

## AS ORGANIZAÇÕES COMO PROPULSORAS DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

SUÉLEN DOS SANTOS PEZZI <sup>1</sup>

ALEX ECKERT <sup>2</sup>

MARLEI SALETE MECCA <sup>3</sup>

### RESUMO

Estudos anteriores mostram que a Inteligência Emocional determina o potencial do indivíduo para aprender os fundamentos do autodomínio, autoconhecimento e controle emocional. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007). Acredita-se que a inteligência emocional é fator decisivo para o sucesso das pessoas não só no meio organizacional, mas também em sua vida pessoal. Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar o papel da inteligência emocional no contexto organizacional, observando como os líderes agem com suas próprias emoções e com as emoções de sua equipe. A partir de uma pesquisa qualitativa, ficou evidenciado que a Inteligência Emocional influencia não só o sucesso da carreira do gestor, mas também o resultado da organização como um todo e reforça sua importância na carreira do líder e no contexto organizacional.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional. Liderança. Emoções.

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Empresarial – UCS, Consultora na área de Recursos Humanos, [sspezzi@ucs.br](mailto:sspezzi@ucs.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração - PUCRS/UCS, Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS, [aekert@ucs.br](mailto:aekert@ucs.br)

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia da Produção – UFSC, Professora da Universidade de Caxias do Sul – UCS, [msmecca@ucs.br](mailto:msmecca@ucs.br)

## **ORGANIZATIONS AS DRIVERS OF ECONOMIC DEVELOPMENT: THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADING THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

### **ABSTRACT**

*Prior studies show that Emotional Intelligence determines the potential of the individual to learn the fundamentals of self-mastery, self-knowledge and emotional control. Emotional control can bring about significant transformations as the individual becomes more aware of his or her responsibilities for the well-being of oneself and others, using the skills acquired to promote cultural and social change in one's environment (GOLEMAN, 2007). Emotional intelligence is believed to be a decisive factor for people's success not only in the organizational environment, but also in their personal lives. Given this, the objective of this study is to analyze the role of emotional intelligence in the organizational context, observing how leaders act with their own emotions and with the emotions of their team. From a qualitative research, it became evident that Emotional Intelligence influences not only the success of the manager's career, but also the result of the organization as a whole and reinforces its importance in the leader's career and in the organizational context.*

**Keywords:** Emotional Intelligence. Leadership. Emotions

## 1. INTRODUÇÃO

A inteligência emocional, temática objeto deste estudo, busca compreender acerca do controle das emoções como fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria do relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2008).

A inteligência emocional torna-se importante não só profissionalmente, mas em todos os aspectos da vida do ser humano, uma vez que a mesma se define como um potente farol que possibilita enxergar de forma límpida e transparente as situações e as relações interpessoais, nas quais estão contidas a comunicação e a interação saudável e equilibrada entre seus membros. É relevante lembrar que o simples fato de ter esse discernimento pode alterar o futuro e condição de vida de uma sociedade ou de uma organização.

Deste modo, Inteligência Emocional é a maneira como o indivíduo vê, julga, conceitua, qualifica as coisas no mundo e em si mesmos (ANTUNES, 2003). Evidencia-se igualmente a relação que há entre liderança e inteligência emocional, que consiste em moldar o líder para que ele tenha a capacidade de adaptar-se ao momento, e dentro desta dinâmica, consiga delegar e motivar seus colaboradores para que reajam positivamente, ofertando o seu melhor e alcançando os resultados esperados.

Diante do cenário atual, destaca-se o quanto é relevante que os líderes das organizações saibam lidar com suas próprias emoções para alcançar sucesso em suas atividades profissionais e pessoais e para se relacionarem com seus superiores, subordinados, clientes e fornecedores. Deste modo, a influência da Inteligência Emocional se evidencia no desempenho da carreira do líder e em sua satisfação no trabalho e nas implicações que isso irá causar. O gerenciamento das emoções, especialmente no que tange o papel do líder, deve ocorrer considerando a Inteligência Emocional como um elemento imprescindível para o seu sucesso e da organização como um todo, aliada ao perfil de liderança que um líder deve ter.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo o objetivo deste estudo é analisar o papel da inteligência emocional no contexto organizacional, observando como os líderes agem com suas próprias emoções e com as emoções de sua equipe.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTELIGÊNCIA

