um produto e/ou prestação de serviço, produtividade, clima organizacional e desempenho.

Saber controlar e gerenciar as emoções e ter habilidade para compreender as ações dos outros tornou-se um diferencial no mundo organizacional. Hoje, além do conhecimento técnico, o mercado exige um profissional com autoconhecimento atrelado ao autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais. A Inteligência Emocional (IE) ganha posição na vida organizacional e mostra caminhos para que o ambiente mude através do controle psíquico do profissional.

A IE não só faz sucesso nas organizações como resgata a saúde dos profissionais. Identificar os vícios faz bem, faz rever conceitos, faz mudar a rota, faz acontecer. Da mesma forma que reconhecer as qualidades impulsiona, estimula, direciona. No ambiente corporativo ela auxilia na colaboração e no trabalho em equipe, nos relacionamentos em grupos diversificados, no gerenciamento de pessoas com diversas culturas, na comunicação clara e eficaz, na adaptação às mudanças.

[...] "ao olhar para as mazelas psíquicas e sociais do mundo moderno, constatamos que cometemos um erro gravíssimo. Esquecemos de realizar o mais importante



treinamento: decifrar e aplicar os códigos da inteligência. Sem eles não podemos desenvolver nosso imaginário, nossa capacidade de superação e nossas potencialidades intelectuais." (CURY, 2015, p. 11)

A maioria das organizações cada vez mais percebe a importância de considerar as emoções e sentimentos na gestão das pessoas e abre espaço para o profissional capaz de desenvolver esta competência. Para Slivnik (2012, p. 31) [...] "Os profissionais que as empresas buscam precisam ir além da qualificação técnica. Eles precisam também de habilidades comportamentais adequadas, que complementam seu conhecimento no seu ramo de negócios e expandem suas possibilidades de atuação."

O objetivo da pesquisa foi mostrar que a IE pode ser desenvolvida com treinamentos até que se torne espontânea em nossas vidas. de forma a garantir um relacionamento produtivo com clientes, fornecedores, colegas de trabalho, líderes e chefes.

2-A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Olhando para o passado vimos que nem sempre o capital humano teve valor comparado a um ativo e sua conduta era medida quando empregada à produtividade. Um exemplo disso, na Revolução Industrial, quando o processo produtivo passou de artesanal para fabril, as cidades industriais ignoravam as péssimas condições de trabalho, devido ao capitalismo e sua exagerada forma de buscar o lucro. Os salários eram extremamente baixos e as jornadas de trabalho muito longas, fazendo com que os operários beirassem o limite de suas forças. Muitas vezes ao chegar à exaustão física, eles eram vistos como preguiçosos e desobedientes. As mulheres e as crianças eram usadas em larga escala por serem consideradas mais passivas, dóceis e mão-de-obra mais barata.

A Revolução Industrial exerceu grande influência no surgimento da ciência da administração, pois transformou a economia de agrária para industrial e refletiu diretamente na vida humana. A nova sociedade exigiu o deslocamento do homem do campo para as cidades criando as relações de empregador, que possuía a estrutura e o maquinário, e os trabalhadores ou operários. Houve assim a necessidade de organizar essa relação patrão x empregado e também os processos do trabalho.

A partir dessa necessidade várias teorias e escolas foram criadas com o objetivo de gerir recursos para maximizar o lucro. No início do século XX surgiu a Escola da



Administração Científica, a partir dos estudos de Taylor, que tinha foco principal nas tarefas, os operários exerciam pequenas funções e eram considerados parte do processo produtivo. O aumento da eficiência da produção através da racionalização do trabalho era a principal preocupação. Sobre o comportamento do indivíduo a administração científica baseava-se no conceito do *homo economicus* que diz:

[...] “o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior.” (CHIAVENATO, 2004, p. 61 e 62)

Os avanços organizacionais foram vastos na administração científica, mas os trabalhadores ficaram em segundo plano. A utilização dos seres humanos nas organizações limitava-se apenas às variáveis fisiológicas. As preocupações dirigidas aos operários eram relacionadas à fadiga, carga e velocidade e as melhorias aplicadas aos processos visavam à produtividade ou atendiam as necessidades do *homo economicus*.

Paralelo ao surgimento da Escola da Administração Científica nasceu a Teoria Clássica desenvolvida por Fayol com preocupação principal na estrutura, que associava o aumento da empresa através da sua organização. Considerada rígida, inflexível e conservadora por ter sido configurada numa época de invariabilidade e permanência.

[...] “A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização.” (CHIAVENATO, 2004, p.48)

Em 1930 nasce a abordagem humanística, trazendo para a Teoria Administrativa uma revolução em seus conceitos. Surgiu então a Teoria das Relações Humanas a partir da expansão da Psicologia reagindo opostamente aos movimentos da Teoria Clássica da Administração demonstrando a inadequação dos seus princípios.

Através da experiência de *Hawthorne* essa teoria concluiu que o nível de produtividade era ditado pelas normas sociais e expectativas do grupo. Segundo Chiavenato (2003, p. 106) [...] "Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não tiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social."



A preocupação com os aspectos formais deu espaço aos aspectos informais das organizações, levando em consideração comportamentos, atitudes, expectativas e crenças. Foi percebido que cada indivíduo possuía uma personalidade que regia suas atitudes e influenciava as pessoas e, conseqüentemente, também eram influenciadas. Essa teoria defendia que tarefas muito simples e repetitivas, ao contrário do que dizia a abordagem clássica, afetava negativamente o colaborador, pois reduzia sua satisfação no momento em que a atividade se tornava monótona e maçante.

Em 1950 a teoria passou por intensas críticas entrando em declínio devido à concepção ingênua e romântica do operário e ênfase nos grupos informais.

