

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

FRANCIS D'STEPHANNE PEREIRA SANTOS
MARCOS REIS FERREIRA DE SOUSA
TIAGO DE PAULA RODRIGUES

AS CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE
PESSOAS

ANÁPOLIS – GO
2019

FRANCIS D'STEPHANNE PEREIRA SANTOS
MARCOS REIS FERREIRA DE SOUSA
TIAGO DE PAULA RODRIGUES

AS CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE
PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Mauricio Resende Rodovalho.

ANÁPOLIS – GO
2019

FRANCIS D'STEPHANNE PEREIRA SANTOS
MARCOS REIS FERREIRA DE SOUSA
TIAGO DE PAULA RODRIGUES

AS CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE
PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Mauricio Resende Rodvalho.

Data da aprovação: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Mauricio Resende Rodvalho
ORIENTADOR

Profa. Ma. Marisa Roveda
CONVIDADA

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

Dedicamos...

As pessoas que buscam, cotidianamente,
o conhecimento das suas emoções.

A todos que procuram e desejam
crescimento humano e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por nos conceder o dom da vida, sabedoria e persistência. Aos nossos familiares e amigos que nos apoiaram em nosso projeto. E de modo especial aos professores do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, da Faculdade Católica de Anápolis, que nos despertaram para o aprofundamento da temática Inteligência Emocional, sobretudo ao nosso orientador, professor Mauricio Resende, que não mediu esforços para nos ajudar e orientar neste trabalho.

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 7).

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar as contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas. A partir de pesquisas e estudos sobre o tema, observou-se a relevância do equilíbrio das emoções para um líder de alto nível, pois este tem o papel fundamental de motivar pessoas tendo a consciência das suas emoções e das emoções dos liderados. Este trabalho foi realizado em duas partes, sendo a primeira uma fundamentação teórica sobre Gestão de Pessoas, Liderança e Inteligência Emocional; e a segunda a realização de uma pesquisa de campo, com a qual foram levantados dados para analisar o uso da Inteligência Emocional por líderes de uma instituição financeira na cidade de Anápolis – Goiás. É importante destacar que um dos resultados desta pesquisa foi observar o quanto a Inteligência Emocional é fundamental para a liderança de pessoas em uma organização, bem como para o sucesso de pessoas que buscam uma vida equilibrada.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Gestão de Pessoas. Liderança.

ABSTRACT

This paper aims to present the contributions of Emotional Intelligence in People Management. From research and studies on the subject, it was observed the relevance of the balance of emotions for a high level leader, because this has the fundamental role of motivating people being aware of their emotions and the emotions of the led. This work was done in two parts, the first being a theoretical foundation on People Management, Leadership and Emotional Intelligence; and the second was a field research, with data were collected to analyze the use of Emotional Intelligence by leaders of a financial institution in the city of Anápolis - Goiás. It is important to highlight that one of the results of this research was to observe how much Emotional Intelligence is critical to the leadership of people in an organization, as well as the success of people seeking a balanced life.

Keywords: Emotional Intelligence. People management. Leadership.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	GESTÃO DE PESSOAS	11
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS	11
2.2	O CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	14
2.3	GESTÃO DE PESSOAS E AS TENDÊNCIAS ATUAIS.....	15
3	A LIDERANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS	19
3.1	LIDERANÇA A PARTIR DO PENSAMENTO FILOSÓFICO.....	19
3.1.1	O Conceito de Liderança	21
3.2	ESTILOS DE LIDERANÇA	22
3.3	LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS	23
4	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	26
4.1	O CONTEXTO HISTÓRICO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	26
4.2	CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	27
4.3	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO DE PESSOAS	30
5	PESQUISA DE CAMPO	33
5.1	METODOLOGIA	33
5.2	RESULTADOS DA PESQUISA	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	47

1 INTRODUÇÃO

O mundo organizacional está cada vez mais investindo na busca de profissionais qualificados, não só pessoas com boa formação acadêmica, mas, sobretudo, colaboradores que consigam entregar um bom serviço e que também tenham controle de suas emoções. Por isso, nos últimos anos, muito tem se falado sobre Inteligência Emocional nas empresas, nas faculdades, nos centros de pesquisas, nos grupos de *coaching* e palestras motivacionais.

Neste sentido, são relevantes os trabalhos realizados por Salovey, Mayer, Goleman e Weisinger. Estes quatro psicólogos norte-americanos muito contribuíram para a construção e o desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional. Este conceito começa a se desenvolver metodologicamente nas últimas décadas, visando e contextualizando com um novo olhar, aquilo que antes era avaliado somente por questões voltadas ao desenvolvimento de nossas funções neurais.

Os autores supracitados mensuram que a Inteligência Emocional está alinhada e vinculada a nossas emoções. Outro fator preponderante é que as emoções se tornam influenciáveis durante o dia a dia e, conseqüentemente, afetam o trabalho, podendo ser ou não intensificadas com base na forma que são vivenciadas no trabalho. Em outras palavras, a Inteligência Emocional contribui no controle das emoções, sendo fator relevante e significativo.

Com efeito, o presente trabalho teve como objetivo geral apresentar as contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas, no intuito de compreender a relevância desta ferramenta no ambiente de trabalho, principalmente quando utilizada por líderes. Outrossim, é de relevância destacar que os objetivos específicos são aqueles que visam analisar pontos que tornam ausentes a Inteligência Emocional durante resolução de conflitos; identificar de que forma o autocontrole e o autoconhecimento tornam-se facilitadores no contexto em que se faz necessário o uso da Inteligência Emocional; e, por fim, compreender o conceito de Inteligência Emocional e suas implicações no processo de Gestão de Pessoas.

Justifica a realização deste trabalho, por conseguinte, por ser de grande importância na compreensão e na dinâmica do dia a dia das equipes e seus líderes, ressaltando a importância de elaborar, vivenciar e ressignificar os conflitos emocionais no trabalho. A compreensão da Inteligência Emocional torna-se uma ferramenta

fundamental para o alcance do autoconhecimento, autocontrole, automotivação e entre outras características contribuintes no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa foi realizada a partir de dados bibliográficos abordados em livros, artigos, ensaios e textos publicados sobre o assunto, com a pretensão de elucidar conceitos e elementos pertinentes sobre o tema proposto.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, nos quais é importante destacar os fatores relevantes sobre o tema da Inteligência Emocional e Gestão de Pessoas. No primeiro capítulo, foram abordados os fundamentos da Gestão de Pessoas, apresentando o seu contexto histórico, o seu conceito e as tendências atuais. No segundo capítulo, foi apresentada a relação de liderança e Gestão de Pessoas, partindo de uma concepção filosófica de liderança e o seu conceito, os estilos de liderança e a liderança na Gestão de Pessoas. No terceiro capítulo, foi trabalhado o conceito de Inteligência Emocional, o histórico da Inteligência Emocional e a sua contribuição com a Gestão de Pessoas. Finalmente, o quarto capítulo, é apresentada a pesquisa de campo que na qual buscou encontrar os fundamentos sobre o desenvolvimento e o uso da Inteligência Emocional por líderes em uma organização financeira na cidade de Anápolis.

2 GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer dos tempos e no crescimento das demandas nas organizações, é evidente a procura por valorização das pessoas como elementos fundamentais dentro de uma empresa, seja ela pública ou privada. Neste sentido, tem se despertado cada vez mais estudos e pesquisas sobre o gerenciamento de pessoas no sentido de compreender, por exemplo, como lidar, trabalhar, desenvolver e oferecer um ambiente e uma pessoa produtiva que contribua para o crescimento do empregador e, ao mesmo tempo, o empregado se desenvolva no mercado de trabalho e em sua carreira.

Dessa maneira, Vergara (2009) sublinha pontos relevantes sobre o estudo do tema Gestão de Pessoas, apontando os seguintes destaques: primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas; segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Quando um candidato procura uma vaga de emprego, ele logo se dirige ao departamento de recursos humanos¹ de uma empresa, seja de forma presencial, por e-mail ou por indicação de um colaborador, para apresentar o seu *curriculum* ou ainda participar de um processo seletivo. Em outras palavras, o recursos humanos possui um papel fundamental dentro de uma organização, pois é a partir dessa estrutura é que se busca novos recursos para a entidade.

Com efeito, mediante as grandes mudanças que estamos vivenciando em nosso mundo, sejam elas políticas, culturais, tecnológicas, científicas, bem como a quebra de vários paradigmas, a estrutura organizacional também vem se reformulando, buscando novas ideias e teorias de como trabalhar e desenvolver os seus colaboradores, buscando novos processos e, conseqüentemente, buscando

¹ À frente, será verificado que o departamento de recursos humanos, ao longo da história, teve mudanças em sua nomenclatura. Atualmente, nas organizações, tem-se preferido referir a este departamento como administração de recursos humanos, gestão de recursos humanos ou Gestão de Pessoas. É sobre esta última que será dado um enfoque maior neste capítulo.

qualidade nos produtos e serviços e, sobretudo, lucros e crescimento da marca, além do bem-estar do colaborador e de sua família. Dessa forma, serão apresentadas as mudanças ocorridas nas empresas, de modo especial do departamento de recursos humanos, que hoje deu lugar à Gestão de Pessoas.