Inteligência é um assunto que ao longo de toda a história tem sido pesquisado, a fim de saber se é possível avaliar e medir o grau de habilidade intelectual de uma pessoa. Para avaliar este grau um dos índices utilizados é o QI (quociente de inteligência), que foi desenvolvido, proposto e aperfeiçoado por Albert Binet na década de 1920. O QI tem como base a capacidade “lógico-matemática” e é utilizado até hoje no mundo todo, principalmente por grandes empresas, para selecionar as pessoas para os lugares certos (ABRANTES; FILHO; ALMEIDA, 2009). Este conceito começou a ser questionado a partir de 1950, quando se mostrou críticas apontando outras capacidades também importantes, além da capacidade lógico-matemática.

Em 1979, o professor Howard Gardner, criou o “projeto Zero de Harvard”, que foi retratado como o projeto que deu origem a teoria das inteligências múltiplas. Através deste projeto, Gardner (2001) verificou se, sete inteligências humanas distintas, sendo elas: Inteligência Linguística, Inteligência Lógico-Matemática, Inteligência Cinestésica, Inteligência Espacial, Inteligência Musical, Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal.

### 2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – IE

Inteligência Emocional é a capacidade de sustentar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos obstáculos, de controlar impulsos e saber seguir pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de barrar que a ansiedade interfira na capacidade de pensar, de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007).

Segundo Goleman (2001) a Inteligência Emocional contém cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: autopercepção, auto-regulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais. De forma objetiva, a autopercepção diz respeito à pessoa compreender e manipular de modo consciente e confiante suas emoções para desenvolver um comportamento correto diante da situação enfrentada. Auto-regulamentação se refere ao nosso autocontrole, ou seja, a nossa capacidade de usar nossas emoções de modo a facilitar

o bom desenvolvimento do dia-a-dia de nossas vidas. A motivação é a capacidade da pessoa de dirigir suas emoções a serviço de um determinado objetivo. Empatia se refere ao indivíduo perceber seus anseios e os trabalhar de forma positiva para que com isso consiga cultivar sintonia com o maior número de pessoas possível. E por fim, a habilidade social que se caracteriza pela desenvoltura em relacionamentos interpessoais.

Segundo Cury (2008) é necessário primeiramente aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção dos que nos cercam. O autor enfatiza que não tem como entender os sentimentos dos outros se não sabemos lidar com os nossos. No que tange à parte profissional, é necessário para o nosso sucesso em todas as áreas, principalmente se ocuparmos um cargo de liderança.

Robbins (2005) afirma que as emoções afetam o desempenho no trabalho, em especial as emoções negativas que podem prejudicar o desempenho do profissional. Por isso as organizações procuram eliminá-las do ambiente de trabalho. Por outro lado, estes sentimentos podem melhorar o desempenho de duas formas, as emoções podem alavancar à vontade, agindo assim como motivadoras para um melhor desempenho. O esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho. Sendo assim, o autor assegura que a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança pode ser decisiva para o sucesso.

As habilidades gerenciais provaram serem mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o sucesso das empresas, e gerentes bem-sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros. Podemos dizer que estes gerentes possuem maior nível de inteligência emocional e, conseqüentemente, mais chances de alcançar o sucesso nas organizações (VALLE, 2006).

Para Kouzes e Lopes (2005), algo visivelmente complicado, ajudar as outras pessoas a se ajudarem é uma das práticas mais gratificantes da inteligência emocional: ajudar uma pessoa a aprender, crescer, ser mais produtiva e desenvolver um relacionamento baseado na confiança e na lealdade. Essa capacidade de ajudar os outros e a sua própria inteligência, unidos ajudam a criar uma organização emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade.

### 2.3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2005) afirma que as emoções ocultam o desempenho no trabalho, em especial as emoções negativas que podem prejudicar o desempenho do profissional, e é por isso que as organizações procuram eliminá-las do ambiente de trabalho. Por outro lado, estes sentimentos podem melhorar o desempenho de duas formas, primeiramente “as emoções podem alavancar à vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor” (ROBBINS, 2005, p. 97); em segundo ele coloca que “o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 97). Sendo assim, a capacidade de comandar eficazmente as emoções em posições de liderança pode ser decisiva para o sucesso.

