



UNICEPLAC

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

ARTIGO CIENTÍFICO

Inteligência Emocional nas Organizações

Brasília-DF

2020



UNICEPLAC

YANN RODRIGUES SOUSA

Inteligência Emocional nas Organizações

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Me. Romilson Rangel Aiache

Brasília-DF

2020



YANN RODRIGUES SOUSA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 08 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora

Prof. Me Romilson Rangel Aiache
Orientador

Prof. Dr. André Luiz Dutra Fenner
Examinador



UNICEPLAC

Inteligência Emocional nas Organizações

Yann Rodrigues Sousa¹

Resumo:

Este trabalho descreve o conceito de inteligência emocional, tendo em vista a importância do uso inteligente e adequado das emoções no contexto organizacional, para a geração de resultados positivos. É realizado um estudo bibliográfico para que se possa analisar a moldura conceitual, com o objetivo de atingir o resultado esperado que é mostrar o quanto é importante a inteligência emocional nas organizações. O método de pesquisa é exploratório, e serão analisadas quatro variáveis, partindo dos conceitos apresentados pelos autores da área da inteligência emocional. O estudo tem caráter essencialmente qualitativo. O resultado alcançado mostra a importância da IE no ambiente de trabalho e como um líder pode administrar suas emoções, obtendo um clima organizacional favorável para toda a equipe.

Palavras-chave: Controle emocional; Motivação; Inteligência Emocional; Liderança.

¹ Graduando do Curso Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: yanncfal@gmail.com.



UNICEPLAC

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, pode-se perceber que a inteligência emocional é indispensável para o sucesso, não apenas na vida pessoal, mas com uma grande relevância na vida profissional. A inteligência emocional, de acordo com Goleman (1998) é “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos, e de gerir bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos”. Ser simpático ou falar tudo o que está ligado ao seu pensamento, não significa ter inteligência emocional. É preciso compreender e gerenciar as emoções e, também, aprender a lidar com as emoções e sentimentos das pessoas a sua volta, administrar sentimentos e expressá-los de forma adequada, permitindo um ambiente de trabalho produtivo e tranquilo, buscando metas e alcançando o sucesso.

A inteligência emocional está interligada a vários aspectos como: escolha de carreira, relacionamento interpessoal no dia a dia de trabalho, resolução de conflitos, saber ouvir e como se fazer entender de maneira correta e obter o resultado esperado. Muito se fala em profissionais que se afastam de suas rotinas devido ao estresse e a falta de qualidade de vida. Com a evolução da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi descoberto vários fatores que determinam o sucesso para pessoas e organizações.

Muitas pessoas não tem conhecimento sobre tal assunto que pode mudar até mesmo a vida de alguém. É importante para um líder, um gestor ou na vida pessoal saber lidar com as suas emoções, sendo assim cabe perguntar: O quanto é importante a inteligência emocional nas organizações? Entender os próprios sentimentos e os dos seus funcionários, assim podendo motivar melhor e de gerir melhor as emoções nas organizações.

Acredita-se que o autocontrole, que resulta da inteligência emocional e do autoconhecimento, o hábito da crítica aos próprios pensamentos e padrões estabelecidos aumentam o período de pré reação, possibilitando ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, sendo como um líder lidando com seus funcionários ou mesmo na vida pessoal (Cunha, 2016).

Este trabalho pretende mostrar o quanto a inteligência emocional torna-se importante, não só profissionalmente, mas em todos os aspectos da vida do ser humano. Pretende-se demonstrar, portanto, o quanto a inteligência emocional é importante nas organizações e como trabalhar o autocontrole das emoções dos gestores.



UNICEPLAC

A inteligência emocional tem sido bem relevante nas empresas e na vida social nas pessoas. Será mostrado a importância desse autoconhecimento no ambiente organizacional e social. É de fundamental importância um estudo que mostre o quanto é importante a inteligência emocional nas empresas.

Diante disso, o objetivo deste estudo consiste em entender a importância da inteligência emocional nas organizações e a sua relação com a melhoria da comunicação e das decisões. Mostrar passo a passo da inteligência emocional na vida de um indivíduo, ele estando em uma organização ou em sua vida social. Para que os objetivos fossem alcançados, o presente trabalho, primeiramente, apresenta a metodologia utilizada para a coleta de informações sobre o assunto, focando-se nos procedimentos metodológicos, que incluem o tipo de pesquisa utilizado, o escopo e a abordagem da pesquisa.



UNICEPLAC

2 REFERENCIAL TEORICO

Aqui serão apresentados alguns dos principais conceitos e temas recorrentes que serão tratados, com base nas pesquisas realizadas durante o andamento deste projeto. A fundamentação teórica deste trabalho demonstra o conhecimento sobre a literatura básica que se refere à inteligência emocional nas organizações. Com base neste tema serão apresentados conceitos, contexto teórico e, por fim, a pesquisa a ser desenvolvida. Para a elaboração do estudo proposto, que apresentará conceitos atuais e antigos usados nos dias de hoje, a abordagem doutrinária foi realizada com base em livros bem como em artigos da internet, devidamente referenciados. Para a elaboração deste estudo, foram relacionadas as obras de Goleman (2007), Oliveira (2010), Fabíola (2016), Weisinger (2001) e Cury (2010).