Atualmente, há - por parte das organizações - uma grande demanda em entender o papel das pessoas, como pessoa humana e como profissional, bem como a execução do trabalho dentro das empresas, isso acontece motivado pela valorização das pessoas. Segundo Dutra (2008), existem muitos fatores que levam as empresas a um discernimento das mudanças apresentadas pelo mercado de trabalho, e o autor cita duas pressões fundamentais para a mudança com o cuidado das pessoas, a saber:

A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente em que a empresa se insere; aí verificamos situações como: globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior valor agregado dos produtos e serviços. A segunda fonte é o ambiente interno em que as pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para o desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional (DUTRA, 2008, p. 9).

Neste sentido, é relevante apresentar, em linhas gerais, a evolução do recursos humanos até os dias de hoje, com o novo conceito de Gestão de Pessoas. O desenvolvimento histórico da Gestão de Pessoas é dividido basicamente em quatro momentos, ou ainda em quatro fundamentações teóricas. São elas: Administração Científica, Relações Humanas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2012).

No primeiro momento é importante destacar as contribuições da administração científica, teoria esta que contou com a inteligência dos norte-americanos Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947) e do francês Henri Fayol (1841-1925). O principal objetivo deste movimento era trazer para o meio administrativo a cientificidade. Assim sendo, Taylor, a partir de observações, concluiu que os empregados poderiam contribuir muito mais desde que aperfeiçoassem os seus movimentos e objetivando o tempo de trabalho. Gil (2012) acrescenta que:

O *taylorismo* pretendeu ser algo mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar

a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro (GIL, 2012, p. 18).

O *fayolismo* também contribuiu para o desenvolvimento da administração científica, acrescentando aos funcionários das organizações novas técnicas, no intuito de desenvolver princípios como: conhecer, prover, organizar, comandar, coordenar e controlar. Por fim, Ford apontou três fatores importantes: primeiro, diminuir custos e produzir em grandes quantidades, agregando a isso o uso da tecnologia; segundo, pontuava que o exercício do trabalho necessitava de especialização; terceiro, para uma maior produtividade do colaborador era preciso uma boa remuneração e jornada de trabalho reduzida para que, assim, gerasse mais produção (GIL, 2002).

No que tange à teoria das Relações Humanas, quem contribuiu foi o psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que, por sua vez, afirma, embasado em pesquisas e experiências no campo do comportamento, a importância dos fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. A partir desta descoberta foram valorizadas as relações humanas no trabalho, agregando temas como comunicação, motivação, liderança e supervisão (GIL, 2012, p. 19):

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), sobretudo nos Estados Unidos, surgiu outra teoria importante no desenvolvimento da Gestão de Pessoas, foi a Relações Industriais, com a qual evidenciou a força dos sindicatos dos trabalhadores. A principal contribuição desta teoria foi o despertar nas empresas a preocupação com as condições de trabalho e benefícios aos empregados, daí acontece a substituição da seção de pessoas para o departamento de relações industriais (GIL, 2012).

A teoria da Administração de Recursos Humanos surge nos anos 60, substituindo a administração de pessoas e as relações industriais. Baseando-se na teoria geral dos sistemas, fundamentada nos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Gil (2012) destaca:

Ele verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora. Por outro lado, alguns cientistas passaram a desenvolver uma Teoria Geral dos Sistemas que evidenciasse as semelhanças entre as ciências. Essa preocupação iniciou-se no âmbito da física e da biologia, passando para as ciências sociais, notadamente para a administração (GIL, 2012, p. 21).

Finalmente, com a globalização e o avanço das tecnologias, o mercado de trabalho fica cada vez mais exigente tanto para entregar um produto de qualidade para o cliente externo como propiciar meios que gerem conforto e melhores condições de trabalho para os clientes internos. Com efeito, surge, então, a Gestão de Pessoas², que fundamentada com as teorias já vistas, vai valorizar o colaborador como pessoa importante de uma organização e ao mesmo tempo gerir com novas ideias e procedimentos o antigo setor de recursos humanos de uma organização.

2.2 O CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é um campo de atuação, administração e construção de dinâmicas acerca do desenvolvimento e capacitação dos profissionais. Trata-se de gerir processos, deixando de ser uma via de mão única e passando a ser um campo abrangente, no qual trilha junto ao processo de potenciais e habilidades que são de suma importância para crescimento pessoal e profissional de cada funcionário. Haja vista a centralização na cultura de cada empresa, parcerias e capital humano. Assim, diz Gil (2012) em suas palavras:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-

² Chiavenato apresenta a seguinte síntese sobre o progresso da Gestão de Pessoas ao longo da história: “antigamente, chamavam-na de Relações Industriais e durante décadas a fio representou a maneira impositiva e coercitiva pela qual as organizações tratavam os seus funcionários. Depois, recebeu a denominação de Recursos Humanos e teve enorme popularidade no mundo todo ao trazer uma nova postura, mais aberta e dinâmica, em relação aos funcionários, considerados como o mais importante recurso organizacional. Agora, passou a ser chamada Gestão de Pessoas. Mas atende também pelo nome de gestão de talentos, capital humano ou capital intelectual. As denominações variam, mas o endereço é único: lidar com as pessoas tornou-se hoje uma atividade completamente diferente do que se fazia há poucos anos. Uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 4-5).

se, tais como Gestão de talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2012, p.17).

Em outras palavras, o ser humano em sua subjetividade passa a ser o principal agente na formação e constituição da dinâmica que gere pessoas. Essa centralização faz com que os focos nas relações humanas sejam mais eficazes, sendo consequentes ao crescimento de potenciais, de conhecimento e engajamento nas organizações. Um dos enfoques é quando se volta essa estruturação e conceito de gestão, como ferramentas a serem utilizadas por parceiros, seja de áreas pares, fornecedores e do próprio funcionário em sua gestão. Chiavenato (2010) relata que:

A organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passa a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Neste sentido, observa-se que o conceito de Gestão de Pessoas abrange e vai além dos modelos científicos e metodológicos, estes em grande maioria voltados a formas técnicas de estruturação, embasando o desenvolvimento de pessoas. Tornar-se gestor ou facilitador da Gestão de Pessoas exige grande potencial em prática, investindo no funcionário, oferecendo condições básicas e financeiras, além de ambientes adequados. É trazer ao campo o crescimento e treinamento como peças fundamentais.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E AS TENDÊNCIAS ATUAIS

Os desafios e as metas a serem alcançadas naquilo que constitui o processo de Gestão de Pessoas, trata-se de um tema contemporâneo e persistente. Na década em que vivemos, é de suma importância levar em consideração a postura e a constituição de cada profissional. Gerir pessoas é uma ferramenta de estratégias que influencia e transforma toda a estrutura de uma organização, sendo esta a preocupação crescente a fim de desenvolver profissionais cada dia mais capacitados. É importante, que as empresas, ou melhor dizendo, as organizações, qualifiquem e desenvolvam profissionais que executem suas atividades de forma fidedigna, clara e construtiva.

As organizações possuem políticas distintas para o relacionamento com seus empregados, com a busca pela sobrevivência, maior participação no mercado e maiores lucros, buscam o melhor aproveitamento de cada departamento, e na Gestão de Pessoas estas mudanças são cada vez mais perceptíveis. A Gestão de Pessoas está aumentando sua importância como área estratégica das instituições. A ideia de colaboradores como mão de obra fica para trás e dá lugar ao tratamento das pessoas como capital intelectual da empresa.

Conforme Chiavenato (2014)

Por muitos anos, pensou-se que o gargalo que travava o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro. Era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para o negócio. Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual. O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual. GP na base de tudo isso (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

O desenvolvimento e a capacitação são os métodos viáveis acerca de que os profissionais busquem atualizar-se no mercado através de novos conhecimentos e habilidades, sendo consequentes e aplicáveis em tarefas e metas no que se diz gerir pessoas. O conhecimento, competências e habilidades são considerados as principais fontes que promovem atuação e gestão de profissionais no mercado atual, sendo esta tríade, a principal fonte na promoção de valores. Segundo Chiavenato (2014):

As mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p. 40).

Desse modo, qualquer mudança no ambiente de trabalho onde os profissionais assumem novos papéis, cargos e estruturas, denota-se possibilidade de aprendizado. Com efeito, a principal evidência de gestão é o potencial que os profissionais podem obter através de capacitações e vivências. Com base nisto, as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, têm buscado nos dias

atuais profissionais como facilitadores em busca de novos desafios e metas a serem alcançadas, haja vista a lucratividade, crescimento e construção de grandes gestores.

Com um olhar mais sistêmico e abrangente, observa-se que nas organizações seus funcionários ou, melhor dizendo, colaboradores são uma das principais fontes de força, seja no sentido operacional e – principalmente – no sentido intelectual, sendo que quando há satisfação por parte destes, o desempenho será um grande aliado. Esse novo modelo de gestão apresentado em nossa atualidade, trabalha e busca compreender quais as perspectivas a curto prazo de cada funcionário, seja ela traçadas através de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), sendo plausível viabilizar o comportamento e o potencial de cada pessoa no gerenciamento de pessoal (CHIAVENATO, 2014).