De acordo com Weisinger (2001), a ausência de inteligência emocional pode impedir o progresso e o sucesso do indivíduo dentro da empresa e, por outro lado, o seu uso pode levar a resultados produtivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. É propriamente isto que Cury (2008) afirma quando diz que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional.

A motivação deve ser assimilada a partir do próprio indivíduo através da utilização adequada da inteligência emocional. Sendo assim, Weisinger (2001) evidencia que as organizações devem trabalhar a motivação em seus funcionários fazendo com que descubram seus próprios pontos motivacionais e busquem aplicar estes comportamentos, ao invés de oferecer recompensas financeiras ou sociais. Ele apresenta técnicas pelas quais seria possível desenvolver sua inteligência emocional, tratando de assuntos sobre como usar a autoconsciência, controlar suas emoções, se motivar, e usar sua inteligência emocional nas relações com as outras pessoas.

Com base em Weisinger (2001), que a Inteligência Emocional no contexto organizacional tem por finalidade reduzir o stress, aumentando a satisfação, a eficiência e a competitividade nas organizações por meio das pessoas que estão agregadas nela. A IE gera maior qualidade de vida às pessoas que passam a controlar melhor seus sentimentos e isso afeta diretamente o bem estar no ambiente de trabalho, pois estas passam a se relacionar de maneira mais agradável e tendem a reduzir conflitos desnecessários e focarem no objetivo da empresa.

## 2.4 LIDERANÇA E AS EMOÇÕES

Liderança, segundo Hunter (2004, p. 25), “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder de uma empresa deve incentivar seus colaboradores a trabalhar com o objetivo de atingir as metas propostas pela organização.

De acordo com Cury (2008) nunca seremos gestores plenos da emoção. Caso alcançássemos tal nível de controle as consequências seriam devastadoras, pois não precisaríamos de ninguém e realizaríamos nossos prazeres e satisfações isoladamente, não nos relacionaríamos ou conviveríamos. Em contraposição, se não nos preocupássemos com este processo de gestão da emoção as consequências seriam igualmente inquietantes. Há pessoas que deixam desatrelar as emoções como se não fossem capazes de controlá-las se sujeitando se a alteração de humor. Modificar a emoção não depende somente da vontade própria, mas exige um choque de gestão.

É preciso ter consciência de que o território emocional é muito valioso. Não deixar que qualquer um o invada, que qualquer rejeição furte nosso prazer e tranquilidade. Trabalhar bem as emoções, criando uma identidade forte. Nos momentos tensos, deixar que a tempestade emocional de quem falhou abaixe, deixá-lo respirar e refletir o tempo necessário para somente depois apontar seus erros e tentar corrigi-los. Esta atitude reduzirá conflitos desnecessários (CURY, 2008).

A busca constante pelo sucesso torna interações sociais provocadoras e desgastantes. O sucesso atualmente está voltado para o poder e a capacidade de ganhos materiais, mas este não será importante sem o sucesso emocional, pois sem ele seremos infelizes.

Valle (2006, p.29) afirma que “as habilidades gerenciais provaram serem mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o sucesso das empresas, e gerentes bem sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros”. Podemos dizer que estes gerentes possuem maior nível de inteligência emocional e, conseqüentemente, mais chances de alcançar o sucesso nas organizações.

Cury (2008) afirma que é necessário primordialmente aprendermos a

gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção dos que nos cercam. Afinal como podemos entender os sentimentos dos outros se não sabemos lidar com os nossos? Apesar disso não ser fácil, é necessário para o nosso sucesso em todas as áreas, inclusive profissionalmente, principalmente se ocupamos um cargo de liderança.

Embora seja algo visivelmente complicado, ajudar as outras pessoas a se ajudarem é uma das práticas mais gratificantes da inteligência emocional: ajudar uma pessoa a aprender, crescer, ser mais produtiva e desenvolver um relacionamento baseado na confiança e na lealdade. Essa capacidade de ajudar os outros e a sua própria inteligência, unidos ajudam a criar uma organização emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade (KOUZES, 1997, p. 194 apud LOPES, 2005, p. 22).