Segundo Rodrigues (2018, p. 8):

Por muito tempo as organizações viveram sob o domínio de uma suposta racionalidade, que se mostrou limitada pela nossa natureza biológica e natural. O comportamento humano chegou a ser considerado como resultado único de nossa cognição e interação cultural, ou seja, de nossa capacidade de pensar e decidir sobre a realidade que vivenciamos, a partir de processos de educação e socialização.

Os resultados dependem apenas da própria pessoa, ela decide o que irá fazer e como fazer, a partir de processos de autocontrole. Isso se encaixa muito bem neste artigo, pois são tratadas neste trabalho questões sobre o comportamento humano nas organizações e quem decide como serão os resultados é o próprio indivíduo.

Por sua vez, comenta Goleman (2007 pg. 58):

Inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços, de controlar impulsos e aguardar pela satisfação dos seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

A inteligência emocional tem a capacidade de criar motivações para que o indivíduo chegue onde ele quer seja na vida profissional ou pessoal, controlando suas emoções, persistir até chegar no objetivo. Com isso, a pessoa pode manter um bom raciocínio, solucionando problemas com mais certeza se tornando mais autoconfiante. Com o estudo de Goleman ele contribui muito para este trabalho, mostrando o resultado do desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações.



UNICEPLAC

A partir do tema, surgem questionamentos relacionados com a eficácia de uma pessoa ou um líder controlar suas emoções, mostrando como pode ser melhorado o relacionamento nas organizações, para que todos os colaboradores possam trabalhar em um ambiente agradável e satisfatório, podendo produzir mais na sua rotina.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional, de acordo com Weisinger (2001, p. 14), “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”. A inteligência emocional não significa ser apenas simpáticos, ou até mesmo falar tudo o que está ligado ao seu pensamento. É ter autocontrole das emoções, administrar sentimentos e expressá-los de forma adequada, permitindo um ambiente de trabalho produtivo e tranquilo, buscando metas e alcançando o sucesso.

Goleman (2007) em seu artigo Inteligência Emocional: Gerir emoções “As emoções orientam a nossa navegação pelas nossas deliberações [...] a chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos.” Entretanto, além desta aptidão, segundo o autor, precisamos desenvolver dois conjuntos de competências, as Competências Pessoais (Habilidades Intrapessoais) e Competências Sociais (Habilidades Interpessoais).

De acordo com Goleman (2007), as competências pessoais podem ser agrupadas em três grupos distintos sendo eles:

- a) Auto percepção: Refere-se à percepção emocional, a autoconfiança e principalmente a uma auto avaliação precisa. Ou seja, conhecer a si mesmo, seus pontos fortes e fracos, suas preferências, recursos, comportamento e intuições, ter uma autoconsciência, um bom relacionamento intrapessoal.
- b) Auto regulação: Refere-se ao autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade e também a inovação. Este grupo busca destacar o controle sobre as emoções e atitudes, ter consciência das ações tornando-se flexível perante as situações, lidando com os impulsos e recuperando-se com rapidez (resiliência). Gerir as emoções, canalizando-as para uma manifestação adequada a cada situação.



UNICEPLAC

c) **Motivação:** Vontade de realização, iniciativa, otimismo e engajamento. Este grupo refere-se à capacidade de buscar determinadas oportunidades e conduzir a percepção nessa direção, avançar apesar de todos os obstáculos, colocando os sentimentos à disposição para servir.

De acordo com Goleman (2007), os grupos referentes às Competências Sociais são divididos em:

d) **Empatia:** Este grupo envolve compreender as outras pessoas, preocupando-se com o desenvolvimento delas, além disto, envolve as capacidades de orientação para atendimento, alavancamento da diversidade e percepção política. É a capacidade de compreender as perspectivas dos outros, de ter uma boa comunicação interpessoal e saber colocar-se no lugar das outras pessoas.

e) **Aptidões sociais/ Habilidade de relacionamento:** referem-se à capacidade de influência, comunicação e liderança; de ser uma pessoa capaz de catalisar mudanças, gerenciar de conflitos, estabelecer vínculos buscando a colaboração e cooperação, ampliando assim a capacidade de equipe. A aptidão e facilidade de relacionamento está associado em parte com a capacidade empática, pois envolve expor mensagens de uma maneira persuasiva, clara, de modo que as pessoas se sintam motivadas.

Pessoas com a inteligência emocional bem desenvolvida têm extrema facilidade de integração e de relacionamento, adaptando-se com sucesso à dinâmica organizacional. Além de comunicativas e criativas, as pessoas emocionalmente inteligentes possuem um forte sentido de responsabilidade e uma capacidade notável de adaptação à mudança. As pessoas que desenvolvem esta capacidade conseguem ser imparciais, transpassando harmonia para a equipe e direcionando o esforço de todos para os objetivos organizacionais.