Diante dessas mudanças que incidem e interpretam um viés de desenvolvimento com base na modernização dos profissionais, analisar as mudanças é de suma importância. Produzir, alcançar metas e gerir processos, se faz em total coerência a partir do momento que o CHA sobressaia as expectativas no nível de gestão. Carvalho e Nascimento (2006, p. 40) dizem que:

Os impactos do desenvolvimento tecnológicas, as novas formas organizacionais, a criação e inovação de métodos de trabalho, de novos produtos e serviços estão fazendo com que as empresas sejam mais exigentes no recrutamento de profissionais.

Deste modo, junto às atividades rotineiras que ocupavam a maior parte do tempo no departamento de Gestão de Pessoas, também surge a necessidade de criar condições para que as pessoas obtenham mais conhecimento, desenvolvam e aprimorem suas competências.

Cada processo passa a ter ainda mais importância, o recrutamento por exemplo é a oportunidade não só de escolher uma pessoa com as competências técnicas suficientes para desempenhar uma atividade, mas como também pode ser selecionado um candidato capaz de influenciar positivamente no clima do departamento, ou um candidato que seja capaz de contribuir na melhoria dos processos utilizados.

Com todas estas mudanças, qual passa a ser a principal atividade da Gestão de Pessoas? Chiavenato (2014) afirma que:

Todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha, conseqüentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico e integrado da função de GP. O que interessa é o todo e não somente cada uma de suas partes (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

A nova forma de atuação da Gestão de Pessoas deve vir em conjunto com a aproximação dos departamentos da organização, de forma que os objetivos da organização se tornem mais importantes que o objetivo dos departamentos. Esta aproximação pode trazer conflitos entre os gestores, colocando em risco toda a evolução esperada, separando ainda mais os departamentos e distanciando o departamento de Gestão de Pessoas das demais áreas. Por isso, é importante que todos estejam preparados para chegarem juntos às soluções e às decisões dos desafios encontrados, o que exigirá de cada membro capacidade de trabalhar em grupo e lidar com conflitos e frustrações.

Portanto, para compreender a dinâmica do mercado de trabalho e suas atualizações, se faz necessário buscar e desenvolver perspectivas, haja vista a necessidade de não descartar conhecimentos primordiais que antecedem o histórico de cada profissional e sua atuação no mercado. Outro ponto crucial, é livrar-se de paradigmas que impossibilitam analisar e levantar pontos facilitadores para encontrar perfis de gestão com metas no crescimento pessoal e profissional. Em síntese, gerir pessoas nos tempos atuais é uma tarefa árdua, em que se faz necessário uma escuta profissional e comunicativa, para que, em um segundo momento, haja troca de compreensões acerca da dinâmica da resolução de conflitos.

3 A LIDERANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS

No atual contexto em que vivemos sempre ouvimos dizer algo em torno do substantivo liderança ou do verbo liderar, ou ainda de uma pessoa que é líder. Segundo Hunter (2004), “sempre que duas ou mais pessoas se reúnem com um propósito, há uma oportunidade de exercer a liderança”. Esta afirmação, do escritor norte americano, norteia a principal ideia a ser abordada neste capítulo: a liderança.

Porém, a realidade nem sempre foi essa; em décadas anteriores esteve em voga – sobretudo no mundo empresarial, no mercado de trabalho – as palavras chefe, encarregado, comandante, enfim inúmeras palavras que indicam uma função importante, mas que, no entanto, é mais entendida como autoritarismo do que uma função de liderança (CORTELLA, 2013).

Neste sentido, existem várias formas de líderes, como por exemplo: há o líder político, o líder de uma equipe em uma organização, o líder comunitário, o líder estudantil, o líder religioso, o líder militar, em síntese: em cada área, em que existem pessoas, haverá uma ou mais que desempenhará a função de líder, seja de modo natural, por eleição ou por força de um contrato de trabalho.

3.1 LIDERANÇA A PARTIR DO PENSAMENTO FILOSÓFICO

Antes de abordar de maneira pura o conceito de liderança, foi necessário, de forma propedêutica, compreender o sentido de liderança a partir de uma reflexão filosófica. Quando ouvimos a palavra chefe, a nossa mente logo percebe ou entende algo como submissão ou uso de uma hierarquia rígida e vertical, na qual predomina o velho jargão: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Este sentido autoritário pode fazer o colaborador se fechar e desempenhar sua função sempre com medo de uma possível punição ou chamada de atenção, ou seja, exerce a sua profissão mais no intuito de não errar, do que de uma maneira mais assertiva, pois o chefe ou o encarregado pode demiti-lo.

Ora, no mundo que vivemos e atuamos como pessoas humanas tal compreensão de relação não faz mais sentido, pois queremos partilhar e compreender as responsabilidades de uma organização, empresa ou instituição.

O líder ou a liderança, do ponto de vista filosófico, está arraigado na palavra virtude³, pois ninguém nasce pronto para ser líder ou não existe um curso ou faculdade para que alguém, da noite para o dia, torna-se líder. É fato, e reconhecemos, que existem inúmeros cursos, palestras, congressos, *workshops* que pretendem desenvolver em seus participantes um líder de sucesso, “empoderado” - como está em uso nos dias atuais. No entanto, a liderança ou o espírito de líder é algo que se desenvolve ao longo do tempo de nossa existência, ao longo dos nossos dias, da nossa experiência de vida. Desta forma, nos diz Cortella:

Liderança é uma virtude, e não um dom. E, do ponto de vista filosófico, virtude é uma força intrínseca. Por exemplo: a coragem, o destemor, a iniciativa são forças intrínsecas. Tudo o que é virtual é força intrínseca. E virtual não é o que se opõe ao real, mas aquilo que se opõe ao atual. Essa é uma discussão antiga da filosofia, desde Aristóteles, no século IV a.C. A árvore está virtualmente contida numa semente. Portanto, semente é virtualmente uma árvore. Quando ela passa a ser árvore, ela se atualiza. Não é casual que em inglês se use a expressão *actually* no sentido de confirmação da verdade. Quando você diz *actually*, em inglês, não está querendo dizer “atualmente”, como sugere o falso cognato em português. A intenção é se referir àquilo que, concretamente, está existindo (CORTELLA, 2017, p. 65).

Neste sentido o autor continua:

Liderança é uma virtude que está em qualquer pessoa, do ponto de vista virtual. O virtual precisa ser atualizado ou realizado. [...] A expressão realizar, que para nós veio do latim, invadiu o português e o inglês com sentidos que se aproximam. Fazer com que o virtual seja realizado é fazer com que ele se torne atual, real ou, como dissemos antes, usando a concepção dos saxões, *to realize*, no sentido de dar-se conta. Ou seja, tomar consciência. Não é possível que qualquer homem ou qualquer mulher desenvolva qualquer trabalho se não tiver consciência clara da finalidade daquela atividade (CORTELLA, 2017, p. 65).

Assim sendo, é preciso entender a importância da liderança como uma contribuição para o desenvolvimento pessoal. São forças internas que despertam em nós o sentido de executar com arte uma atividade valorizando as pessoas, o ambiente, o lugar, pois o líder é aquele que cuida, que olha com empatia para com o outro.

³ Segundo Abbagnano (2007), em seu *Dicionário de Filosofia*, virtude é um termo que designa uma capacidade qualquer ou excelência, seja qual for coisa ou o ser a que pertença. Seus significados específicos podem ser reproduzidos a três: capacidade ou potência em geral; capacidade ou potência própria do homem; capacidade ou potência moral do homem. Para o filósofo grego Aristóteles, a virtude é o hábito que torna o homem bom e lhe permite cumprir bem a sua tarefa; é um hábito racional e, como todos os hábitos, uniforme ou constante.

3.1.1 O Conceito de Liderança

O conceito de liderança, segundo Hunter (2004, p. 24), é: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Nesta definição, do autor norte americano, é importante destacar dois pontos elementares: habilidade e influência; a primeira é importante, pois é uma capacidade adquirida a partir do desenvolvimento da pessoa; a segunda, por sua vez, é fundamental visto que a influência leva a pessoa ao total envolvimento seja no trabalho, no estudo ou em um projeto.

Este novo modo de pensar e entender a liderança, diferentemente do sentido autocrático e rígido, tem contribuído para o crescimento das organizações, tanto no desenvolvimento do quadro de pessoas, em razão de uma Gestão de Pessoas embasada no bem comum de todos os colaboradores e, também, com uma equipe entusiasmada, com motivação e senso de pertença. Neste sentido, haverá um crescimento exponencial da empresa ou do ambiente de trabalho.

Liderança é, portanto, um colocar-se à disposição do outro, no sentido de ouvi-lo, compreender as suas dificuldades, apontar caminhos para o desenvolvimento pessoal, extrair as potencialidades de sua equipe, saber compartilhar responsabilidades e decisões. Em suma, liderança é a arte de saber levar pessoas a realizar determinadas tarefas ou atividades a partir da influência pessoal do líder (HUNTER, 2004, p. 25).