A reconstrução da Teoria das Relações Humanas deu vida à Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista onde manteve-se a ênfase nas pessoas, mas inseridas no contexto organizacional. O olhar voltou-se para o tratamento e a prevenção do conflito gerado entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos colaboradores. Essa teoria fundamentou-se no comportamento estudando novas hipóteses sobre a motivação humana e liderança. Segundo Chiavenato (2003, p. 364) [...] “O administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as organizações por meio das pessoas”.

Em 1962 surgiu um movimento a partir da Teoria Comportamental chamado Desenvolvimento Organizacional, que reuniu ideias sobre o indivíduo, a organização e o ambiente. O movimento ampliou os horizontes da administração trazendo os conceitos de mudança, clima organizacional, cultura e abordagem de sistema aberto.

[...]“Os modelos de DO se baseiam em quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais.” (CHIAVENATO, 2003, p. 371)

A partir da abordagem humanística o indivíduo passou a ser visto como fonte geradora de riqueza para a organização.

Ainda na década de 60 surgiu a Teoria Geral dos Sistemas que pregava uma relevância do todo como um sistema, deixando de lado a visão atomística da empresa e dos recursos humanos. O olhar dessa teoria foca o oceano e não mais as gotas de água e a interação delas a cada movimento da maré.

[...] “A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes,



entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. “ (CHIAVENATO, 2003, p. 479)

Nessa teoria abordou-se a Visão Holística que dizia que o homem não se divide, por isso não pode ser entendido através de partes separadas. Essa visão ditava que o homem possuiu três corpos interagindo: físico, mental e espiritual ou emocional, que todos os corpos devem ser considerados e devem ter seus devidos tratamentos que abrangem treinamento, orientação, atualização e respeito utilizados como fatores para o bom desempenho do indivíduo na organização.

Nesta mesma década, após a Teoria dos Sistemas surgiu a Teoria Contingencial que enfatizou que os fatores do ambiente externo e a tecnologia influenciam o rumo da organização. Mostrou que não existe apenas um modelo de gestão e estruturação, pois depende do ambiente onde a organização está inserida. Em relação ao indivíduo, esta Teoria abordou a complexidade humana e concebeu a expressão "Homem complexo" segundo Chiavenato (2003, p. 538) [...] "O homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele opera como um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente."

A administração sofreu considerável evolução durante anos em seus processos e estrutura, influenciando diretamente a vida humana dentro das organizações. Hoje vivemos a Era da Informação e do Conhecimento e a evolução não será diferente, o capital intelectual ganha posição importante na detenção do conhecimento e sua aplicação em novas ideias e soluções de problemas. O novo ambiente exige parcerias e trabalho em equipe com sinergia, pois provavelmente os indivíduos irão encontrar tarefas que não serão possíveis realizar isoladamente. As competências intelectuais fazem parte do processo seletivo e o comportamento tem peso similar ao conhecimento técnico. Segundo CHIAVENATO (2014, p. 05) [...] "As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo."

A partir deste ponto veremos as novas competências exigidas no mercado de trabalho e a Inteligência Emocional inserida nesse contexto.



3-AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ATUAIS

O mundo organizacional percebeu que as competências comportamentais têm uma contribuição considerável no sucesso das organizações e paralela a busca por competências técnicas para o bom desempenho das atividades, existe a busca por profissionais com níveis comportamentais adequados. Passamos a ser avaliados por novos critérios. Não existe um profissional ideal que atenda todos os requisitos de uma empresa, mas hoje faz diferença um candidato que trabalhe bem em equipe, que tenha flexibilidade no momento de negociar, que utilize comunicação clara, eficaz e assertiva, que seja otimista, que trabalhe com ética, que tenha habilidades para compartilhar conhecimentos, que seja proativo, criativo e inovador e saiba lidar com as suas emoções.

O futuro de uma carreira é diretamente afetado pelo comportamento. Segundo Ferraz (2012, p. 136) [...] "O que determina o sucesso dentro das empresas é o resultado da soma de talentos e atitudes de cada profissional, uma vez que as pessoas são contratadas pelo currículo e demitidas pelas atitudes."

Ter um bom relacionamento é fundamental para o profissional. Circular entre todos os níveis organizacionais e saber interagir são habilidades muito valorizadas. Fora do ambiente corporativo também é proveitoso manter contatos de qualidade. Segundo Polito (2013, p. 09 e 10) [...] "Aja da mesma maneira também fora dos muros da empresa. Você deve saber que o número de pessoas empregadas por indicação é muito maior do que pelos métodos profissionais de recrutamento. É por esse motivo que a rede de contatos se intensifica a cada dia, o conhecido *networking*."

Outra habilidade que deve ser cultivada é a comunicação, que auxilia a interação dos indivíduos fazendo com que flua de maneira agradável e positiva. É importante se expressar de forma clara para evitar os ruídos de comunicação e também saber ouvir. A assertividade é um comportamento incentivado nas empresas por ser direto e dinâmico e expressar exatamente àquilo que o indivíduo deseja dizer, sem rodeios.

Mais uma competência de grande valia no ambiente em que as empresas estão inseridas é a flexibilidade ou adaptação às constantes mudanças. Aliada à resiliência, que é a capacidade de lidar com as adversidades, o profissional mostra-se forte e persistente. Uma



uma pessoa resiliente aprende com as dificuldades, usa sua flexibilidade para se adaptar e sua criatividade para encontrar alternativas de solução.

Ter boa conduta, ser transparente com os superiores e colegas de trabalho e seguir padrões e valores da sociedade e da própria empresa são essenciais na vida corporativa. Um profissional ético executa suas atividades com honestidade e comprometimento.

Sobre compartilhamento de conhecimento, são bem vistos os profissionais que não guardam para si o saber adquirido, mas sim que agregam valor ao negócio.