2.2 CONTROLE EMOCIONAL

A pessoa pode controlar suas emoções e saber usá-las de forma inteligente, acaba mudando muita coisa em suas atitudes, decisões e aprende a entender outras pessoas mais claramente. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades



UNICEPLAC

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 ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

Neste sentido, o uso inteligente das emoções, de modo que haja um equilíbrio entre a razão e emoção ao lidar com adversidades, conflitos, pessoas, seja no contexto profissional ou no pessoal. É uma capacidade que pode ser desenvolvida e proporciona o crescimento individual, gerando resultados positivos para o indivíduo e para o meio em que está inserido.

Na mesma linha de raciocínio (Giroto, 2008, p. 18) diz que a Inteligência Emocional (I.E.) é a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assim como assimilá-la, compreendê-la, raciocinar com ela e saber regulá-la em si e nos outros.

As emoções sendo bem conduzidas aperfeiçoam as chances de uma vida bem sucedida, possibilitando ao indivíduo absorver novos conhecimentos, melhorar o relacionamento interpessoal e intrapessoal, aumentar a produtividade, elevar a autoestima, a automotivação e assim conseguir transferir às pessoas com as quais se relaciona sensações e sentimentos positivos, proporcionando benefícios através da I.E (OLIVEIRA, 2010).

Um exemplo disso seria o de um indivíduo motivado que vê os pontos positivos tanto de situações favoráveis como desfavoráveis, que enxerga soluções para os problemas e não vê somente os seus entraves. Ao se relacionar com pessoas mal-humoradas, pessimistas e que não enxergam horizontes, transfere a elas sensações positivas, e se torna referência estimulando-as a mudarem o comportamento e as atitudes, com o objetivo de se tornarem pessoas equilibradas e felizes.

2.3 CONTROLE EMOCIONAL NAS SOLUÇÕES DE CONFLITOS

A cada dia que passa vai surgindo uma necessidade urgente de que pessoas recebam ensinamentos com foco no controle das emoções, uma solução tranquila, equilibrada e pacífica e com a capacidade de compreender conflitos para uma boa convivência no ambiente social e no ambiente de trabalho. Nos dias atuais existem métodos que podem ser utilizados na prática para treinar as emoções de forma a prevenir graves consequências e isso é dizer da possibilidade de aprender, a saber, agir emocionalmente, independente da questão que cause o conflito.



UNICEPLAC

Todas as pessoas têm algum talento ou aptidão que são fundamentais para a vida. Uma vocação no controle dos impulsos baseia-se em saber e diferenciar os sentimentos e as ações para, então, aprender a controlar os impulsos e assim, adotar melhores decisões, identificando ações, alternativas e estratégias para alcançar as soluções, "o silêncio não é se aguentar para não explodir, o silêncio é o respeito pela própria inteligência. É o respeito pela própria liberdade, a liberdade de se obrigar a reagir em situações estressantes. (CURY, 2010, p. 117).

Muitos profissionais em todas as sociedades estão excluindo o código da autocrítica do seu dicionário existencial, não pensam antes de reagir, não pensam nas consequências e nos resultados dos seus atos. Os profissionais de hoje necessitam conhecer, aprender e a dominar as funções da inteligência e da inteligência emocional, visto que vivem em uma sociedade com alto índice de estresse emocional e com significativo número de resultados desastrosos que são frutos evidentes desse descompasso.

Usando a Inteligência Emocional na solução de conflitos, os líderes conseguem ser objetivos e encontrar meios de tranquilizar os ânimos, não deixando que o clima de tensão se espalhe por toda a equipe mostrando ao mesmo tempo a importância da harmonia para o trabalho em equipe, direcionando os esforços de todos para se atingir os objetivos da organização. Segundo Cury (2008) o indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo. Quanto mais estável emocionalmente, mais o profissional torna-se um ser humano e deixa de ser um "Deus" rígido e suficiente.

Segundo, Weisinger (2001), o desenvolvimento da inteligência emocional tem demonstrado resultados positivos nas empresas, gerando maior produtividade dos colaboradores, diminuindo o stress, acrescentando maior satisfação de gestores, líderes e clientes, e a eficiência de alta competitividade entre os profissionais. As pessoas que possuem essa habilidade torna o seu ambiente de trabalho mais agradável, reduz os conflitos que não são necessários em equipe, e maior foco nos objetivos e metas, podendo ter maior possibilidade de se sentirem felizes e satisfeitos em sua carreira. Sendo assim, utilizam suas emoções como competências, dominando sua rotina. Os que não possuem essa habilidade podem ter falta de atenção em suas atividades.



UNICEPLAC

2.4 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Pode-se conceituar a motivação como uma forma de utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, perseverando diante de reverses e frustrações. É o que move a pessoa ir mais longe, atingir objetivos, conquistar o que deseja, controlando as emoções e com a motivação certa o indivíduo pode chegar onde ele quiser.