Cortella (2017) aponta que é elementar, para o exercício da liderança, conhecer as cinco competências que fundamentam o conceito de liderança: ter a cabeça aberta: quem lidera precisa ficar atento àquilo que muda e estar sempre disposto a aprender; elevar a equipe: o liderado percebe claramente quando você é capaz de, ao crescer, levá-lo junto; recrear o espírito: as pessoas devem se sentir bem e ter alegria onde estão, pois seriedade não é sinônimo de tristeza - ao contrário, é sinônimo de problema; inovar a obra: liderança pressupõe a capacidade de se reinventar, de buscar novos métodos e soluções; por fim, empreender para o futuro: não nascemos prontos, também não somos inéditos, mas tampouco somos ilhas, é preciso olhar para frente em busca de novos objetivos e realizações.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Na necessidade de elevar o retorno sobre o capital investido, as instituições procuram reduzir os custos e aumentar receitas. Um dos fatores com grande influência sobre o crescimento dos lucros é a produtividade dos colaboradores, que por sua vez está ligada a atuação dos líderes sobre suas equipes.

Se a liderança é tão importante para as empresas, como um líder deve agir para levar sua equipe ao alto desempenho? Qual o tipo ideal de líder? A liderança é dividida principalmente em quatro tipos, a autocrática, liberal, democrática e situacional.

Na liderança autocrática, a mais antiga, o líder toma e repassa todas as decisões para sua equipe e faz as divisões do trabalho; com postura autoritária, o gestor utiliza sua autoridade para comandar a equipe. Esta postura normalmente leva a equipe a uma produtividade satisfatória, porém é necessário que o gestor acompanhe de perto o trabalho da equipe, que quando submetida a este tipo de liderança, não se sente comprometida com o sucesso da organização, reduzindo a velocidade das entregas na ausência do líder. Ainda como consequência da liderança autocrática, a equipe costuma apresentar sinais de agressividade, medo e tensão. A criatividade também costuma ser comprometida devido à ausência de estímulos para a participação dos colaboradores na tomada de decisões (CHIAVENATO, 2008).

O estilo liberal já traz a ideia de um líder que pouco, ou quase nunca toma ou participa das decisões, transferindo esta responsabilidade para sua equipe. A grande vantagem é que as atividades ou decisões não são centralizadas em uma única pessoa, mas a “ausência da figura” de um líder pode prolongar discussões e gerar conflitos. Enquanto o estilo autocrático centraliza as decisões, o estilo liberal permite aos empregados tomar quase todas. Os conflitos gerados neste tipo de liderança normalmente levam ao descontentamento da equipe e à desvalorização do líder pelos liderados (CHIAVENATO, 2008).

O tipo democrático é o estilo em que o líder compartilha as decisões com o grupo, incentivando a participação, integração e criatividade da equipe, conduzindo e orientando seus liderados. (CHIAVENATO, 2008).

Nenhum dos estilos apresentados é perfeito. Cada um possui vantagens e desvantagens. Por isso, um líder precisa conhecer cada membro da sua equipe, identificar as diferenças, pontos fortes e pontos fracos de cada um.

Na liderança situacional, o líder age conforme a situação. Se um empregado precisa de um acompanhamento mais firme para alcançar seu melhor nível de produtividade, o estilo autocrático provavelmente é o melhor estilo a ser adotado. Se outro empregado possui experiência suficiente para conduzir suas atividades, tem a capacidade de se autogerenciar, e pode entregar resultados além dos esperados, este pode ser submetido a uma liderança liberal, até porque ele pode se sentir incomodado com uma liderança autocrática. Quando a maioria dos membros da equipe são experientes e podem contribuir significativamente nas decisões, a liderança democrática ajuda a extrair excelentes ideias do grupo alcançando resultados que podem superar a expectativa.

Chiavenato (2008) citava somente as lideranças autocrática, liberal e democrática, mas já descrevia a liderança situacional, sem nomeá-la:

Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar, qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2008, p. 132).

Se o líder for capaz de identificar as características de cada membro da sua equipe e observar a situação que deve aplicar o estilo de liderança mais adequado, certamente conseguirá manter uma equipe com ótima produtividade, sem prejudicar o relacionamento dos membros.

3.3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

A liderança tem um papel pertinente e de suma importância no desenvolvimento e na Gestão de Pessoas. Planejar, organizar, obter vínculos e ferramentas de estratégia são os primórdios de uma gestão eficaz. Com base no exposto, de certa forma, liderança e Gestão de Pessoas formam uma parceria que obtém resultados acerca do crescimento profissional e, conseqüentemente, da organização. Um dos princípios, que tem feito com que a gestão das empresas tenha passado a enxergar com outros olhos o conceito de liderança e sua eficácia, é a emergência na construção de grandes líderes e, de modo conseqüente, o

desenvolvimento de equipes, que impulsionam e atingem as metas de crescimento. A liderança traz habilidades que constituem a organização, conforme a fala de Chiavenato (2010):

A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples, pois o mundo organizacional requer líderes para condução bem-sucedidas das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. A liderança introduz vigor e rumo definido nas organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 345).

A liderança, aliada ao processo de gerir pessoas enfatiza a constituição, elaboração e reformulação das relações no trabalho, levando o líder a desenvolver o seu trabalho com seus subordinados, utilizando a sua capacidade de liderança, conhecimentos técnicos e comportamentais na prática, a fim de obter o desenvolvimento o próprio e de sua equipe.

A liderança compartilhada, exercida por intermédio de uma rede fluida, é apontada como um requisito e não apenas uma opção. Nessa circunstância, os líderes seriam impingidos a ensinar os outros a serem líderes, já que é o pessoal da linha de frente que primeiro pode reconhecer desafios e oportunidades e dispor de conhecimento para propor melhores respostas. Compreendendo que todas as partes da organização “devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum”, a ideia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional (GOLDSMITH; WALT, 2000 apud AZEVEDO, 2002, p. 353).

A liderança é constituída pela construção do interesse no trabalho que lhe é oferecido e exercido por ambas as partes, referindo-se ao papel do líder e seus subordinados. Neste contexto, é de suma importância no que diz respeito a situações emergentes no dia a dia. Em outras palavras, uma liderança eficaz, com base na Gestão de Pessoas, aborda fatores relevantes à cultura da organização e estratégias obtidas na construção de valores significativos em tomadas de decisões. Outrora, deve também acrescentar a liderança, mesmo sendo estes direcionados a liderar times que apresentem uma gama de características peculiares e singulares de cada profissional.

Neste sentido, as organizações buscam e filtram funcionários comprometidos a gerir processos, pessoas e a própria gestão como todo, buscando papéis e visões diferentes sobre técnicas e conceitos de cada líder. É de suma importância a presença da liderança, frente aos seus subordinados. Estar presente e promover hábitos

interligados ao relacionamento interpessoal, passa ser uma tratativa de desenvolvimento de pessoas por parte da gestão. Em outras palavras, desenvolver uma Gestão de Pessoas eficaz, é de interesse e parcialmente responsabilidade do líder. Em citações de sua obra Maxwell (2008) diz:

Que a responsabilidade no desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação a carreira, mas também em relação a vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promove o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p. 96).

A liderança influencia os outros a alcançarem metas essenciais para eles e para a organização, sendo o objetivo principal a sistematização de demandas e estruturas. Em contrapartida, é estabelecido como a capacidade de promover confiança e apoiar nas construções de vínculos entre as pessoas de excelência, competência e compromisso. Liderar é uma função de comando e gerenciamento, ressalta-se que não apenas demandar tarefas. Os líderes eficazes estão embasando-se em mudanças geradas por interesses futuros e com um viés de direcionamento ao crescimento buscado em sua carreira profissional.

4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Depois abordar, no primeiro capítulo, o papel fundamental da Gestão de Pessoas nas organizações e, no segundo, destacar a importância e a compreensão de liderança no mercado de trabalho, foi apresentado, neste capítulo, as contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas. O tema Inteligência Emocional está em voga nos principais centros de formação de profissionais ligados à Gestão de Pessoas, como também a líderes ou colaboradores atuantes em diversas áreas que precisam relacionar-se com pessoas: seja na educação, nos hospitais, nos escritórios, nas pequenas e grandes empresas, sendo estas públicas ou privadas.

O filósofo e matemático francês Blaise Pascal (1623-1662) nos diz que “o coração tem razões que a própria razão desconhece”. Neste sentido, somos convidados a nos questionar como anda o equilíbrio de nossas emoções, ou ainda, se a conhecemos. Pois, em nosso desenvolvimento como pessoa e na formação de nossa personalidade, a afetividade tem destaque preponderante, como afirma o psicólogo espanhol Sarráis (2018, p. 10):

A afetividade humana é um dos maiores tesouros. Dotado de inteligência e vontade, apenas o ser humano pode vivenciar suas emoções de modo racional, a fim de alcançar a verdadeira felicidade. No entanto, para isso é necessário compreender a afetividade: o que é, como funciona e como fazer bom uso das emoções. Entender como surgem os sentimentos positivos e negativos influencia toda a pessoa, sua conduta e sua busca pela autorrealização.

No atual mercado de trabalho, é diferenciado o candidato que, além de possuir uma gama de conhecimento e experiência em sua área de formação, possuir o conhecimento e saber lidar com suas emoções. Isto posto, foi abordado, em seguida, o contexto histórico da Inteligência Emocional, os seus conceitos, bem como as suas contribuições para a Gestão de Pessoas.

4.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Desde o final da década de 90 muito se fala, tanto nas organizações como nos institutos de pesquisa, sobre a importância da Inteligência Emocional na capacitação de pessoas, principalmente para líderes, haja vista o progresso das

ciências humanas, sobretudo no que se diz respeito sobre as contribuições da psicologia para a compreensão e desenvolvimento do ser humano.