O fato de se ter um relacionamento baseado na confiança e lealdade aumenta a motivação dos envolvidos gerando maior qualidade de vida para todos os envolvidos. As pessoas ficam mais à vontade e se desenvolvem mais, com isso alcançam melhores resultados, afinal a tendência é se dedicar mais ao que estão fazendo quando se sentem motivadas.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou como método a abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, e como procedimento técnico o estudo de múltiplos casos. “Um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Para Lakatos e Marconi (2011, p. 15), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Em complemento, as autoras afirmam que a sua finalidade é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com o material escrito sobre determinado assunto, auxiliando o investigador na análise de suas pesquisas ou a manipulação das mesmas.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo como método de análise de dados. Segundo Triviños (2001, p. 174), a “entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos

básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante.” Assim, a entrevista proporciona a obtenção de diversos dados, os quais podem ser obtidos em profundidade (GIL, 2010).

A análise e interpretação dos dados baseou-se na Análise do Conteúdo, conforme Bardin (2009) e Flick (2009). Segundo Franco (2005), a análise do conteúdo é considerada um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem, permitindo ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação.

Para Bardin (2009), a análise do conteúdo pode ser considerada como um composto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cujo objetivo é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção e recepção. A organização da análise do conteúdo dos dados partiu de três segmentos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) interpretação dos resultados. Nessa abordagem a interpretação é o ponto de ancoragem para decisão de quais dados deverão ser coletados e a forma de coleta (FLICK, 2009).

A pesquisa de campo foi desenvolvida a partir da análise das entrevistas respondidas por líderes de algumas empresas de pequeno, médio e grande porte da cidade de Caxias do Sul, com líderes que gerenciam ao menos cinco funcionários na tentativa de garantir que a pesquisa se analise especialmente sobre líderes que exerçam esta liderança empresarial. Determinar se os líderes de hoje em dia, conseguem gerir bem suas emoções e das emoções de seus funcionários.

A abordagem utilizada é um estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa. Em busca de entender diversos fatores incluídos no comportamento dos líderes que são relacionados com o fenômeno da Inteligência Emocional.

Foram realizadas quatro entrevistas, sendo que o perfil dos entrevistados se encontra no Quadro 1. Os ambientes de estudo para o desenvolvimento desta entrevista foram líderes que atuam profissionalmente em empresas localizadas na cidade de Caxias do Sul - RS. As entrevistas foram transcritas e analisadas por análise do conteúdo, duraram em média vinte e cinco minutos. O contato inicial foi realizado

através de ligações e e-mails, e após, o agendamento para a entrevista. Antes da entrevista foi realizada uma breve contextualização da pesquisa e solicitação de autorização para gravação da mesma.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
A	Analista de Treinamento	MBA em Gestão de Pessoas	9 anos
B	Supervisora de Treinamento	Especialização em Gestão de Pessoas	6 anos
C	Especialista de Melhoria Continua	MBA Marketing	24 anos
D	Supervisora Financeira	Especialização Gestão Empresarial	7 meses

Fonte: Elaborado pelos autores

Cabe ressaltar que, por motivo de sigilo e ética acadêmica, os nomes das empresas em estudo não serão divulgados. Desse modo, a ambiência de pesquisa é abordada de forma genérica, como descrita nas tabelas acima.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para atender ao objetivo geral do estudo, o roteiro de questões foi direcionado aos seguintes elementos: conhecimento acerca do termo Inteligência Emocional (IE), como lidar com o cotidiano e suas emoções, domínio e percepção suas próprias emoções; a percepção de alteração drásticas de humor no exercício da atividade, percepção das emoções de outras pessoas, o controle do temperamento, domínio em momentos de dificuldades, empatia, relacionamento com os funcionários, e a própria importância do tema.

O resultado obtido através da entrevista aplicada, em termos de que os líderes têm conhecimento e aplicarem a IE, a entrevista iniciou com o questionamento para os entrevistados sobre seus conhecimentos acerca do termo e como lidam com o cotidiano e suas emoções no dia-a-dia.

Todos os entrevistados afirmaram conhecer, ou ter ouvido falar no termo IE, entretanto afirmam que é difícil controlar suas próprias emoções na rotina de trabalho.

Ainda de acordo com Cury (2008), a falta do treinamento emocional tem gerado graves consequências, pois as pessoas não conseguem desenvolver um filtro

psíquico, filtro este que represente um processo interno que se refletirá externamente depois de passar pelos filtros sociais e pessoais. Mesmo que alguns percalços sociais e as contrariedades invadam sua psique com grande facilidade, produzindo demasiada importância a situações e fatos irrelevantes do cotidiano ou ainda, favorecendo o contrário, deixando de valorizar experiências (JODELET, 2005).

