

# Inteligência Emocional dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas

**Andre Luiz Ramos**  
**ANDRE.RAMOS@UNINOVE.BR**  
**UNINOVE**

**NELSON ALONSO JUNIOR**  
**NELSONJR3@GMAIL.COM**  
**UNINOVE**

**ARMINDO APARECIDO EVANGELISTA**  
**ARMINDOE@UOL.COM.BR**  
**UNINOVE**

**SERGIO BRAGA JUNIOR**  
**SERGIO.BRAGAJUNIOR@GMAIL.COM**  
**UMC**

**VERA LUCIA CHAVES ALONSO**  
**VERALCA6@GMAIL.COM**  
**UNIP**

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é mostrar ao leitor a importância do uso da “Inteligência Emocional” por parte do líder, demonstrando sua capacidade de gerir de forma a tornar a sua equipe mais eficiente contribuindo assim para o crescimento da organização. Segundo alguns teóricos, o líder é visto como um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização e que as emoções não são apenas importantes, mas necessárias para liderar pessoas, tomar decisões, solucionar problemas, enfrentar mudanças, entender os processos e alcançar o sucesso. Estudos mostram que, enquanto o QI leva um executivo a fazer parte dos melhores quadros dentro de uma organização, são as capacidades relacionadas à Inteligência emocional que levam a cargos de liderança. Identificar as emoções, e saber usá-las para melhorar o raciocínio, mostram como é possível mensurar, aprender e desenvolver cada uma delas de maneira integrada, resolvendo assim nossos mais complexos problemas no trabalho. Vamos concluir o trabalho com uma pesquisa de campo com 45 questões onde demonstraremos uma análise geral de capacitação dos entrevistados para se tornarem um líder inteligentemente emocional.

**Palavras Chave:** LIDERANÇA - INTELIGENCIA - EMOCIONAL - GESTORES - PME



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com a crescente competitividade no mercado corporativo, as empresas precisam buscar diferenciais que as mantenham entre as melhores empresas, garantindo assim sua sobrevivência e crescimento, partindo desse princípio surge a necessidade de adotarem formas eficazes para melhorar o desempenho de um dos recursos mais importantes dentro da organização, os recursos humanos.

As empresas precisam mais do que nunca melhorar constantemente as capacidades de seus líderes, visando desenvolver as competências de cada um dos colaboradores para aumentarem suas chances de competirem nesse cenário.

Toda empresa nasce com a preocupação de conquistar cada vez mais clientes e ter uma estrutura física adequada, achando que assim garantirão seu sucesso e crescimento no mundo corporativo, porém não há uma preocupação com a relação entre líderes e liderados. Tendem a se perder no meio do caminho, surgindo a necessidade dos líderes identificarem através da Inteligência Emocional meios de desenvolver suas equipes.

Para as organizações, não deixa de serem importantes as três características da competência de uma pessoa: o conhecimento, a habilidade e a atitude, onde ter talento também é fundamental, porém percebe-se que um profissional pode colocar tudo a perder se não se portar adequadamente, sobretudo, na posição de líder onde é ainda mais complicado encontrar a melhor atitude para lidar com a equipe.

Pensando na dificuldade de gerenciar equipes onde a diversidade deve ser constantemente trabalhada, os líderes têm papel fundamental para o sucesso do empreendimento. Destacamos que a satisfação e o bem estar de todos colaboradores com seus líderes é de fundamental importância, e para compreender as atitudes e métodos de trabalho dos colaboradores existe a análise da Inteligência Emocional, onde podemos identificar o porquê de algumas atitudes e formas de aprendizado.

Essa mudança na forma de liderar mostra uma maneira emocionalmente inteligente dos líderes liderarem com seus subordinados, buscando demonstrar a importância de criticar habilidades, saber ouvir, administrar situações de conflitos e partir da orientação de um trabalho e vida alinhados.

Para sucesso na organização, a competência da inteligência emocional deve ser utilizada desde o início da carreira de um profissional, sendo que pessoas emocionalmente inteligentes levam vantagem por assimilarem com maior facilidade as regras que regem para o sucesso na política organizacional. As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes, dominando os hábitos que contribuem na sua produtividade. As que não conseguem exercer controle sobre a vida emocional travam batalhas que prejudicam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza sobre os objetivos.

A liderança com o uso da Inteligência Emocional é absolutamente importante para tomar boas decisões e agir de maneira otimizada na solução de problemas, enfrentando as mudanças de maneira positiva e alcançando o sucesso.

Estamos vivendo na era do conhecimento, onde a informação está disponível para todos de forma fácil e rápida, diante disso, o grande desafio é ter a competência para usar essas informações influenciando pessoas para um determinado propósito ou objetivo.

Neste ponto, a Inteligência Emocional torna-se um diferencial para as pessoas que sabem utilizá-la incentivando os colaboradores a desempenharem determinada atividade, trazendo para organização um diferencial competitivo frente às demais.