Com efeito, o tema Inteligência Emocional foi abordado, de maneira introdutória e experimental, em 1920, pelo psicólogo estadunidense Edward Thorndike (1874-1949), o qual descreve o conceito de Inteligência Emocional como habilidade de entender, controlar e administrar as emoções para agir de forma mais sensata nas relações humanas. Em 1940, o psicólogo romeno David Wechsler (1896-1981) sugeriu que outros fatores além da habilidade intelectual estão envolvidos em um comportamento inteligente. Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano, em 1950, afirmou que as pessoas podem construir força emocional. Em 1980, Howard Gardner, psicólogo cognitivo e educacional, desenvolveu a teoria das inteligências múltiplas, com a qual afirma que os seres humanos possuem diferentes formas de processamento de informações e estes meios são relativamente independentes um dos outros. Em 1985, Wayne Payne, trabalhou em sua tese de doutorado o tema Inteligência Emocional (SBIE, 2019).

Em 1990, com o artigo “*Emotional Intelligence*”, publicado na revista *Imagination, Cognition and Personality*, os psicólogos norte-americanos Peter Salovey, atualmente presidente da Universidade Yale, em New Haven – EUA, e Jonh Mayer, pós-doutor que leciona na Universidade Nova Hampshire, em New Hampshire – EUA, apresentaram a Inteligência Emocional como subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar as próprias emoções e a dos outros, e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações (SBIE, 2019).

Contudo, a concepção de Inteligência Emocional ganhou mais valorização e propagação quando, em 1995 – o pós-doutor, escritor e psicólogo norte americano, Daniel Goleman publicou a sua obra *Inteligência Emocional*, com a qual ele difundiu em vários países essa temática e que depois ganharia grandes proporções seja através de estudos, pesquisas, conferências e publicações, este é conhecido como o pai da Inteligência Emocional.

4.2 CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Um dos principais autores que traz o conceito de Inteligência Emocional é Daniel Goleman, que enfatiza as emoções como um dos fatores de forte influência no desenvolvimento e aprimoramento da inteligência, sendo que a incapacidade de

conduzi-las e controlá-las adequadamente, torna-se como um todo a vida do indivíduo vulnerável a complicações e limitações ao se viver.

Em suas obras, Goleman (2012), relata que, em grande parte dos problemas, os seres humanos enfrentam de forma a entender que a sociedade reconheceu apenas o intelectual, abrindo mão de aprofundar nas vivências e emoções que são essências para todos, impossibilitando gerar sentimentos empáticos para com o outro.

Para Goleman (2012), a nossa mente, sendo ela parte racional e parte emocional, equilibram e desenvolvem como pares na construção de emoções que nos alimentam e informam determinadas ações racionais da mente, uma vez que uma reflete na outra. Ressalta ainda que o ser humano só poderá concretizar de forma eficaz suas ações se utilizar como ferramenta a Inteligência Emocional, visto que, quando o racional e o emocional se interagem, a capacidade de elaboração e interpretação nas situações vivenciadas resultam em consequências positivas e inteligentes.

Segundo o autor supracitado, a inteligência científica não tem relação com o desenvolvimento emocional do indivíduo, uma vez que, até pessoas com elevado potencial acadêmico possuem características e atitudes que levarão ao caos e ao estresse total. Para o autor, “torna-se um problema, pois a inteligência acadêmica não oferece praticamente nenhum preparo ou oportunidade que trazem vicissitudes da vida” (Goleman, 2012, p. 48). E, mesmo considerando este fator, nosso meio social ainda está voltado para a inteligência intelectual, ignorando o fator emocional, o que acaba mobilizando as vantagens do crescimento e desenvolvimento íntegro do ser humano.

Goleman (2012), considera que o ser humano com potencial e maturidade emocional é aquele capaz de estruturar e conviver com seus sentimentos e ser empático aos outros, sendo, por sua vez, resiliente e bem sucedido em sua vida, nas relações afetivas e profissionais, onde acaba se sobressaindo aos demais do ambiente que está inserido. Segundo o autor,

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza (GOLEMAN, 2012, p. 48).

O autor embasou-se de forma científica em estudos feitos com crianças, o que fez com que estruturasse e entendesse um pouco mais o desenvolvimento e controle das emoções e da importância delas em nossas vidas. Goleman (2012) enfatiza que nesses estudos constou-se que crianças que tiveram contato com a alfabetização e elaboração de suas emoções, melhoraram seu desempenho e tornaram-se melhores colegas, parceiros e alunos, sendo, de modo geral, pessoas sociáveis, e que, conseqüentemente, a tendência é que no futuro tornem-se adultos e profissionais maduros quanto às suas emoções e na forma como serão administradas em momentos críticos no ambiente.

Goleman (2012) diz que o indivíduo se tornará consciente sobre a importância das emoções em todos os contextos de nossas vidas, e que criará grandes benefícios para o próprio desenvolvimento e, conseqüentemente, do próximo, aprimorando conhecimento, aptidões e mecanismos úteis e favoráveis ao emocional em qualquer situação.

O autor ainda traz e ressalta, que o caráter é a palavra que maior representa e define o conjunto de capacidades que estruturam a Inteligência Emocional e sua significância.

Se o desenvolvimento do caráter é uma das bases da sociedade democrática, pensem em algumas das maneiras como a inteligência emocional reforça essa base. O princípio fundamental do caráter é a autodisciplina; a vida virtuosa, como tem observado os filósofos desde Aristóteles, se baseia no autocontrole. Uma pedra de toque afim do caráter a capacidade de motivar-se e orientar-se, seja no fazer de um dever de casa, concluir um trabalho ou levantar-se pela manhã. Precisamos estar no controle de nós mesmos, para agir direito com o outro (GOLEMAN, 2012, p. 302).

Em resumo de palavras, Goleman (2012), por fim, defende que a Inteligência Emocional é de suma importância e positivamente relevante na vida pessoal e profissional de cada um, por trazer benefícios e o poder de prevalecer sentimentos, desenvolvimento e até mesmo habilidades em contextos que não partem apenas de interpretações racionais, contribuindo assim para qualidade de vida.

4.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

A Inteligência Emocional vem sendo cada vez mais utilizada dentro das organizações. Mesmo em empresas em que os conceitos da Inteligência Emocional não sejam plenamente conhecidos, pode existir o uso em muitas situações. Um dos exemplos mais comuns é o uso de dinâmicas de grupo para contratação de novos empregados, observando quais candidatos possuem mais aptidão para trabalho em grupo.

Ainda sobre a contratação de colaboradores, Goleman afirma que:

Hoje em dia, as empresas de todo o mundo olham rotineiramente através das lentes do coeficiente emocional (QE) para contratar, promover e desenvolver seus empregados. Por exemplo, a Johnson & Johnson descobriu que, em filiais do mundo inteiro, os funcionários que em meio de carreira possuíam um maior potencial de liderança tinham aptidões de Inteligência Emocional muito melhores do que seus colegas menos promissores (GOLEMAN, 2012, p. 12).

Conforme exposto nos capítulos anteriores, a Gestão de Pessoas está com um papel mais estratégico dentro das empresas e passa por isso a manutenção dos empregados na empresa, tanto no sentido de mantê-los motivados quanto contar com eles como membros de suas equipes.

De acordo com Chiavenato:

Do ponto de vista da gestão de pessoas (GP), a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Para manter os empregados, as organizações precisam ir além dos salários para motivar seus colaboradores. Um empregado com um salário acima da média oferecida no mercado pode desejar sair da empresa caso o ambiente tenha muitos conflitos ou se o relacionamento com seu gestor não for agradável.

Para manter um bom relacionamento e fazer com que os colaboradores possam se sentir compreendidos, um líder precisa ter empatia. Os benefícios da empatia nos relacionamentos profissionais colaboram para a permanência de talentos na empresa.

Para Goleman, empatia é “compreender os sentimentos e preocupações dos outros e adotar a perspectiva deles; reconhecer as diferenças no modo como as pessoas se sentem em relação às coisas” (GOLEMAN, 2012, p. 317).

As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Assim, a empatia também contribui para que o líder identifique os sentimentos e perfis dos seus liderados aplicando assim a liderança situacional com mais eficiência (GOLEMAN, 2012).

Assim, o autocontrole é uma das habilidades mais importantes no relacionamento interpessoal. Através dele, o indivíduo, líder ou não, consegue manter-se calmo em situações embaraçosas e ter atitudes adequadas.

Um líder só consegue conduzir uma reunião ou dar um *feedback* a um empregado, mesmo em situações de estresse, se possuir controle de seus sentimentos. Por outro lado, se um líder deixar transparecer uma preocupação à sua equipe em um momento inadequado, isso pode abalar seus liderados, colocando em risco a produtividade e a assertividade.

A capacidade de automotivação também tem um papel fundamental, pois manter a equipe motivada será muito mais difícil se o líder não estiver motivado. Enquanto os liderados o possuem para motivá-los, não são todos os líderes que possuem uma terceira pessoa que exerça este papel sobre eles próprios.