Por mais que existam escolas espalhadas por todos os cantos do mundo, dificilmente será encontrado em alguma delas um treinamento que ensine as pessoas a serem líderes de si mesmas, que as façam desvendar os mistérios de sua própria psique, conhecer os aspectos sociais e linguísticos bem como as representações e restrições que lhes foram inculcadas ao longo de suas construções.

Grande parte das pessoas sequer imagina que existam dentro delas uma instância, um “eu” que está sempre lá modificando o andamento das relações e menos ainda, desconhecem o controle que esta instância exerce na qualidade de seus pensamentos e, portanto, de suas atitudes. Relatos externalizam isso:

[...] tenho conhecimento sobre o assunto, tive algumas matérias na Pós, que falavam do assunto, foi muito “valido”. Sou uma pessoa muito emotiva e tenho dificuldades em controlar minhas emoções, por vezes preciso sair do ambiente e trabalhar com respiração, atualmente estou procurando olhar os dois lados de todas as situações, fica na empatia (ENTREVISTADO A).

[...] já ouvi falar sobre o assunto, e até mesmo realizei um curso baseado em liderança e Inteligência Emocional. E trata da forma como potencializamos as emoções em busca de resultados, procuro não deixar as ações cotidianas afetarem as minhas emoções. Procuro parar e refletir sobre o que está acontecendo no meu dia- dia, tanto em casa quanto no trabalho, para que nenhum interfira no outro (ENTREVISTADO C).

[...] iniciei o cargo de gestão em março deste ano, fiz um curso a respeito deste tema para melhor lidar com as pessoas na minha equipe. Acho muito interessante, que todos tenham acerca do assunto. Adorei a experiência que tive no curso (ENTREVISTADO D).

[...] obtive conhecimento acerca do assunto, no MBA em Gestão de Pessoas, tive uma disciplina de IE, preciso melhorar a forma como respondo às pessoas, as vezes respondo com base na forma como eu aceitaria ouvir uma resposta, sem exercer a empatia (ENTREVISTADO B).

Mesmo conhecendo acerca do tema, a maioria dos nossos líderes afirmam prestar atenção aos seus sentimentos e tentam controlá-los. O ideal é que todos tivessem esta mesma posição, afinal lideram diversas pessoas, e para obter um bom nível de relacionamento com seus subordinados e até mesmo com seus clientes,

necessitam saber primeiramente lidar com seus sentimentos. Como base teórica para a análise da IE dos entrevistados adotamos as cinco competências descritas por Goleman (2001) mencionadas no capítulo 2.2, pois utilizando estas competências se está aplicando o conceito da IE.

Para avaliar a primeira competência, a autopercepção dos líderes entrevistados, foi perguntado sobre a percepção e o domínio das suas próprias emoções. O Entrevistado A, relata que de certa forma sim, mas quando está trabalhando sob pressão, tende a ser menos “delicado” no trato com os colegas, fica menos tolerante. Já para o Entrevistado C, ele mantém o controle sobre suas emoções. Não costuma ter alterações drásticas nas rotinas de trabalho. Relatos externalizam isso:

Percebo bem as emoções, principalmente na parte física, mas muitas vezes não consigo controlar. Irritação, tom alterado da voz. Isso acontece quando tenho que enfrentar alguma situação que me deixa insegura ou que vá contra meus princípios (ENTREVISTADO B).

É diferente o cotidiano quando estamos numa posição de liderança. Como antes desta nova oportunidade ou era parte de uma equipe, percebo como as pessoas me tratam diferente pelo cargo que exerço hoje. Em meu cotidiano lido diariamente com a minha equipe, composta por oito mulheres, incluindo eu mesma. Percebo que devo (e muito) de lado as minhas emoções respeito de pequenos conflitos que ocorrem, pois não posso tomar partido, e este é um grande desafio (ENTREVISTADO D).