O controle emocional do profissional auxilia em todas as outras competências, pois as emoções podem mudar o comportamento de forma positiva ou negativa dependendo da situação que a pessoa estiver enfrentando. A capacidade de perceber, compreender e regular as emoções faz com que os indivíduos atinjam ótimos desempenhos e resultados, além de estarem psicologicamente equilibrados no trato com as outras pessoas.

Atualmente, as organizações reconhecem, cada vez mais, o valor prático da inteligência emocional de seus colaboradores. Profissionais emocionalmente inteligentes têm habilidades para administrar conflitos, empregabilidade ampliada, e, além disso, apresentam um diferencial-chave entre colaboradores eficazes e os medíocres: são importantes fontes de vantagem competitiva. (LOTZ e GRAMMS, 2012, p. 54)

A seguir, a Inteligência Emocional mais aprofundada, seu conceito e suas áreas de habilidade.

3.1 -A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – CONCEITO

A Inteligência Emocional (IE) é um tema bastante discutido na psicologia, pois é a área que estuda a mente e o comportamento humano. O assunto é pesquisado desde a década de 80 e divulgado em 1990 através de artigos publicados por John Mayer e Peter Salovey. A IE se popularizou e se firmou através da publicação do livro de Goleman (1995) que redefiniu o que é ser inteligente.

Na administração o tema ganhou espaço após várias transformações no panorama comportamental e emocional em que os profissionais fazem parte. O clima organizacional é um fator importante no aumento da produtividade e na satisfação pessoal do colaborador. A



IE trouxe benefícios para as duas partes, as organizações melhoram os resultados e os indivíduos ampliam suas habilidades e competências, tornando-se mais atrativos no mercado.

Antigamente os parâmetros utilizados para identificar se um candidato tinha capacidade de exercer determinada função se dava através de testes de QI (Quociente de Inteligência), que demonstravam o nível de raciocínio lógico e capacidade cognitiva. Segundo Ferraz (2012, p. 102) [...] “pessoas com alto QI aprendem quase sem estudar, fazem cálculos complicados mentalmente, lêem com muita rapidez e têm memória fotográfica.”

Hoje além dos testes de QI as empresas focalizam-se em qualidades pessoais levando também em consideração o nível de QE (Quociente Emocional), que evidencia a maneira como uma pessoa relaciona-se consigo mesma e, com as pessoas que convivem com ela.

Sobre o QE ou IE temos as seguintes definições dadas por alguns escritores. Para MAYER e SALOVEY:

A IE é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER e SALOVEY, 1997, p. 401)

Goleman (2001, p. 337) define a IE como: [...] “capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Já Weisinger (2001, p. 14), diz [...] “o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio, de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Constatamos que a IE é a capacidade de administrar as emoções de forma produtiva para o alcance de objetivos. É saber lidar com medos, inseguranças e insatisfações em benefício próprio. É ter habilidade no convívio com as outras pessoas reagindo de maneira controlada e desenvolvendo assim um ambiente harmonioso e, ao mesmo tempo, produtivo em resultados.

Esses conceitos de IE são praticados no meio social através da interação dos indivíduos. Cada organização possui seu meio social, cenário das interações dos colaboradores.

Os indivíduos inteligentes emocionalmente possuem cinco habilidades emocionais. A autopercepção que consiste em conhecer as próprias emoções, saber o que está sentindo.



Goleman (2012, P. 67) [...] “capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão.”

A auto-regulamentação que é lidar com as emoções de forma produtiva. Goleman (2012, P. 67) [...] “capacidade de confrontar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade que incapacitam.”

A motivação que se baseia em identificar as suas preferências e criar impulsos para alcançar os objetivos traçados. Emoções administradas a serviço de metas e objetivos. Goleman (2012, P. 67) [...] “a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos.”

A empatia que significa reconhecer as emoções dos outros e se colocar no lugar das pessoas avaliando se gostaria de ser tratado da mesma forma. Goleman (2012, P. 67) [...] “as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem.”

As habilidades sociais que consistem em lidar com as emoções dos outros e interagir com sucesso, cooperar e trabalhar visando atingir objetivos comuns, compartilhar informações, criar proximidade com as pessoas. Goleman (2012, P. 67) [...] “são as aptidões que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal.”

As três primeiras habilidades são relacionadas ao processo de gerenciamento de atitudes intrapessoais que correspondem ao relacionamento consigo mesmo. É quando identificamos pontos emocionais fortes e outros que precisam ser melhorados. É a forma como o indivíduo se enxerga no mundo e como reage às diversas situações. As duas últimas referem-se à relação com o próximo, como lidamos com nossos colegas, superiores, clientes, fornecedores, todos os envolvidos no ambiente de trabalho.

No novo ambiente de trabalho, com ênfase na flexibilidade, nas equipes e numa forte orientação para os clientes, esse conjunto crucial de competências emocionais está se tornando cada vez mais essencial para se atingir excelência em todos os empregos, em todas as partes do mundo. (GOLEMAN, 2001, p. 43)

3.1.1-A inteligência emocional – no ambiente de trabalho

Frente às mudanças do mundo moderno, as empresas apostam cada vez mais nos resultados positivos. Disputam, dia a dia, uma posição melhor no mercado. As pessoas



trabalham sob forte pressão emocional tentando a todo o momento atingir metas e objetivos, sendo comum encontrarmos profissionais estressados e desanimados, transferindo esta insatisfação para o ambiente onde trabalham.

No momento em que as organizações fazem um processo seletivo ou pensam em promover um profissional, levam em conta a forma como a pessoa lida com as emoções e interage no meio corporativo. Os parâmetros desse processo mudaram.