A obra de Goleman traz uma passagem que reforça muito bem a importância da Inteligência Emocional nas empresas:

À medida que serviços baseados no conhecimento e no capital intelectual se tornam mais fundamentais para as empresas, melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe será uma grande forma de influenciar o capital intelectual, o que faz uma crítica diferença competitiva. Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva (GOLEMAN, 2012, p. 182).

Em suma, é fundamental, nos dias atuais, os líderes que trabalham diretamente com pessoas usarem os conceitos de Inteligência Emocional no dia a dia. Afinal, como exposto acima, a Inteligência Emocional contribui diretamente para termos pessoas equilibradas, conscientes de suas emoções, que buscam se conhecer cada vez melhor, pois assim teremos líderes capacitados para serem gestores de pessoas, os quais procuraram sempre mais motivar e valorizar a sua equipe de

trabalho, tornando-se profissionais eficientes e valorizando os colaboradores da organização.

5 PESQUISA DE CAMPO

Segundo Marconi e Lakatos (2007) uma pesquisa de campo busca apresentar dados, opinião, conhecimento ou parecer sobre um determinado assunto, tema, problema ou hipótese, para, assim, comprovar um pressuposto, ou descobrir novas informações ou dados relevantes.

5.1 METODOLOGIA

A presente pesquisa de campo foi elaborada a partir das orientações de Weisinger (2001), o qual, em sua obra *Inteligência emocional no trabalho*, busca apresentar proposições de como aplicar e desenvolver a Inteligência Emocional no ambiente de trabalho, corroborando assim com o propósito deste trabalho que visa apresentar as contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas. Desta forma, foi utilizado um teste proposto pelo autor supracitado (vide quadro 1) para analisar a compreensão, o desenvolvimento e o uso da Inteligência Emocional por líderes.

Weisinger elaborou o referido teste no ano de 1997, com os seguintes objetivos: ajudar o indivíduo a tomar consciência das suas aptidões em termos de Inteligência Emocional, identificar os pontos fortes e as áreas que precisam ser melhoradas. Com efeito, o teste é dividido em duas partes, a saber: primeiro, ao responder as questões do quadro 1, o líder busca avaliar sua capacidade de aplicar a Inteligência Emocional; segundo, é feita uma análise das respostas buscando identificar aquilo que o líder já usa no seu dia a dia e aquilo que pode ser melhorado.

Portanto, o teste foi utilizado com o intuito de entender como líderes que atuam em uma instituição financeira usam as aptidões da Inteligência Emocional para o seu desenvolvimento pessoal e também da sua equipe de liderados. Além disso, um dos objetivos é analisar como este grupo de líderes usa a Inteligência Emocional para realizar e desenvolver uma boa Gestão de Pessoas.

O teste de Weisinger é composto por 45 questões relacionadas a cinco aptidões da Inteligência Emocional, a saber: autoconsciência, controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional. Foi enviado para ser respondido, por meio da ferramenta “Google Forms”, disponibilizado *on line* em uma plataforma de mensagens instantâneas, durante o mês de agosto de 2019, para

colaboradores que exercem funções de liderança em uma instituição financeira da cidade de Anápolis – Goiás.

A pesquisa foi enviada para 30 líderes, dos quais 18 responderam os questionários. Com os dados em mãos, foi realizada a tabulação das respostas para análise de quanto os líderes pesquisados possuem a capacidade ou o domínio da Inteligência Emocional, tendo em vista as cinco aptidões previstas por Weisinger em seu teste.

Quadro 1 – Teste de Inteligência Emocional

ITEM	QUESTÃO	NOTA
1	Identificar mudanças na excitação fisiológica	
2	Relaxar em situações de pressão	
3	Agir produtivamente quando zangado	
4	Agir produtivamente em situações que provocam ansiedade	
5	Acalmar-se depressa quando zangado	
6	Associar diferentes indícios fisiológicos a diferentes emoções	
7	Usar a “conversa interna” para influenciar seu estado emocional	
8	Comunicar com eficácia seus sentimentos	
9	Refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar	
10	Ficar calmo quando for alvo de raiva de outra pessoa	
11	Saber quando você está pensando negativamente	
12	Saber quando sua conversa consigo mesmo é instrutiva	
13	Saber quando você está ficando zangado	
14	Saber como interpretar os acontecimentos	
15	Saber que sentidos você está usando no momento	
16	Comunicar corretamente o que está sentindo	
17	Saber que informações influenciam suas interpretações	
18	Identificar suas mudanças de estado de espírito	
19	Saber quando você fica na defensiva	
20	Saber o impacto do seu comportamento sobre os outros	
21	Saber quando você está se comunicando incoerentemente	
22	"Aumentar a potência do motor" quando quiser	
23	Recuperar-se depressa depois de um retrocesso	
24	Completar tarefas longas dentro dos prazos determinados	
25	Produzir alta energia fazendo um trabalho desinteressante	
26	Cessar ou modificar hábitos pouco eficazes	
27	Desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos	
28	Depois das palavras, a ação	
29	Resolver conflitos	
30	Chegar a um consenso com outras pessoas	
31	Mediar conflitos alheios	
32	Mostrar técnicas eficazes de comunicação interpessoal	

33	Apresentar os pensamentos de um grupo	
34	Influenciar outras pessoas, direta ou indiretamente	
35	Construir a confiança com outras pessoas	
36	Montar equipes de apoio	
37	Fazer outras pessoas se sentirem bem	
38	Dar conselhos e apoio aos outros, quando necessário	
39	Refletir corretamente os sentimentos dos outros para eles mesmos	
40	Reconhecer quando uma pessoa está preocupada	
41	Ajudar outras pessoas a controlar as emoções	
42	Mostrar empatia com outras pessoas	
43	Ter conversas íntimas com outras pessoas	
44	Ajudar um grupo a controlar as emoções	
45	Perceber incongruências entre as emoções ou sentimentos de uma pessoa e seu comportamento	

Fonte: WEISINGER (2001, p. 214).

As 45 questões elaboradas por Weisinger (2001) são divididas em 5 grupos, sendo que cada grupo foi utilizado como indicador para as aptidões: autoconsciência, controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem, ser mentor emocional (cf. quadro 2, abaixo).

Quadro 2 – Relação questões X aptidões

APTIDÕES	QUESTÕES
Autoconsciência	1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21
Controle das emoções	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27
Automotivação	7, 22, 23, 25, 26, 27, 28
Relacionar-se bem	8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45
Ser mentor emocional	8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45

Fonte: WEISINGER (2001, p. 216).

Para cada pergunta, o entrevistado foi orientado a dar uma nota de 1 a 7, usando o seguinte critério: nota 1 indica "capacidade mínima" e a nota 7 indica "capacidade máxima". Considera-se que notas de 1 a 4 denotam baixa capacidade na aptidão e que notas de 5 a 7 significam alta capacidade na aptidão.

As respostas, desta maneira, foram divididas em dois grupos: o primeiro, são as aptidões que precisam ser melhoradas, representadas pelas notas de 1 a 4; e o segundo, as notas de 5 a 7 indicam que a aptidão já está em nível suficiente. Para a análise, todas as repostas foram agrupadas de acordo com a indicação do autor e

indicado o percentual de respostas com notas baixas ou altas em cada grupo de aptidão.

Neste levantamento de dados foi utilizada a abordagem quantitativa e qualitativa, que segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 189):

Consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem.

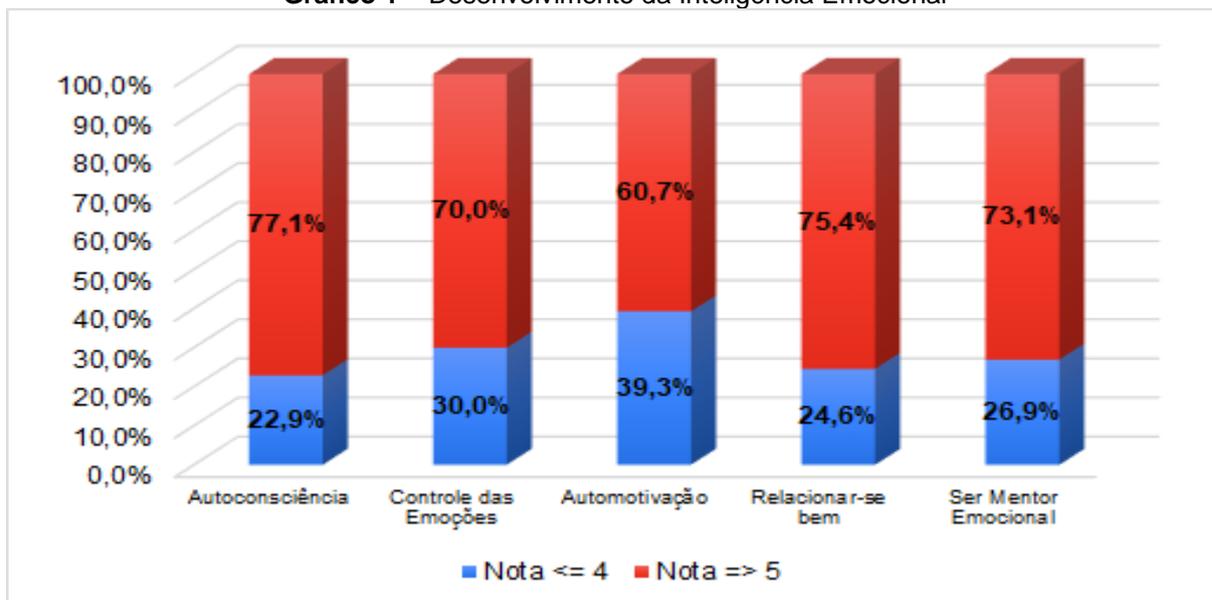
Neste mesmo sentido, porém abordando a questão qualitativa Freitas e Prodanov (2013, p. 70) dizem:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Assim sendo, foi apresentado o resultado da pesquisa de campo e, conseqüentemente, correlacioná-la com a primeira parte do trabalho, isto é, a pesquisa bibliográfica apresentada nos capítulos anteriores.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com o exposto, e com a tabulação das respostas em mãos, foi elaborado um gráfico que destaca a necessidade de melhorias das aptidões de Inteligência Emocional na equipe entrevistada.