Como resultado, a grande maioria dos entrevistados responderam que prestam atenção em suas emoções constantemente. Estas alterações de humor impactam diretamente no ambiente de trabalho como vimos no capítulo 2.2. A maioria dos líderes entrevistados percebem alterações drásticas de humor no exercício de suas atividades. Eles precisam aprender a gerenciar as suas emoções como Cury (2008) afirma, principalmente no ambiente organizacional. Perguntado ainda se costumam ficar atentos as emoções das pessoas com quem trabalham e convivem.

O Entrevistado A relata que, no ambiente de trabalho, muitas pessoas agem de forma similar. O Entrevistado B, afirma que consegue perceber muito bem as emoções de outras pessoas, tem ótima percepção. Em contrapartida o Entrevistado C relata, que atualmente as pessoas demonstram um descontrole de suas emoções bastante elevado.

Percebo que me posiciono de forma a controlar mais as minhas emoções, afinal eu tenho que dar o suporte emocional para a minha equipe. Se eu não

estou bem, ou sou descontrolada, percebo que afeta o grupo. Como sou mulher e passo por períodos turbulentos durante alguns dias dos meses, percebo que isso também afeta a equipe, porém eu tento amenizar isso, pois coloco (ou tento colocar) esta energia ao favor da equipe, ajudando-as na cobrança de outros setores para a resolução dos problemas do nosso setor. Somos uma equipe do Financeiro, e trabalhamos com todos os setores da empresa. Tudo o que ocorre em qualquer setor, termina ali conosco de qualquer forma, tanto na venda para a liberação de crédito, quanto para a compra de algum suprimento que eu autorizo ou não a compra (ENTREVISTADO D).

Um líder enfrenta nas suas atividades diversas dificuldades que surgem na empresa, tem que estar sempre preparado emocionalmente para resolver os conflitos que surgirem. Questionados se eles controlam seus temperamentos e se tem o domínio racional diante dos momentos de dificuldades. A maioria dos entrevistados disse ter domínio diante estes momentos. O Entrevistado B, afirma que de certa forma, sim. O Entrevistado C, afirma que sim. Para o Entrevistado A, em um primeiro momento não, mas depois, aos poucos consegue colocar a emoção de lado e usar mais a lógica.

Ainda preciso trabalhar esta questão de me acalmar, não faz tanto tempo que tenho este cargo de liderança e é sempre bom continuar se aperfeiçoando, e principalmente tentando manter a calma. Já consegui adiar uma conversa com uma pessoa da equipe, pois o que ela estava me relatando naquele momento, estava me fazendo perder a paciência, e então eu disse a ela que eu a chamaria novamente em outro momento para continuarmos o assunto. Fico feliz por ter conseguido não perder a calma naquela hora (ENTREVISTADO D).

Outra questão foi quanto, a conseguir se acalmar rapidamente quando está muito alterado. A maioria dos entrevistados responderam que conseguem se acalmar, e eventualmente um entrevistado relatou que precisa se retirar do local, que dificilmente se acalma, após alteração. Mais uma vez voltamos a questão de que é de suma importância aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para aprendermos a lidar com as emoções dos membros de nossa equipe (CURY, 2008). O Entrevistado A relata que sim, consegue se acalmar logo após momentos de explosão temperamental. O Entrevistado C, afirma que se controla para não ficar alterado, respira fundo, tenta manter a calma, não deixa transparecer diante dos colaboradores. Em contrapartida o Entrevistado B relata que não consegue se acalmar, por inúmeras vezes precisa se retirar do local, para não “explodir”.

Ainda preciso trabalhar esta questão de me acalmar, não faz tanto tempo que tenho este cargo de liderança e é sempre bom continuar se aperfeiçoando, e principalmente tentando manter a calma. Já consegui adiar uma conversa com uma pessoa da equipe, pois, o que ela estava me relatando naquele momento, estava me fazendo perder a paciência, e então eu disse a ela que eu a chamaria novamente em outro momento para continuarmos o assunto. Fico feliz hoje por ter conseguido não perder a calma naquela hora (ENTREVISTADO D).

Interrogados se quando são alvos de raiva de outra pessoa, se conseguem permanecer calmos. Realmente é difícil para o ser humano se controlar nestes momentos, mas um líder deve redobrar seus esforços neste sentido, pois como vimos no capítulo 2.4 ele deve estar preparado para enfrentar os problemas inerentes da função e ter energia para enfrentar as pressões que são constantes na sua atividade. O Entrevistado B relata, que não “bate” de frente, e se precisar sai do local, se retira e depois volta para a sala, como se nada tivesse acontecido. O Entrevistado A relata, que procura ter empatia, e busca entender os motivos. Em contrapartida o Entrevistado C relata que não consegue se manter calmo, é retroativo, conforme se envolve, devolve no momento.