Para Goleman (2012), umas das principais habilidades da inteligência emocional é motivar-se (Automotivação), que significa: saber adiar a satisfação e conter a impulsividade. É a capacidade de ter autocontrole emocional, de entrar em estado de “fluxo” que possibilitam excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam. Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, perseverando diante de reverses e frustrações.

Mas a motivação dos funcionários nas organizações é muito importante, pois o colaborador motivado ele produz mais, a qualidade de vida no trabalho aumenta, além dos objetivos serem alcançados mais rápido. A motivação coloca o ser humano em movimento e tem efeito sobre ele. É necessário haver motivo para que os indivíduos de uma organização persistam no alcance dos objetivos por ela pretendidos.

Uma política de recompensas praticada pela empresa a fim de estimular o bom desempenho e a produtividade, ou ainda, utilizar a motivação, através de interesses particulares. Este motivo os fará persistirem para satisfazer as necessidades da organização, porque acreditam que agindo dessa forma serão por ela reconhecidos e conseguirão atingir seus próprios objetivos (MURRAY, 1986).

Nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras. É preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por



UNICEPLAC

estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso. E para motivar pessoas, a primeira ideia que nos vem à mente é a de melhores salários, mas nem sempre esse é o fator primordial, o que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer.

2.5 A RELAÇÃO ENTRE O QUOCIENTE INTELECTUAL E O QUOCIENTE EMOCIONAL

Cada vez mais encontra-se no mercado de trabalho profissionais com excelentes currículos, mas com falta de capacidade para trabalhar em equipes. Até a década de 90, acreditava-se que o Quociente Intelectual era o que determinava o sucesso profissional e pessoal do indivíduo, e assim as empresas baseavam-se somente no índice de QI das pessoas para as contratações no alto escalão. Com a evolução, descobriu-se que existem diferentes fatores para determinar o sucesso do profissional na empresa, dentre eles o QE (Quociente Emocional) que cada vez torna-se mais imprescindível neste processo (FABÍOLA, 2016).

O quociente intelectual (Q.I) e o quociente emocional (Q.E) são capacidades distintas que não se opõem, mas se complementam. O desenvolvimento emocional é um fator dos mais importantes para o crescimento humano, embora se enfatize o valor e a importância do cérebro racional, que em nada acrescenta quando as emoções dominam. O Q.I é medido por meio da aplicação de testes que avaliam a inteligência ou a capacidade de raciocínio das pessoas. Enquanto o Q.E é entendido por um conjunto de aptidões que moldam a maneira de pensar e agir das pessoas, como lidam com as próprias emoções e daqueles com os quais se relacionam (OLIVEIRA, 2010).

A inteligência emocional está profundamente associada aos fatores comportamentais, enquanto a cognição, interpreta e compreende o mundo. Desta forma se deve procurar aprimorar-se com as competências intelectuais e as emocionais juntas, usando a emoção para facilitar entendimento e a razão para gerir eficientemente a emoção. Apesar de realidades separadas, há



UNICEPLAC

uma correlação entre o nosso intelecto e os nossos sentimentos, o que revela a importância de dominar ambas as dimensões, para lidar com êxito nas mais diferentes situações.

Pessoas com a inteligência emocional bem desenvolvida têm extrema facilidade de adaptação e de relacionamento, se relacionando melhor com sucesso à dinâmica organizacional. Vários estudos científicos provaram que é necessário o equilíbrio entre o Q.I e o Q.E para que as pessoas sejam mais felizes, motivadas, transformando para melhor o ambiente do qual fazem parte.

2.6 LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os líderes exercem grande influência no seu ambiente de trabalho. De acordo com Goleman (2012), decorreu mais de uma década desde que a primeira pesquisa ligasse os aspectos da inteligência emocional aos negócios. Os gestores representam um “modelo” para a sua equipe, a criatividade e a liberdade individual são recursos primordiais para uma organização, pois eles podem ajudar a desenvolver isso em outros colaboradores podendo manter uma ideia clara do que podem realizar e de que querem ser.

As competências são ligadas a um desempenho superior nos negócios, são qualidades emocionais ou sociais que, muitas vezes, não são consideradas em uma função de líder. Os gestores desejam ser mais eficazes, para isso, buscam entender características que preveem um desempenho melhor, o conhecimento de como as emoções podem influenciar no trabalho é relevante para o crescimento organizacional e pessoal. O supervisor ou gerente precisa ser capaz de monitorar e regular suas próprias emoções para que tenha um maior sucesso, ou eficácia no seu trabalho. (BOYATZIS, 2002).