[...] Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação, nem o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este é o critério de avaliação que, cada vez mais, vem sendo utilizado para se decidir quem será contratado ou quem não será, quem será dispensado ou mantido na empresa, quem ficará para trás e quem será promovido. (GOLEMAN, 2001, p. 15)

Para um profissional ajudar a organização a alcançar competitividade, produtividade, melhor clima organizacional e desempenho diferenciado, precisa cultivar a IE como uma opção para a modificação tanto do comportamento da organização quanto do indivíduo.

Cientes que as emoções desempenham um papel de considerável importância no comportamento do profissional, primeiramente, é preciso reconhecer as expectativas que a pessoa tem de si mesma e o modo como administra as sensações. Isso se chama autoconsciência, segundo definição de Goleman (2001, p. 71) [...] “A autoconsciência pode ser uma atenção não reativa e não julgadora de estados interiores.”.

O indivíduo pode utilizar a técnica da análise *SWOT*, muito conhecida na administração. Trata-se de uma estratégia eficiente de identificar os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização. Essa análise apresenta um panorama do próprio negócio, da concorrência e do ambiente de mercado onde a empresa está inserida ou que pretende ingressar. Serve de base para que os pontos fracos sejam minimizados e os fortes maximizados.

Na vida profissional essa análise deve ser feita considerando a realidade do indivíduo. Ela ajuda a esboçar um perfil para a carreira, definir os caminhos a seguir e evita que reações ou sensações negativas sejam ativadas em situações que a pessoa tenha ciência de um déficit comportamental ou emocional.

As pessoas tendem a ter três maneiras para lidarem com as emoções. As autoconscientes são aquelas pessoas que conseguem vigiar suas sensações e assim administram melhor os resultados. Goleman (2012, p.72) diz [...] “Conscientes de seu estado de espírito no momento



em que ele ocorre, essas pessoas, evidentemente, são sofisticadas no que diz respeito à sua vida emocional.”.

As mergulhadas são aquelas pessoas instáveis que não conseguem mudar a forma como as emoções as invadem e não têm consciência dos sentimentos. São incapazes de fugir, perdendo o controle das suas reações. Para Goleman (2012, p.72) [...] “pouco fazem para tentar escapar desses estados de espírito negativos, achando que não são capazes de exercer controle sobre suas emoções. Muitas vezes se sentem esmagadas e emocionalmente descontroladas.”.

As resignadas são aquelas pessoas que percebem as emoções, mas não fazem força para mudar por falta de motivação ou por aceitação. Segundo Goleman (2012, p.72) [...] “aceitam com um “deixar rolar”, nada fazendo para mudá-los, apesar da aflição que sentem – um padrão encontrado, por exemplo, em pessoas deprimidas que se resignam ao seu desespero.”.

Líderes emocionalmente autoconscientes são autênticos, falam sobre suas expectativas e emoções abertamente com sua equipe e esse autocontrole auxilia o profissional a continuar com a cabeça no lugar nos momentos de crise ou em situações de pressão.

Outra habilidade de um profissional inteligente emocionalmente é a capacidade de motivar-se. No dicionário, a palavra motivação significa “*Psicol* Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento.”. Assim entendemos que motivação é o motivo para ação. Se o profissional não identifica os incômodos da vida ou não vê um motivo para seguir adiante, não age sobre o que o faz sentir insatisfeito.

Profissionais motivados constroem relacionamentos inteligentes, são pessoas que elevam positivamente o próprio ânimo e o das outras pessoas. São bem-humorados e buscam o melhor lado das situações, dão boas risadas e promovem sensação de bem-estar e prazer.

A resiliência também é uma característica do indivíduo motivado e emocionalmente inteligente. Ser resiliente significa ter elasticidade emocional, passar por uma situação de grande pressão e stress, e conseguir voltar ao estado de confiança e otimismo, conduzindo as ações para o melhor resultado possível.

Empatia, habilidade nata da inteligência emocional, quando desenvolvida e colocada em prática gera considerável diferencial nos ambientes organizacionais. Em uma sociedade com tendência individualista, enxergar além do próprio umbigo traz benefícios importantes para as relações interpessoais. Segundo GOLEMAN (2012, p. 88) [...] “Empatia é a peça de



edificação essencial para a compaixão. Temos que sentir o que a outra pessoa está atravessando, o que está sentindo, de modo a despertar a compaixão em nós.”.

Nas organizações a empatia facilita a interação em grupos diversificados, com pessoas de diferentes culturas, pois muitas vezes é difícil encontrar uma harmonia de pensamentos e comportamentos e o ambiente se transforma em um campo de batalha ou um território demarcado. Para Wachowicz (2013, p. 100) [...] “O uso da empatia não é uma tarefa fácil: requer que as pessoas, gestores ou funcionários busquem a melhoria nos relacionamentos por meio do respeito mútuo, expresso na consideração pela forma de ser e pensar dos demais.”.

O último pilar da inteligência emocional são as habilidades sociais, ou a arte de relacionar-se. A carreira de um profissional pode ser impulsionada dependendo de como ele se comporta em seus relacionamentos. Para Weisinger (2001, p. 157) “Relacionar-se com outras pessoas significa aproximar-se delas para trocar informações através de meios significativos e adequados; o elemento necessário para isso é a destreza interpessoal.”.

É o momento para colocar em prática todas as habilidades mencionadas anteriormente. Normalmente um indivíduo ao interagir em um grupo ou equipe planeja a maneira como vai agir, mas se a situação se modifica, a forma como ele reage demonstra de fato a sua inteligência emocional. Compartilhar experiências profissionais, sentimentos e ideias são comportamentos bastante produtivos.