Ainda não passei por esta situação, e pretendo não passar, mas vejo que isso pode acontecer quando eu precisar desligar alguém. A pessoa ficará com raiva primeiramente de mim, do líder. Acredito que terei que abstrair do meu pensamento, e ao mesmo tempo entender que é uma reação natural da pessoa (ENTREVISTADO D).

Conforme análise das respostas dos entrevistados, foi verificado que se predomina a empatia frente as necessidades de outras pessoas. No capítulo 2.4 foi abordado que ajudar as outras pessoas a se ajudarem é uma das práticas mais gratificantes da inteligência emocional e que isso contribui para estabilizar uma organização emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade (KOUZES, 1997, p.194 apud LOPES, 2005, p. 22). Deste modo, é necessário que o líder se preocupe com as necessidades de sua equipe, para o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Os Entrevistados A e C afirmam que sim. O Entrevistado B sustenta que sim, e sempre é solidário com os demais, tentando se colocar no lugar do outro.

Sim, isso vem da minha criação. Acredito que são nas pequenas gentilezas do dia a dia que é possível conquistar as pessoas. Oferecendo ajuda quando alguém está sobrecarregado, ou quando busco água para minha garrafa,

procuo perguntar se mais alguém vai querer, assim a pessoa evita de parar o raciocínio para subir no outro andar buscar, enfim, nas pequenas coisas é possível se colocar no lugar do outro e ter um ambiente melhor para trabalhar. Assim como a outra pessoa pode estar mal humorada, e eu não preciso entender que é comigo, pois pode ser um momento de dificuldade que a pessoa está passando. São situações que temos que levar a lida de forma leve (ENTREVISTADO D).

Os entrevistados consideram ter um relacionamento muito bom, possuem habilidades sociais. Com isso podemos afirmar que devem ter habilidade de influenciar seus colaboradores para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, como vimos no conceito de liderança proposto por Hunter (2004). O líder que sabe lidar com as pessoas e tem o respeito delas consegue que elas o sigam e façam o que deve ser feito para alcançar as metas propostas pela organização.

O Entrevistado A relata, que procura entender as necessidade e limitações de cada um para tirar o melhor deles, escutar sempre e da autonomia para seus colaboradores. O Entrevistado B afirma, que tem uma relação de confiança. O Entrevistado C relata que se envolve e sabe como seus colaboradores são emocionalmente e auxiliá-los, acredita que não devemos exigir resultados em momentos que as pessoas estão transtornadas. Conforme relato:

Não tive atritos, até o momento, mas também nunca recebi um feedback da minha equipe. Na minha visão, me relaciono bem com todas, procuro não demonstrar preferencias “e realmente não tenho”, apenas quero um ambiente bom para trabalhar (ENTREVISTADO C).

Finalizando a entrevista, com a pergunta para os líderes entrevistados se consideram importante que o tema Inteligência emocional seja abordado nas organizações. O Entrevistado B relata, que as pessoas hoje em dia estão sobrecarregadas e cheias de cobranças, ter Inteligência Emocional é sem dúvida um diferencial. O Entrevistado A, afirma que todos precisamos ter uma percepção mais profunda sobre nossas ações e reações. O Entrevistado D, relata que é essencial, todos precisamos ter uma percepção mais profunda sobre nossas ações e reações, conforme relato:

É um termo de extrema importância, vendo que atualmente as pessoas estão com as emoções exacerbadas. Acho fundamental que as empresas levem em consideração as emoções de seus colaboradores se quiserem alcançar

em conjunto a excelência nos resultados. Saber gerir as próprias emoções é muito importante para qualquer profissional, pois assim este saberá o que realmente está sentindo, será capaz de entender o significado de cada emoção e como elas podem afetar o seu desempenho e também o dos outros (ENTREVISTADO C).