O líder estabelece a relação direta dos colaboradores com as metas da organização, e para que ele consiga que sua equipe, onde estão presentes as mais diferentes personalidades, tenha um bom desempenho, é necessário aperfeiçoar sua inteligência emocional. Quando adequadamente administradas, as emoções permitem aumento de produtividade, um bom relacionamento e bem-estar, geram mais lealdade e comprometimento com o trabalho, além de auxiliar na resolução de conflitos. A emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para



UNICEPLAC

a tomada de boas decisões, otimização na solução de problemas, mudanças e assim, o alcance do sucesso. (GOLEMAN, 2012)

Os líderes devem ter um treinamento necessário, como: desenvolvimento de autoconsciência emocional (envolve estar atento(a) a diferentes aspectos do nosso “eu”, incluindo nosso temperamento, nossas crenças, ideias, comportamentos, valores e sentimentos.), empatia e auto administração, de forma a contribuir para as habilidades sociais da liderança. A inteligência emocional pode ser utilizado nas funções essenciais de liderança, como pensamento flexível e adaptabilidade, considerando que para o líder ter mais eficácia no que faz, não basta descobrir problemas, mas sim resolvê-los com decisões assertivas (GONZAGA, 2009).

3 METODOLOGIA

Foi utilizado o método de pesquisa exploratória, cujo o objetivo é mostrar o quanto é importante a inteligência emocional nas organizações, através de análises de estudos e pesquisas, partindo de uma revisão bibliográfica composta por autores e pesquisadores da área. A finalidade é apresentar como a organização se destaca e melhora no mercado externo e internamente com a inteligência emocional.

A pesquisa terá quatro variáveis, sendo elas: controle emocional, motivação, negociação e resolução de conflitos e o papel da liderança. Entretanto, é importante salientar que todas as variáveis são questionadas e comparadas entre os autores mencionados nesta pesquisa.

Partindo dos conceitos apresentados pelos autores da área da inteligência emocional, o trabalho analisará como uma empresa reage com a inteligência emocional e mostrar qual a diferença de quando a organização não usa métodos dessa área.

Para isso, será necessária uma pesquisa bibliográfica, analisar todos os artigos e livros, aproveitar o que mais agrega para o desenvolvimento do trabalho. Com isso poder chegar no objetivo deste artigo, assim resolver a problemática respondendo à pergunta com todo o conteúdo que foi proporcionado neste artigo.



UNICEPLAC

O estudo terá caráter essencialmente qualitativo, com o critério de análise de estudo bibliográfico, ao mesmo tempo que será necessário o cruzamento dos levantamentos com toda a pesquisa já feita.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CONTROLE EMOCIONAL

Uma das variáveis analisadas deste estudo, foi a importância do controle das emoções como fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação/relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho, mais atrativo, saudável e produtivo. Existiram vários modelos de inteligência emocional que foram surgindo ao longo dos anos, mas o ápice e a disseminação do termo ocorrem em 1995, após o best-seller *Emotional Intelligence*, de Daniel Goleman, obra que sintetizou uma ampla gama de descobertas científicas ao integrar e unir ramos diferentes de pesquisa.

Antes de Goleman em 1990, acreditava-se que o QI (Quociente intelectual) determinava o sucesso profissional e até pessoal de um indivíduo, daí as empresas se baseavam em testes onde identificavam o QI de seus líderes e empregados. Com a evolução da ciência, assim como da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações, chegando ao QE (Quociente Emocional), onde vem se verificando que a inteligência emocional também torna-se imprescindível neste processo. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outra pessoa, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

Já Oliveira fala que, existem pessoas que acrescentam algo de valor em toda atividade que participam por isso são lembradas e reconhecidas. Em contraste, há indivíduos que nas situações em que se envolvem nada acrescentam e acabam por contribuir para o fracasso do grupo. Essas diferenças de caráter emocional, devem ser trabalhadas com o objetivo de proporcionar aos indivíduos oportunidades de serem vistos de forma igualitária e de alcançarem maturidade emocional e reconhecimento profissional.



UNICEPLAC

A emoção desencadeia impulsos para agir, que podem ser positivos ou negativos, dependendo exclusivamente da emoção provocada em determinado momento. Portanto, é necessário ter domínio e controle emocional para se agir com coerência, de forma que as situações sejam resolvidas sem causar prejuízos nas relações entre os indivíduos. Neste sentido, a inteligência emocional é entendida como o uso inteligente das emoções, de modo que haja um equilíbrio entre a razão e emoção ao lidar com adversidades, conflitos, pessoas, seja no contexto profissional ou no pessoal. É uma capacidade que pode ser desenvolvida e proporciona o crescimento individual, gerando resultados positivos para o indivíduo e para o meio em que está inserido.

Sobre a inteligência emocional, ela pode ser definida como um conjunto de aptidões expandidas em cinco domínios, que seguem:

- **Autoconsciência:** reconhecer as próprias emoções no momento em que elas ocorrem. Desconhecer os sentimentos fazem com que não tenhamos controle sobre eles, permitindo que nos dominem.
- **Lidar com as emoções:** consiste no controle emocional a fim de se ter um comportamento adequado para cada situação. Os momentos de alegria intercalados com os momentos de tristeza, em níveis toleráveis, proporcionam o nosso equilíbrio emocional.
- **Motivar-se:** ter entusiasmo, persistência e confiança para alcançar os objetivos pretendidos.
- **Empatia:** uma forma de comunicação interpessoal, não verbal que consiste em perceber as emoções das pessoas.
- **Lidar com relacionamentos:** capacidade de trabalhar em equipe, controlando e influenciando as emoções daqueles com os quais interagimos.