Cultivar relacionamentos profissionais, mantendo os velhos e conquistando novos e tratar todos à volta com respeito, educação e honestidade ampliam os contatos no momento de uma recolocação ou ajuda em novas oportunidades. Segundo Goleman (2001, P. 225) [...] “As redes de contatos pessoais são uma espécie de capital pessoal. Sair-se bem no seu emprego depende, em maior ou menor grau, do funcionamento de uma teia envolvendo outras pessoas.”.

Ter capacidade de equipe é criar sinergia em um grupo e batalhar junto na direção dos objetivos. Profissionais com essa competência convocam os membros para uma participação ativa, calorosa e engajada, compartilham os créditos do sucesso, criam equipes com identidade própria. Segundo Goleman (2001, P. 237) [...] “A capacidade de manter um grupo trabalhando bem é, por si só, um talento precioso. É quase certo que todo grupo que funciona muito bem conte com pelo menos um membro dotado desse talento.”.

Para que os relacionamentos nas organizações fluam de maneira produtiva, é necessário que o indivíduo assuma posturas e comportamentos profissionais adequados. A



reciprocidade é uma delas, não adianta uma pessoa esperar o respeito de alguém sem que antes ele seja respeitado.

Outro comportamento importante nas relações é a ética, que zela pelo bem comum. Essa qualidade deve ser permanente na conduta de um indivíduo. Atitudes íntegras, vivência restrita de valores voltados para o bem-estar da coletividade abrem portas para os profissionais.

3.1.2-A inteligência emocional pode ser desenvolvida

A inteligência emocional, assim como todas as outras competências pode ser desenvolvida pelo profissional. Após identificar os pontos fracos emocionais e comportamentais que mais prejudicam o desempenho do indivíduo é preciso centrar forças para desenvolvê-los. É necessário enxergar e aproveitar todas as situações do dia a dia como oportunidades para praticar o treinamento. Pedir *feedbacks* aos colegas, superiores, subordinados e clientes, pode ajudar a descobrir o que as pessoas pensam e o que profissional precisa melhorar. O indivíduo deve dar prioridade aos aspectos que são mais fáceis e rápidos, ciente que mudar hábitos de comportamento pode ser um processo de longo prazo. Quanto mais as cinco habilidades da inteligência emocional forem praticadas, os velhos hábitos serão substituídos e os novos vivenciados de forma espontânea. O profissional com esta competência tem mais chances de ampliar sua empregabilidade.

Para Goleman (2001, p.334) [...] “No nível individual, os elementos da inteligência emocional podem ser identificados, avaliados e aprimorados. No nível do grupo, isso significa uma sintonia fina da dinâmica interpessoal que torna os grupos mais inteligentes.”.

As organizações ganham significativos benefícios ao incentivarem o desenvolvimento da inteligência emocional dos seus colaboradores, como aumento de produtividade, melhora no poder de decisão, aumento da capacidade de lidar com adversidades, maior foco no trabalho, melhor atendimento ao cliente. Para Goleman (2001, P. 334) [...] “No nível organizacional, implica rever a hierarquia de valores para tornar a inteligência emocional uma prioridade, nos termos concretos de contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoções.”.



Criar um clima organizacional auxilia a saúde e a qualidade de vida do profissional, proporcionando alegria e satisfação ao entrar em seu ambiente de trabalho. Segundo Goleman (2001, p. 335) [...] “à medida que mudam as características do mundo do trabalho, essas capacidades humanas podem nos ajudar não só a competir como também a alimentar nossa capacidade de ter prazer, até mesmo alegria, em nosso trabalho.”.

4- PESQUISA DE CAMPO

Este trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo para propor uma reflexão sobre a inteligência emocional como competência requisitada atualmente aos indivíduos nas organizações, com intuito de atingir níveis satisfatórios de desempenho e alcance de metas e resultados.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa no ramo de retíficas de motores automotivos na cidade de Petrópolis e em uma companhia do ramo de tecnologia na cidade de Duque de Caxias, ambas localizadas no estado do Rio de Janeiro. Foi constituída de um questionário composto por quatorze questões distribuídas em objetivas e múltiplas escolhas. Colheu uma amostra composta de vinte pessoas, dez homens e dez mulheres com idades variando de vinte e um a cinquenta e sete anos de idade. Os entrevistados foram consultados sobre o conhecimento da inteligência emocional e suas habilidades voltadas para as atividades desenvolvidas nas organizações onde trabalham.

A finalidade foi investigar a percepção dos funcionários sobre a inteligência emocional como competências e seus modos de atuação: comportamento, *networking*, ética, autocontrole, otimismo, motivação, liderança, administração de conflito, capacidade de equipe, relacionamento interpessoal, empatia.

4.1. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira pergunta do questionário procurou saber se o entrevistado em questão considera o comportamento humano como um fator determinante na carreira de um indivíduo. A maioria composta de 60% dos entrevistados respondeu que concorda fortemente, enquanto



40% declarou que concorda, nenhum deles discordou fortemente, discordou ou foi indiferente da ideia.

A segunda questão perguntava se o entrevistado concorda que os contatos dentro e fora da empresa ajudam o indivíduo em uma oportunidade no mercado de trabalho. A maioria composta de 65% dos entrevistados respondeu que concorda, enquanto 35% declarou que concorda fortemente, nenhum deles discordou fortemente, discordou ou foi indiferente da ideia. Para Goleman (2001, p. 222), pessoas com competência de estabelecer vínculo têm as seguintes características: [...] “Cultivam e mantêm extensas redes informais. Buscam relacionamentos que sejam mutuamente benéficos.”.