Os líderes entrevistados estão cientes da relevância da Inteligência Emocional no contexto organizacional e por isso consideram importante que o tema seja abordado nas empresas. Com o desenvolvimento da liderança, conseqüentemente compreende-se que ocorre um incremento da inteligência emocional resultando na humanização do líder, que passa, por sua vez, a enxergar cada indivíduo de forma diferente e não mais como um mero colaborador e sim, como outro ser humano dotado de qualidades e defeitos, habilidades e competências específicas e singulares. Dessa forma ele consegue perceber na individualidade de seus colaboradores e quais e onde estão as fontes de entusiasmo e tristeza, receios e frustrações de cada um deles podendo, de forma centrada, usar sua sensibilidade para tratar de forma distinta, levando em consideração o estado de espírito, a motivação e a condição de trabalho existente no momento, agindo de forma adequada e coerente e ainda, direcionando com racionalidade os trabalhos a serem executados (GOLEMAN, 2007).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar o papel da Inteligência Emocional na atuação de um líder no ambiente organizacional. Destaca-se através das respostas dos entrevistados, que todos conhecem e já ouviram falar no termo IE, entretanto, eles afirmam que é difícil controlar suas próprias emoções na rotina de trabalho, que há necessidade de aprender a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção dos que nos cercam.

É relevante apontar que a Inteligência Emocional deveria ser aplicada e entendida por todos os líderes, já que é considerada um fator de influência no sucesso não só do indivíduo como profissional, mas na sua vida pessoal e que impacta diretamente no sucesso da organização como um todo. Os líderes devem estar emocionalmente preparados para conduzirem suas equipes evitando conflitos e criando um ambiente de trabalho agradável. Ser um profissional técnico reconhecido é relevante em todo processo de interação e produção, entretanto, não basta que se tenha apenas conhecimentos técnicos, será necessário, ter também

autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de forma a evitar os conflitos e se necessário, buscar soluções de forma pacífica, equilibrada, racional e hábil para os mesmos.

Desta forma, o resultado do estudo reforçou que os líderes entrevistados estão cientes da relevância da Inteligência Emocional no contexto organizacional e por isso consideram importante que o tema seja abordado nas empresas. Contudo, nota-se que o líder deve estar atento às relações de sua equipe para evitar ou resolver os conflitos que surgirem, não deixando que impactem de forma negativa nos resultados da organização e no bem-estar do grupo.

Por fim é possível afirmar o engrandecimento e a satisfação obtido no resultado da entrevista, propiciando uma visão mais ampla quando se refere a importância da Inteligência Emocional na atuação de um líder, envolve diversas percepções e que é de extrema relevância nos dias atuais.

Este estudo teve como limitação a quantidade de entrevistados que aceitassem a gravação nas entrevistas. A presença do gravador, como instrumento de pesquisa, em alguns casos, causa inibição, constrangimento, aos entrevistados, impedindo que fosse feita uma análise mais aprofundada sobre o assunto. Como o estudo foi realizado numa região específica, estudos futuros poderão ser realizados em outras regiões para investigar e comparar as experiências desses líderes. Poderia ser realizada outra frente de pesquisa: podendo a mesma comparar, qual a importância da Inteligência Emocional no ambiente organizacional, na visão dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J.; FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. **O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial**. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/182\\_SEGET2009.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/182_SEGET2009.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2019, 22:32:30.

ANTUNES, C. **Relações Interpessoais e Auto-estima**: A sala de aula como um espaço de crescimento integral. Petrópolis: Vozes, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ed. rev. Atual, Lisboa: Edições, 2009, v. 70.

CURY, A. Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção. In: O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

\_\_\_\_\_. **Experiência e Representação Social**: questões teórico e metodológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Les représentations sociales**. Paris: PUF, 1989.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da Pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, 2005, v. 31, n. 3, p. 483-502.

GARDNER, Howard. **Inteligência**: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D. et al. Os mestres da administração. Rio de Janeiro: Campusarrra Elsevier, 2007.

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

HUNTER, J C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

JODELET, D. Experiência e representações sociais. In MENIN, Maria Suzana De S.; SHIMIZU, A. de M.

LOPES, M. A. C. A Liderança com a Inteligência Emocional. 42f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário Geraldo di Biase – UGB, Volta Redonda, 2005.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prenuce Hall,

2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Bases Teórico-metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. Porto Alegre: Ritter dos Reis, 2001.

VALLE, P. B. Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório. 2006. 48 f. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

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

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.