Os dois autores analisados que abordam este assunto, um complementa o outro, pois o controle das emoções é fundamental para o indivíduo poder se posicionar adequadamente para cada situação, assim podendo tomar melhor uma decisão em sua liderança. Com o controle emocional no ambiente organizacional e até mesmo no familiar pode ser significativo, a pessoa se torna mais consciente em tudo que faz e pensa, usando as competências desenvolvidas para gerar uma mudança social e cultural no ambiente que trabalha ou em que vive.

4.2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Murray (1986, p. 39) afirma que “(...) a motivação está envolvida em todas as espécies de comportamento: aprendizagem, desempenho, percepção, atenção, recordação, esquecimento, pensamento, criatividade e sentimento (...)”. A motivação coloca o ser humano em movimento



UNICEPLAC

e tem efeito sobre ele. É necessário haver motivo para que os indivíduos de uma organização persistam no alcance dos objetivos por ela pretendidos.

O motivo que os levarão a persistir pode ser, por exemplo, uma política de recompensas praticada pela empresa a fim de estimular o bom desempenho e a produtividade, ou ainda, utilizar a motivação, através de interesses particulares. Este motivo os fará persistirem para satisfazer as necessidades da organização, porque acreditam que agindo dessa forma serão por ela reconhecidos e conseguirão atingir seus próprios objetivos.

Para Goleman (2012), umas das principais habilidades da inteligência emocional é motivar-se (Automotivação), que significa: saber adiar a satisfação e conter a impulsividade. É a capacidade de ter autocontrole emocional, de entrar em estado de “fluxo” que possibilitam excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam. Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, perseverando diante de reverses e frustrações.

Segundo Rodrigues (2018), quando se trata das atitudes das pessoas nas organizações, um questionamento que sempre surge é “o que pode explicar as intenções e disposições das pessoas”? Gestores buscam entender como podem atuar no que as pessoas “querem”, ou sejam, procuram compreender o que move o comprometimento com uma tarefa, ou mesmo como é possível influenciar as pessoas a realizarem atividades, ou terem atitudes positivas em relação

ao trabalho. Por vezes essa dificuldade é intrapessoal e, mesmo conscientes do melhor comportamento e atitude, somos “bloqueados” por estímulos internos que nos impedem de atuar em direção a nossos objetivos. Perguntas como: “por que ele não quer fazer isso?” ou “por que não consigo ter vontade de fazer isso” ganham resposta a partir do estudo da motivação humana. Nesse sentido, emoções e motivos contribuem para explicar e orientar nossas interações.

Para compreendermos como a motivação pode se relacionar com o comportamento é importante considerar os componentes intrapessoais ligados a ela ou de que forma a situação mobilizou o indivíduo internamente. Quando uma situação ou possibilidade atende nossas necessidades pessoais, isso nos gera interesse. A tendência natural é que, portanto, toda vez que algo atenda



UNICEPLAC

uma necessidade nossa isso também nos motive a agir. Uma questão importante é que a motivação varia com o tempo e, quando varia, muda também o comportamento. Em um momento, uma pessoa pode estar bastante envolvida com uma atividade para algum tempo depois, estar desinteressada e dispersa em relação à mesma tarefa.

O colaborador e até mesmo o líder precisam de motivação e ser motivado, Murry afirma que a motivação está ligada ao comportamento, já Goleman motivação é uma habilidade que podemos desenvolver controlando nossas emoções, as pessoas que tem essa capacidade automaticamente é mais produtiva. Carmo acredita que os gestores devem buscar o que os colaboradores “querem”, para entender o que move o funcionário a ter comprometimento maior com uma tarefa. Mas o membro de uma organização precisa ser motivado, sendo com recompensas, uma promoção, aumento na gratificação e etc, antes de tudo entender o que o funcionário “quer”, a fim de ser estimulado a produzir mais e ter um bom desempenho.

4.3 LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Está se tornando cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no ambiente organizacional. Esta importância está ligada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem. Pode-se considerar necessário que os profissionais que ocupam cargos de liderança possuam habilidades para lidar com suas emoções. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. A liderança designa o sucesso do comando dos colaboradores para alcançar finalidades específicas, recebendo enfoque comportamental dentre os membros da organização (MAXIMIANO, 2002).