Foi avaliado na terceira questão se o entrevistado já fez uso de contatos para se colocar. Neste caso, 55% responderam que sim e 45% responderam que não. Portanto a maioria observa que o número de pessoas empregadas por indicação é maior do que pelos métodos profissionais de recrutamento. Segundo Goleman (2001, p.225) [...] “Uma das vantagens de se construir relacionamentos está na reserva de boa vontade e confiança que se forma.” E ainda “Esses vínculos humanos são os caminhos pelos quais as pessoas se tornam conhecidas por sua competência.”.

A quarta questão avaliou se a organização onde o entrevistado trabalha possui códigos de ética. Responderam que sim 80% e que não 20%, o que mostra que a maioria das empresas cria seu próprio código de ética.

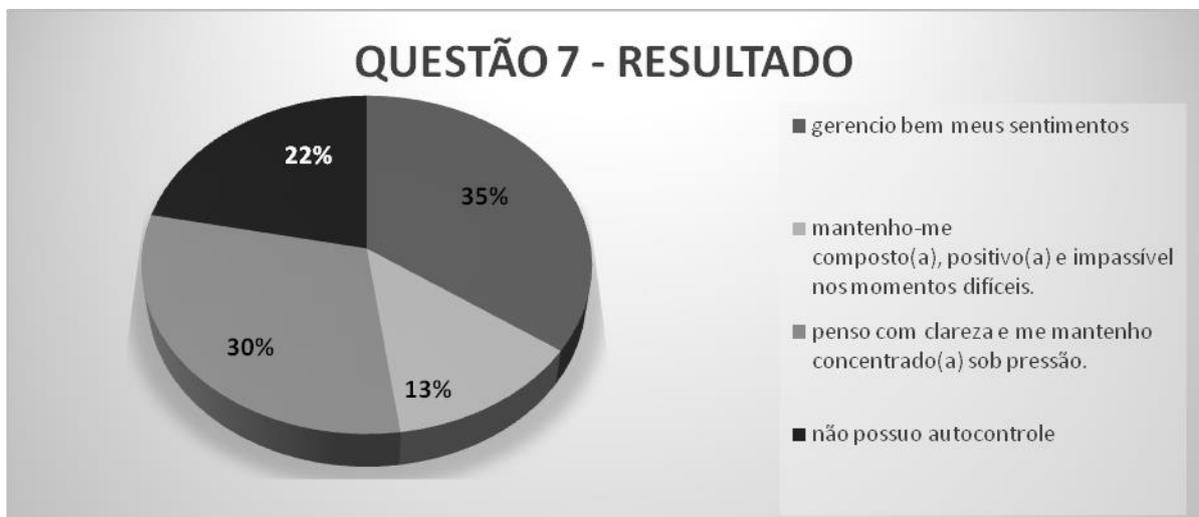
A quinta questão versava sobre o conceito de inteligência emocional, e de maneira objetiva todos os entrevistados apontaram as características desta competência. Disseram que é saber lidar com situações adversas, equilíbrio entre a razão e a emoção, administrar as emoções em momentos de tristeza, stress e frustração, manter o equilíbrio em situações de conflito, ter controle sobre as emoções, identificar de forma racional melhores soluções para situações adversas, capacidade de motivar-se e ao outro, reconhecer os sentimentos e lidar da melhor forma possível, ter controle de si mesmo de acordo com a situação e com o ambiente em que está inserido, manter postura pessoal e profissional diante das adversidades, não se desestabilizar e converter as situações difíceis em oportunidades, controlar as emoções para uma melhor tomada de decisão, manter o autocontrole em situações de pressão, ser resiliente e empático, agir de forma correta no momento certo, ter estabilidade emocional em momentos de dificuldade, ter autocontrole nas emoções e atitudes, administrar as emoções para alcançar



os objetivos, autocontrole para resolver problemas pessoais e coletivos, fazer coisas que não causem arrependimento no futuro.

A sexta alternativa, perguntou se o entrevistado é um profissional com autocontrole. Neste caso, 75% responderam que sim e 25% responderam que não.

Na questão sete, os entrevistados foram perguntados sobre quais atitudes apontariam em seus comportamentos que caracterizam o autocontrole. Com base na definição de Goleman (2001, p. 96) [...] “Autocontrole. Administrar com eficácia emoções e impulsos perturbadores.”

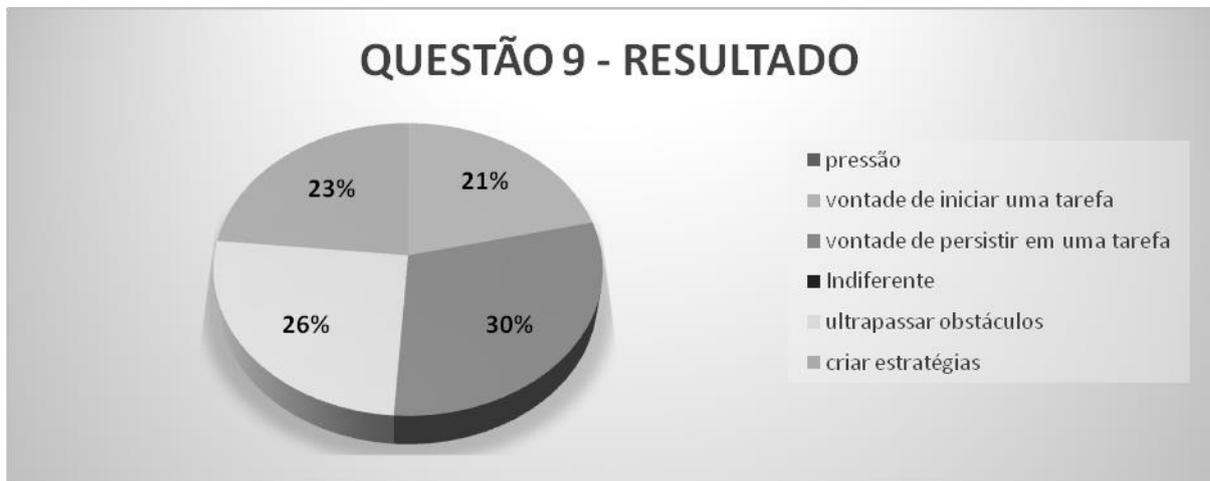


A maior parte representada por 32% das respostas obtidas na questão acredita que gerenciam bem seus sentimentos. Além disso, 28% das respostas disseram que pensam com clareza e mantêm-se concentrado (a) sob pressão. 20% responderam que não possuem autocontrole e 12% disseram que se mantém composto (a), positivo (a) e impassível nos momentos difíceis.