Gráfico 1 – Desenvolvimento da Inteligência Emocional

Fonte: Autores deste trabalho, 2019.

Assim sendo, para maior compreensão do uso do teste, é relevante reforçar que este baseia-se em cinco aptidões cruciais acerca do nível de desenvolvimento da Inteligência Emocional, sendo eles: ter autoconsciência, saber lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

Para Goleman (2012) essas aptidões são necessárias para o desenvolvimento da Inteligência Emocional. Ter autoconsciência – é saber identificar um sentimento quando ele acontece e manter o equilíbrio e consciência das decisões tomadas; saber lidar com emoções – é saber entender os sentimentos e aprender a reverter situações de dificuldade com sabedoria; motivar-se – é conseguir usufruir as emoções em seu próprio benefício e também saber se valorizar para sempre manter o equilíbrio e assim, aumentar a capacidade produtiva e controle emocional; reconhecer emoções nos outros – é saber estar sintonizado com emoções e necessidades do próximo; lidar com relacionamentos – é ter capacidade de lidar com as emoções do próximo, e auxiliá-lo para uma resolução de situações consideradas problemáticas.

A partir dessas aptidões, foram elaborados os perfis dentro de uma organização, como os de liderança, eficiência, entre outros. As aptidões são subjetivas e são apresentadas com intensidades diferentes em cada indivíduo. Uma pessoa poderá ser capaz de motivar outras pessoas para desafios e metas, porém em alguns casos pode estar despreparado para enfrentar desafios em sua vida. O

desenvolvimento e aperfeiçoamento são ferramentas necessárias para o desempenho profissional, pois, no ambiente organizacional as relações interpessoais são constantes.

Com efeito, o gráfico demonstra que a autoconsciência é a competência mais desenvolvida entre as pesquisadas, com 77,1% das repostas satisfatórias. Este fator é extremamente importante e positivo porque, de acordo com o Weisinger (2001) a autoconsciência é o alicerce para as demais aptidões da Inteligência Emocional. Desta forma, por mais que existam lacunas a serem preenchidas nas demais competências, já existe uma base para desenvolvê-las. Por conseguinte, 77,1% dos respondentes possuem alta aptidão em autoconsciência. Isso significa que esse é um grupo de líderes que possui uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. De acordo com Goleman (2015, p. 14):

As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são pessoas honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional.

Por outro lado, temos quase 23% dos líderes com baixa capacidade em autoconsciência o que pode significar que um quarto dos líderes têm dificuldades de reconhecer suas próprias emoções, forças, qualidades. Tudo isso influencia preponderantemente no dia a dia de um líder, pois o gestor que não se conhece e não se aprofunda em sua personalidade, encontrará dificuldades para desenvolver, com qualidade e desenvoltura, uma Gestão de Pessoas. Em síntese: os líderes que apresentaram resultados de baixa capacidade em autoconsciência precisam ficar mais atentos aos sinais que suas emoções os fornecem, considerando-as como fonte de informações valiosas, para as tomadas de decisões e relacionamentos com os demais colaboradores. Sem perceber suas emoções o indivíduo terá muita dificuldade nas demais competências da Inteligência Emocional, porque não conseguirá ter o controle próprio.

No que tange ao controle das emoções, 70% dos líderes que responderam ao teste possuem alta capacidade no controle de suas emoções, mas 30% deles não estão hábeis no controle de suas emoções. Embora o controle das emoções esteja intrinsicamente ligado a autoconsciência, a pesquisa demonstra que existem muitos casos em que a pessoa percebe as suas emoções, mas não é capaz de controlar-se.

Impulsos biológicos dirigem nossas emoções. Não podemos eliminá-los, mas podemos fazer muita coisa para administrá-los. O autocontrole, ou controle das emoções, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da Inteligência Emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos (GOLEMAN, 2015, p. 16).

Sendo líderes, este descontrole gera um grande mal-estar na equipe, pois não percebe em seu líder uma pessoa de confiança na qual é possível confiar, haja vista que uma pessoa que não tem equilíbrio emocional pode ferir outras com uma palavra mal colocada ou ainda um gesto grosseiro em seu momento de descontrole, desencadeando, portanto, um ambiente nada confiável e tampouco agradável.

Embora quase 61% dos respondentes tenham alta capacidade de Automotivação, outros 39% destes líderes apresentam menores capacidades para tal fundamental aptidão. Sendo líderes e gestores de pessoas, isso pode significar que aqueles que têm déficit em automotivação não conseguirão desempenhar com facilidade sua liderança, pois geralmente pessoas assim dependem de estima dos demais para se motivar, ou ainda será um líder dependente de elogios e favores de seus liderados. Em suma, será um líder frustrado e com baixa autoestima.

Nesta perspectiva, é importante que desenvolvam a automotivação, porque está diretamente relacionada às ações ou comportamentos dos indivíduos. As pessoas agem não somente por sua capacidade de fazer algo, mas principalmente pela vontade e/ou motivos de realizar essa ação (WAISMANN; MATTOS, 2016). Ainda neste mesmo entendimento Weisinger (2001, p. 75) explica: “automotivação é aquilo que o leva a dispende energia numa direção específica com um propósito específico; ou ainda significa usar seu sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento”.

O relacionamento interpessoal voltado à Gestão de Pessoas e representado em papéis de liderança, surge como fator de suma importância naquilo que diz respeito a influenciar ou não pessoas. Com isso, conquistar seus subordinados através de uma rede de comunicação ou em outras palavras, de relacionamento, é importante e fundamental para o desenvolvimento de todos. Em um de seus estudos, Kurt Lewin (1976, p. 66), aponta que ao falar de produtividade de um grupo e de que forma surge a eficiência deste relacionamento, aborda-se a ligação não apenas as competências de cada um, mas, sobre a capacidade de reter e obter relações interpessoais, isto é, um bom relacionamento.

Ao compreender pontos relevantes que cada pessoa expõe ao pensar e se expressar através de seus comportamentos no trabalho, é possível fazer uma relação, de certa forma, com a Inteligência Emocional, e de que forma essa exerce na contribuição e equilíbrio de bons relacionamentos, partindo de um pressuposto da razão e emoção. Segundo Moscovici (1994), nas organizações, as relações humanas ocorrem em dois níveis distintos. O nível de tarefa, que se nota na prática das atividades individuais e coletivas. Sendo o outro nível, o socioemocional, embasado nas sensações e sentimentos gerados pelo convívio. A diferença, é que ao se tratar de compreender, elaborar e refletir sobre o relacionamento entre o líder e sua equipe, trata-se de divergências que ocorrem, de forma subjetiva, entre o intra e o interpessoal que cada pessoa expõe em suas relações.

Apesar de cerca de 73% dos respondentes terem alta capacidade para serem mentores emocionais de seus liderados, preocupa o fato de que quase 27% deles apresentam baixa capacidade para tal habilidade, pois na Gestão de Pessoas é importante que os líderes ajudem os liderados a manterem sua perspectiva emocional, que saibam como acalmar uma pessoa descontrolada, que sejam ouvintes solidários, e que os ajudem a planejar e a alcançar suas metas, pois Weisinger (2001, p. 19) diz que:

Uma organização de trabalho é um sistema integrado que depende do inter-relacionamento dos indivíduos que fazem parte dela – por isso é tão importante para o sucesso da empresa que não apenas os empregados usem o melhor de sua capacidade, como também ajudem outras pessoas a fazer o melhor. No contexto da Inteligência Emocional isso significa ajudar as pessoas a controlar suas emoções, comunicar-se eficientemente, solucionar seus problemas, resolver seus conflitos e adquirir motivação.

De acordo com os dados expostos, os líderes pesquisados apontam uma boa performance no que tange às aptidões da Inteligência Emocional. Muitos fazem o bom uso dessa ferramenta no seu dia a dia, buscando serem profissionais e líderes de alto nível, mantendo as suas emoções equilibradas e se autoconhecendo. Não obstante, foi percebido que alguns necessitam de capacitação para melhorar aquelas aptidões que foram apresentadas com notas abaixo do esperado.

A Inteligência Emocional, com suas aptidões – autoconsciência, controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional – deveria fazer parte do cotidiano das principais lideranças de uma organização, pois esta visa não somente o crescimento profissional do líder, mas, sobretudo um crescimento pessoal,

humano. Líderes emocionalmente inteligentes tendem a ter mais sucesso em suas carreiras e também a desenvolver novos líderes em suas equipes.