O despreparo emocional pode gerar vários problemas. Normalmente encontram-se líderes sem nenhum preparo emocional, que se utilizam dos seus cargos para inferiorizar os demais, que usam a autoridade e o poder, que se alteram ao menor sinal de tensão, que afastam e não atraem seus liderados, fazendo do ambiente de trabalho uma verdadeira confusão emocional. O gestor é responsável pelo dinâmico em seu cotidiano e por um processo de mudanças, seu poder político social, segundo Cury (2010, p. 136) “[...] deve ser usado para promover os outros e não para subjugar-los, silenciá-los”. Grande parte dos profissionais que ocupam cargos de liderança,



UNICEPLAC

não percebem o custo benefício obtido pela apropriação e compreensão do que venha a ser o recurso inteligência emocional, em detrimento dos pressupostos teóricos, que disponibilizavam ênfase à tarefa ao invés do processo e da liderança em detrimento do controle.

Os líderes das organizações, que ocupam ou não posições efetivas de liderança na organização, podem fazer uso de poderes legítimos, porém sempre é importante que suas ações sejam carregadas de autocrítica. Ao analisar seus próprios comportamentos acabam por criar um ambiente de constante evolução, sendo capaz de aprender com seus próprios erros e também com o erro dos outros. Nossos comportamentos são sementes. As sementes são diminutas, frágeis, mas poderão ter inúmeras decorrências, sejam imediatas ou futuras. Pensar nas consequências dos comportamentos é a base para construirmos um futuro saudável alicerçado em um presente saudável. Ao analisar de forma crítica acarreta um processo de transformação constante, considerando fatores circunstanciais para exercício do processo de liderança (CURY, 2010, p. 110).

A capacidade de ser flexível e coerente diante de certas situações aumentam significativamente a capacidade de um líder de enfrentar as adversidades, resistir às tensões e de se adaptar aos mais diversos ambientes. Com isso não se deixa abater por circunstância infeliz, mantendo a equipe em constante estado de motivação. Pessoas flexíveis, para a psicologia, são aquelas que, depois de terem passado por situações difíceis, não perdem a fibra nem a vontade de lutar. Os futuros e atuais líderes necessitam desenvolver habilidades emocionais para a condução de seus processos, pela razão que organizações são constituídas essencialmente por pessoas, com as mais variadas características e percepções.

A inteligência emocional junto com a liderança é bastante importante no meio organizacional, pois o líder é um exemplo para a equipe e se ele agir emocionalmente inteligente, pode diminuir conflitos no ambiente de trabalho, resistir a tensões, otimizar os processos e ser mais flexível. Os autores citados, diante desse assunto um complementa o outro, o gestor deve aprender a controlar seu emocional e entender os dos outros, assim podendo ser mais eficiente na organização.



UNICEPLAC

4.4 A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA NA MANUTENÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

As empresas buscam profissionais com habilidades emocionais desenvolvidas, distingue-se que, além disso, elas realizam um papel importante na manutenção do seu clima organizacional, com práticas que visam incentivar o desenvolvimento da sua equipe.

Para estimular um clima organizacional aceitável, a organização deve propagar claramente junto aos membros, sua cultura organizacional, seus valores, promovendo treinamentos que desenvolvam habilidades e emocionais técnicas. Conforme o cargo e responsabilidades dos trabalhadores, promover eventos com o intuito de integrar pessoas, orientá-las, saber ouvi-las, etc. Estes são apenas alguns exemplos, de ações e práticas que auxiliam na manutenção do clima organizacional.

Todo ser humano possui necessidades que precisam ser atendidas, elas são divididas em necessidades psicológicas, fisiológicas e de autorrealização. Chiavenato (2003) comenta sobre cada necessidade, que resumidamente podem ser assim definidas:

- **Necessidades Fisiológicas:** refere-se à sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e segurança contra perigos.
- **Necessidades de Autorrealização:** decorre da educação e cultura das pessoas, estas necessidades dificilmente são satisfeitas em sua plenitude, já que o ser humano ao passo que satisfaz uma necessidade cria outra, estando em contínuo desenvolvimento. As necessidades constituem em motivo para fazer que o ser humano busque satisfazê-las e para isso, ele necessitará de recursos financeiros obtidos por meio do trabalho.
- **Necessidades Psicológicas:** necessidade de segurança íntima (busca de uma situação segura para o próprio indivíduo), necessidade de participação (comportamento em grupo, ser reconhecido, vontade de socializar-se), necessidade de autoconfiança (como se vê, se avalia e se autorrespeita), necessidade de afeição (dar e receber amor e carinho).

No ambiente de trabalho, assim como em outros lugares, o ser humano expressa a necessidade de ser reconhecido e aceito pelo grupo em que está inserido, de participar dele e de perceber que a organização reconhece e valoriza o seu trabalho e se importa com ele. Neste momento a organização deve apresentar a sua contrapartida, ela seleciona e contrata um colaborador para atender as suas necessidades enquanto empresa e precisa dar condições para que ele conheça e



UNICEPLAC

se adapte a sua cultura, se desenvolva e contribua para o desenvolvimento dos demais. Daí a importância atribuída à empresa na manutenção do seu clima organizacional (OLIVEIRA, 2010).