A alternativa oito perguntava se o entrevistado se considera um profissional otimista. Sobre otimismo o autor Goleman (2001, p. 136) diz que [...] “As pessoas com essa competência atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso.”

Responderam que sim 80%, que não 10% e de modo objetivo 10% responderam que às vezes. Portanto a maioria dos entrevistados tem capacidade suficiente para suportar uma derrota e dar a volta por cima.

A nona questão avaliou o comportamento que a motivação provoca no entrevistado.



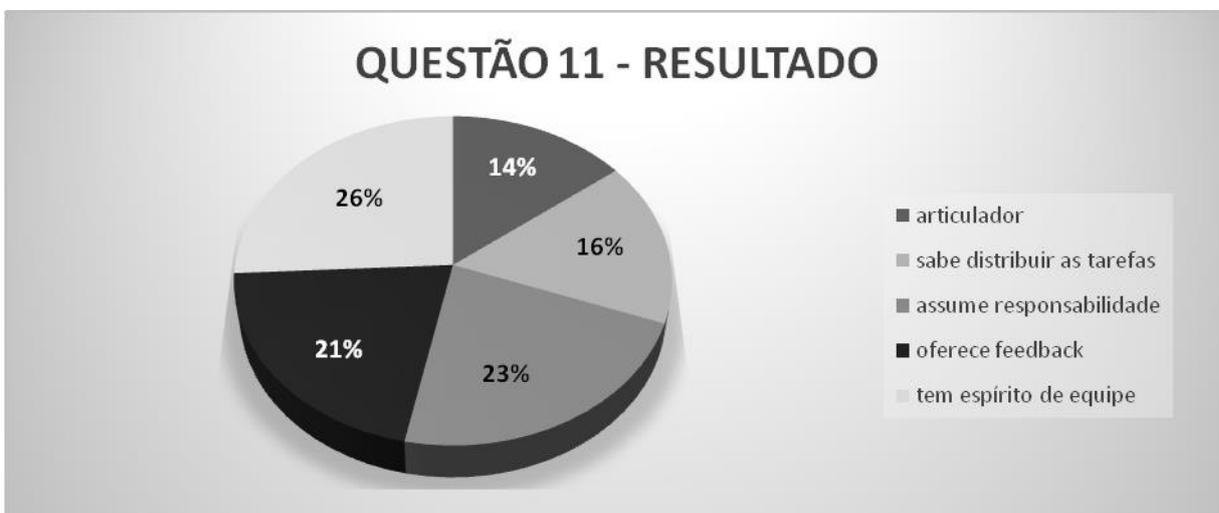
30% representa a maior parte das respostas obtidas na questão que indica que os entrevistados quando estão motivados sentem vontade de persistir em uma tarefa. 26% querem ultrapassar obstáculos. 23% das respostas disseram que criam estratégias. 21% responderam que sentem vontade de iniciar uma tarefa. Nenhum deles declarou ficar indiferente ou sentirem-se sob pressão.

A décima pergunta buscou saber se os entrevistados gerenciam de forma produtiva os conflitos, pois muitas vezes situações de conflito tornam-se um impasse nas atividades de uma organização.

“As pessoas com essa competência lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas. Identificam conflitos em potencial, trazem à tona os desacordos, e ajudam a desativar uma situação de conflito. Incentivam o debate e a discussão aberta. Orquestram soluções em que todos saem ganhando. ”
(GOLEMAN, 2001, p. 193)

Neste caso, 95% responderam que sim e 5% responderam que não. Mostrando que a maioria dos entrevistados identifica e soluciona os conflitos da melhor forma possível.

Na alternativa onze foi solicitado aos entrevistados que identificassem características de um líder.



A maior parte representada por 26% das respostas obtidas aponta a capacidade de ter espírito de equipe como a principal característica de um líder. 23% responderam que é quando o profissional assume responsabilidades. 21% disseram que é quando oferecem *feedback*. 16% acham que é saber distribuir as tarefas e 14% apontaram que é quando um profissional é articulador. Para o autor Daniel Goleman:

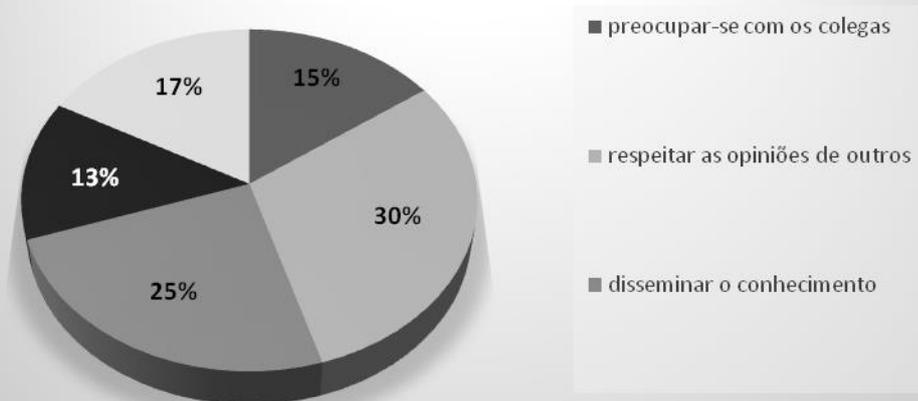
“As pessoas com essa competência articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada. Adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição. Guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem. Lideram dando o exemplo.”. (GOLEMAN, 2001, p.198)