Os liderados, por sua vez, em contato com líderes que possuem gestão das suas emoções, são motivados a buscarem um bom relacionamento dentro das organizações, buscando cada vez mais produtividade, crescimento pessoal e profissional, qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho. Caso o líder não se desenvolva, este não ajudará no crescimento das pessoas de sua equipe e, conseqüentemente, não fará uma boa e frutuosa Gestão de Pessoas.

A Inteligência Emocional, portanto, é um tema preponderante em nossos dias, pois pode contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento da Gestão de Pessoas, desenvolvendo líderes e liderados conscientes das suas emoções, criando assim um ambiente de trabalho mais sadio e produtivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi essencial compreender e mostrar o quanto a Inteligência Emocional é importante na Gestão de Pessoas. Para tanto, foi necessário apresentar os conceitos de Gestão de Pessoas, Liderança e Inteligência Emocional. Este tema é caro para o atual momento do mercado de trabalho, devido à grande procura por formação por parte dos líderes nesta área.

Neste sentido, é, de fato, significativo que o uso da Inteligência Emocional é fundamental na construção da Gestão de Pessoas, tendo em vista que o líder que conhece as suas emoções consegue gerir a sua equipe com eficiência e qualidade. Além disso, haverá a possibilidade de o líder identificar seus sentimentos e compreender melhor o de seus liderados, com foco na compreensão de ambos e, conseqüentemente, no que diz respeito à resolução de conflitos.

Com efeito, diante da competitividade das organizações em busca de mão de obra qualificada, é de responsabilidade de o líder despertar em seus liderados o apreço em se autoconhecer e conhecer suas emoções, para que assim possa desenvolver melhor a sua equipe e conseguir extrair melhores resultados, alcançando, assim, um desempenho de qualidade na organização. Desta forma, o líder precisa ter como objetivo propor no dia a dia uma qualificação das equipes visando tanto os aspectos humanos como os aspectos profissionais. Uma Gestão de Pessoas que se preocupa com a qualidade de vida do profissional, é de suma importância valorizar e gerir as emoções dos colaboradores.

Com base nos questionários aplicados neste estudo, sendo em líderes de uma instituição financeira localizada na cidade de Anápolis-GO, foi possível identificar que grande parte desses líderes possui e se utiliza da Inteligência Emocional. Ao analisar a teoria da Inteligência Emocional de Daniel Goleman, é perceptível a necessidade do desenvolvimento de cada indivíduo, sendo este por viés racional ou emocional. Ao aplicar o Teste elaborado por Weisinger para mensurar o desenvolvimento, identificou-se que 77,1% dos participantes possuem autoconhecimento de suas emoções.

De fato, o uso da Inteligência Emocional é uma ferramenta importante e cara na vida dos líderes que procuram ser diferenciados no mercado de trabalho e, por conseguinte, contribui para uma gestão eficiente de pessoas procurando valorizar

sempre o colaborador como pessoa humana e não como uma máquina, buscando sempre um clima organizacional mais agradável e produtivo.

Por outro lado, foi percebido que nos ambientes nos quais há desconhecimento da Inteligência Emocional por parte dos líderes há um grande desgaste na Gestão de Pessoas, pois requer uma grande demanda na resolução de conflitos seja entre os líderes e liderados ou entre a equipe. O uso das aptidões como autocontrole e autoconhecimento são facilitadores para ter uma equipe mais íntegra e comprometida com os processos da organização, pois os colaboradores se conhecem e são motivados ao crescimento e ao equilíbrio emocional.

Acredita-se, então, que o autoconhecimento pode estar aliado à Inteligência Emocional, possibilitando que o líder analise de forma mais abrangente seus pontos fortes, projetando em si mesmo maior crescimento pessoal e, conseqüentemente, em sua carreira profissional. De acordo com as análises deste trabalho, mostrou-se a importância de que o líder em sua gestão, aborde *insights* para proporcionar condições que abrangem a utilização da Inteligência Emocional, pois em ambientes que o líder promove o autoconhecimento e controle de suas ações, conseqüentemente haverá referências de seus liderados, desenvolvendo e proporcionando crescimento pessoal e profissional de cada membro da equipe.

Assim sendo, a Inteligência Emocional é o conhecimento e o controle das emoções pelo indivíduo, mas para isso é necessário o trabalho do autoconhecimento e da autopercepção. Por isso, é essencial que o líder desenvolva em sua equipe as cinco aptidões da Inteligência Emocional, isto é, autoconsciência, controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional.

Observou-se também que a Inteligência Emocional deve ser trabalhada com todos os membros das equipes, não somente nos líderes, pois uma equipe que possui equilíbrio emocional consegue obter uma melhor performance, contribuindo desta maneira para a formação social e profissional dos envolvidos, além de um clima organizacional favorável no que diz respeito a resolução de conflitos, facilitando assim, com que o líder evolua em sua formação e atribuições.

Assim como foi estudado neste trabalho, a importância da Inteligência Emocional para a Gestão de Pessoas, foi notado que um novo estudo sobre Inteligência Emocional voltado a todos os membros das equipes pode trazer contribuições relevantes e importantes sobre o tema, visto que muitas vezes existe o

foco na preparação dos líderes, mas os demais membros das equipes não recebem a atenção necessária.

Em vários momentos, durante o desenvolvimento do trabalho, foram encontrados trechos de obras e pesquisas que chamam a atenção de como a Inteligência Emocional pode contribuir para os relacionamentos e equilíbrio emocional das pessoas, contribuições que vão muito além do ambiente profissional, e que evidenciam que o indivíduo que conhece e faz uso da Inteligência Emocional tem grande vantagem no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

Portanto, fica a sugestão para que o tema de Inteligência Emocional permaneça em contínuo estudo, visto que, o mesmo pode estar correlacionado a vários temas e assuntos nas organizações, tais como, por exemplo, na construção de equipes, no desenvolvimento de carreira, bem como na influência de um ambiente de trabalho estressor.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. Trad. Alfredo Bosi. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciênc. saúde coletiva**. v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica de sucesso das organizações. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COBÊRO, Cláudia. **Manual de inteligência emocional**. 2 f. Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 95-96, Jan./Jun.2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v8n1/v8n1a14.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2019, 19:30.

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E.; **Liderança em foco**. Campinas: Papirus, 7 Mares, 2013.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?**: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

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

_____. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1976.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NASCIMENTO, L. P.; CARVALHO, A. V.; **Gestão estratégica de pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de; **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SARRÁIS, F. **Compreender a afetividade**: entender de forma racional o nosso mundo emocional. Trad. Luciana Pricoli Vilela. São Paulo: Cultor de Livros, 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (SBIE). **Inteligência Emocional**: entenda sua origem e sua importância para o mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 20 jul. 2019.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAISMANN, D. A.; MATTOS, A; **O papel da inteligência emocional na gestão de pessoas**: estudo de caso na empresa Pormade Portas Decorativas Ltda. Disponível em: <https://even3.azureedge.net/anais/42752.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2019.

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

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E COACHING

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – As Contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas -, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

NOME DA PESQUISA: As Contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas.

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Francis D'stephanne Pereira Santos, Marcos Reis Ferreira de Sousa e Tiago de Paula Rodrigues.

ORIENTADOR: Prof. Me. Mauricio Resende Rodovalho.

ENDEREÇO: Rua 05, nº 580 – Cidade Jardim, Anápolis-GO, 75080-730

TELEFONE: (62) 3328-8900

OBJETIVOS: Neste trabalho, foi relevante compreender e mostrar o quanto a Inteligência Emocional é importante na Gestão de Pessoas. Para tanto, foi necessário apresentar os conceitos de Gestão de Pessoas, Liderança e Inteligência Emocional. É considerável que este tema é caro para o atual momento do mercado de trabalho, devido à grande procura por formação por parte dos líderes nesta área.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Você está sendo convidado a preencher um formulário de pesquisa de campo que foi elaborado a partir das orientações de Weisinger, o qual, em sua obra *Inteligência emocional no trabalho*, busca apresentar proposições de como aplicar e desenvolver a Inteligência Emocional no ambiente de trabalho, colaborando assim com o propósito deste trabalho que visa apresentar as contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas. O teste de Weisinger é composto por 45 questões relacionadas a cinco aptidões da Inteligência Emocional, a saber: autoconsciência, controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional. O mesmo foi enviado para ser respondido, por meio da ferramenta “Google Forms”, disponibilizado *on line* em uma plataforma de mensagens instantâneas. Com os dados em mãos, foi realizada a tabulação das respostas para a análise do quanto os líderes pesquisados possuem a capacidade ou o domínio da Inteligência Emocional.

RISCOS E DESCONFORTOS: Não existem riscos, pois não é possível identificar no trabalho dados e informações pessoais, profissionais, nem tão pouco os dados da empresa.

BENEFÍCIOS: Sua contribuição ao responder o questionário, foi de suma importância para o desenvolvimento acadêmico e consequentemente profissional dos leitores.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não houve custos ou gastos financeiros pertinentes ao preenchimento da pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Durante o preenchimento do formulário de pesquisa, não foi requerido Login de acesso, assim como, não foi solicitado dados pessoais e profissionais. A publicação é de caráter a não divulgar seus dados e da empresa.