Se o clima for receptivo, amigável, quente e agradável todos os participantes da organização estarão à vontade para exercer de maneira satisfatória o seu trabalho, a empresa conquista a confiança dos seus participantes, fazendo com que a cada dia executem melhor suas atividades. Nesta interação, empresa e colaborador se complementam e esperam que suas necessidades sejam atendidas. A organização deve motivar os colaboradores e incentivá-los a alcançarem um alto nível de produtividade, mostrando a importância de trabalharem coletivamente, com o objetivo de colaborar para o crescimento da empresa.

Mas se o clima for negativo, adverso, frio e desagradável, os colaboradores podem se negar a se manterem na organização, podendo causar o absenteísmo, a rotatividade de pessoal, o que por consequência reduz a produtividade, implicando em maiores custos e, prejudicando a qualidade do trabalho, constituindo um ponto fraco para a organização frente ao mercado, trazendo prejuízos para o seu crescimento e desenvolvimento. As pessoas são diferentes umas das outras, nem sempre agem da mesma forma em situações semelhantes. O clima condiciona o comportamento do indivíduo e cada um reage de uma maneira diferente, portanto, cabe aos líderes da organização gerenciar essa diversidade.

A organização transfere parte de sua responsabilidade na manutenção do clima organizacional para os seus líderes. Estes profissionais, bem treinados e capacitados são responsáveis por regular as emoções da sua equipe, participar e acompanhar o seu desenvolvimento, gerenciar os conflitos, zelar pelo seu bom desempenho, garantindo a satisfação do grupo no trabalho.

O líder junto com a organização tem o dever de manter um clima organizacional favorável. A organização tem um papel importante divulgando claramente para todos os membros, os seus valores, a sua cultura organizacional, promovendo treinamentos que desenvolvam habilidades e emocionais técnicas. Com os colaboradores sendo motivados e incentivados pelo seu supervisor, exercendo seu trabalho de maneira satisfatória, com isso, eles se tornam mais eficientes e geram resultados positivos para a empresa. Os autores citados, o assunto de um complementa o do outro para a manutenção do clima organizacional.



UNICEPLAC

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho possibilitou agregar maior conhecimento acerca do tema e constatar a importância para o indivíduo e para a empresa em desenvolver a inteligência emocional. Os dados relatados neste artigo indicam que é possível notar que este tema é ainda pouco explorado no cenário organizacional, mas que está sendo desenvolvido de modo significativo. As ferramentas que são usadas para se desenvolver uma inteligência emocional no mundo corporativo cada vez mais são essenciais para que os profissionais utilizem as informações, os sentimentos e as emoções de um modo inteligente e que as mesmas sejam transformadas em ações positivas.

O relacionamento é, em grande parte, a capacidade de lidar com as próprias emoções e as dos outros e isso não é nada fácil. Portanto, a inteligência emocional é muito importante para o âmbito organizacional, pois funcionários e principalmente líderes que possuem as habilidades da IE se tornam mais eficientes, produzem mais, se relacionam melhor e tomam decisões mais assertivas, assim tendo como consequências melhores resultados, ambiente mais agradável e menos conflitos.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, foi abordado o quanto a inteligência emocional é importante nas organizações, com controle das emoções, motivação de funcionários, a importância do líder ser inteligente emocionalmente fazendo que a equipe gere resultados positivos e maior produtividade nos serviços. Gestores tomando decisões assertivas, diminuindo conflitos no ambiente de trabalho, resistir a tensões, otimizar os processos tudo isso é resultado de um líder com inteligência emocional.

Todas as organizações deveriam se aprofundar no assunto e aplicar em seus membros, pois a empresa é feita de pessoas e essas pessoas precisam ser emocionalmente inteligentes, sabendo administrar as próprias emoções e entender as dos outros, podendo melhorar no ambiente familiar como também no ambiente de trabalho.



UNICEPLAC

REFERÊNCIAS

- BOYATZIS., GOLEMAN, D., & RHEE, K. **Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do emocional competence inventory.** In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Orgs.), manual de inteligência emocional (pp. 252-265) Porto Alegre, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUNHA, F. **A importância da inteligência emocional no contexto organizacional: Inovação e Propriedade Intelectual.** Rio de Janeiro, 2016.
- CURY, A. **O Código da Inteligência e a Excelência Emocional.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2010.
- FABÍOLA, C. **Inteligência Emocional x Liderança: Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) - Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).** Rio Grande do Sul, 2016.
- GIROTTI, M. **Inteligência Emocional nas Organizações: Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.** São Paulo, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional,** Rio de Janeiro, Ed. Objetiva.1998.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional : a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GONZAGA, A. **Inteligência Emocional e Qualidade de Vida em Líderes Organizacionais.** Rio Grande do Sul, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MURRAY, E. J. **Motivação e Emoção.** 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.
- RODRIGUES, A. **Inteligência emocional nas organizações.** Rio Grande do Sul: Unilasalle, 2018.
- SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro -2ª Ed.** Prentice Hall, Brasil, 2013.
- OLIVEIRA, M. **Inteligência emocional nas organizações: estudo de caso.** São Paulo, 2010.
- WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.