Na questão doze foi pedido aos entrevistados que indicassem características de um profissional que possui capacidade de equipe. Sobre essa competência o autor Daniel Goleman diz:

“As pessoas com essa competência modelam qualidades de equipe como respeito, boa vontade em ajudar e cooperação. Congregam todos os membros numa participação ativa e entusiástica. Formam a identidade da equipe, espírito de corpo e engajamento. Protegem o grupo e sua reputação, compartilham os créditos dos sucessos.” (GOLEMAN, 2001, 232)



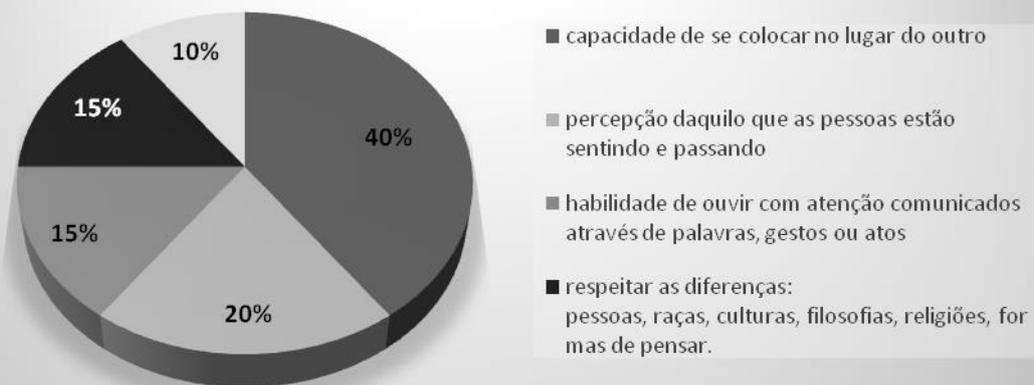
QUESTÃO 12 - RESULTADO



30% representa a maior parte das respostas obtidas na questão que indica que os entrevistados consideram respeitar as opiniões dos outros como a principal característica de um profissional que possui capacidade de equipe. 25% acham que é disseminar o conhecimento. 17% das respostas disseram que é saber qual a sua atuação no grupo de trabalho. 15% responderam que é preocupar-se com os colegas e 13% consideram que é definir claramente objetivos e metas.

A última questão procurou identificar, aos olhos dos entrevistados, as características de um profissional que possui empatia no ambiente de trabalho, considerando o que Goleman (2012, p. 118) diz [...] “A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio.”.

QUESTÃO 14 - RESULTADO





40% representa a maior parte das respostas obtidas na questão que indica que os entrevistados consideram que é ter a capacidade de se colocar no lugar do outro, a característica principal de um profissional empático. 20% responderam que é ter percepção daquilo que as outras pessoas estão sentindo e passando. Duas opções empataram com 15% das respostas onde os entrevistados disseram que é a habilidade de ouvir com atenção comunicados através de palavras, gestos ou atos. 10% responderam que é ter relações saudáveis e honestas.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de trabalho mudaram, não temos mais a antiga visão que o trabalho é um sacrifício ou garantia do sustento. A era de resultados à custa de gritos e assédio moral acabou. No novo modelo de gestão, algumas peças-chaves como conhecimento, informação e comportamento montam um cenário inovador e altamente competitivo. Para atender às expectativas desse mercado onde as organizações estão inseridas, os profissionais vivem situações de intensa pressão na busca por metas e objetivos para o alcance de resultados satisfatórios. Várias competências passaram a ser exigidas dos indivíduos e a inteligência emocional surgiu como um dos requisitos nos processos de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

Vimos que identificar as emoções e dosá-las de forma estratégica traz benefícios aos profissionais na solução de conflitos, na convivência com colegas de trabalho e superiores, no trato com clientes, nas negociações com fornecedores, aumentando também a chance de empregabilidade. Líderes inteligentes emocionalmente influenciam, conquistam, fazem aliados e conduzem suas equipes rumo ao sucesso. Consideramos que para as organizações a inteligência emocional contribui na criação de ambiente de colaboração e trabalho em equipe, interação em grupos diversificados, na produtividade e competitividade.



Por fim, mostramos que a inteligência emocional pode ser desenvolvida e que a partir de treinamentos diários com o auxílio de *feedbacks* das outras pessoas, passa a ser algo cotidiano tomando o espaço dos hábitos desagradáveis.

A pesquisa comprovou que o assunto apesar de ser relativamente atual, já é conhecido e praticado pela maioria dos profissionais.

Hoje uma empresa saudável não significa apenas que seus índices financeiros estão positivos. As pessoas, que fazem a engrenagem funcionar, precisam estar satisfeitas e felizes para que as organizações colham os frutos. Por este motivo sugerimos que as organizações conheçam o nível de inteligência emocional de seus gestores e subordinados, trabalhem os *gaps*, e atinjam níveis elevados de desempenho.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CURY, Augusto. **O código da Inteligência**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

FERRAZ, Eduardo. **Vencer é ser você**: entenda por que a gente é do jeito que a gente é para progredir na carreira e nos negócios. São Paulo: Editora Gente, 2012.

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

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmem. **Gestão de Talentos** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

POLITO, Reinaldo. **Conquistar e influenciar para se dar bem com as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SLIVNIK, Alexandre. **O poder da atitude**: como empresas com profissionais extraordinários encantam e transformam clientes em fãs. São Paulo: Editora Gente, 2012.

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