Se analisarmos o perfil dos colaboradores, podemos observar que as necessidades básicas (salários e benefícios) são em geral comuns, o que muda é o clima nas organizações e a forma como o colaborador é motivado a executar suas atividades.

O uso da Inteligência Emocional torna-se o ponto fundamental para o desenvolvimento do planejamento e crescimento das organizações, pois trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, faltam menos ao trabalho, sofrem menos acidentes e têm menos doenças graves.

A questão do estudo que instiga é como o líder pode gerenciar controlando o lado emocional dos colaboradores dentro da organização e assim interferindo nos resultados da empresa? este estudo tem como objetivo apresentar a importância de se ter um líder emocionalmente inteligente para gerenciar a sua equipe dentro da organização, despertando assim a valorização dos seus subordinados através Inteligência emocional e compreender como o seu uso pode gerar benefícios dentro das organizações.

A metodologia utilizada deste estudo, levantados os dados bibliográficos sobre o tema proposto e realizada uma pesquisa de campo em caráter exploratório e descritivo. O público alvo do questionário foi composto por 104 pessoas que atuam em diversos ramos de atividade sendo líderes e liderados, dentre este universo pesquisado, a participação obtida por parte dos respondentes foi de 100%, o que corresponde a 104 (cento e quatro) colaboradores. O modelo do questionário aplicado foi proposto por WEISINGER (1997) e possui 45 questões sobre a Inteligência Emocional.

## **2. ADMINISTRAÇÃO**

Peter Drucker (1954) afirma que a administração não é uma arte, nem uma ciência, mas uma profissão cuja finalidade é captar o que de melhor os seres humanos possuem, isto é, maximizar o uso dos recursos disponíveis em benefício do maior número de pessoas.

Geralmente a administração não é considerada uma ciência exata, não recebe influência somente da economia, mas também da psicologia, da sociologia, das ciências políticas, do direito, e de diversas áreas. A complexibilidade desses fatores exige além de definições teóricas, pesquisas e bases em acontecimentos já vivenciados. Todas as atividades voltadas para fabricação de bens ou prestação de serviços precisam ser controladas, planejadas e coordenadas dentro da organização, daí a necessidade de administração.

Segundo Chiavenato (2003), a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização. Toda empresa para garantir sua existência e sucesso é imprescindível que seja administrada. A constante transformação do mercado exige cada vez mais do administrador, que precisa estar em constante desenvolvimento.

A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados, porém o modo de administrar vem se transformando constantemente no decorrer dos anos e acontecimentos, baseando-se em situações específicas, e na mudança do perfil dos trabalhadores. Não existe um modelo exato de administração, de coordenação de pessoas, na mudança dos trabalhadores industriais para a dos trabalhadores do conhecimento, onde os “subordinados” sabem frequentemente mais sobre a sua tarefa do que do que seus “superiores”; como por exemplo, um diretor de uma empresa de informática que pode até não saber como implementar uma rede, porém, tendo que coordenar uma equipe que constituída por analistas especialistas nas mais variadas tecnologias, para Peter Drucker, o administrador é, muitas vezes, como o maestro que pode não saber tocar violino, mas tem o papel decisivo

no desempenho da orquestra. No entanto, a motivação dos trabalhadores nos dias atuais é muito mais complexa do que a dos trabalhadores da era industrial, os modelos de administração antigos são insuficientes, como modelos baseados em remuneração fixa ou em função do desempenho.

A administração vem se aprimorando ao longo dos anos, com diversas teorias, com ênfase nas tarefas, nas pessoas, na estrutura, no ambiente e na tecnologia, que são as cinco variáveis básicas da administração.

A administração é tão importante quanto o trabalho a ser executado, não é um fim em si, mas um meio de fazer com que as coisas sejam alcançadas da melhor forma possível, com o menor custo, tempo e maior eficácia.

Os administradores vivem com as freqüentes e inesperadas mudanças, principalmente no que diz respeito ao conhecimento, impondo novas necessidades a que as atuais são ultrapassadas, o tamanho das organizações, que se tornam complexas e internacionais, e a necessidades de pessoas altamente especializadas e competentes, envolvendo problemas de coordenação, e de acompanhamento as mudanças. O administrador se deparará com situações cada vez mais diversas de maior complexibilidade, com desafios dentro e fora da organização.

Segundo Maximiano (2000), administração é o processo que consiste na tomada de decisões sobre objetivos e recursos. O processo administrativo é essencial a qualquer situação em que existam pessoas, utilizando recursos para atingir algum objetivo. A última finalidade do processo administrativo é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos.

Ainda segundo Maximiano os recursos utilizados pela organização classificam-se em seis tipos principais: instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. Segundo Mintzberg (2000), a alocação de recursos é o coração do processo administrativo.

Desde os primórdios reconhecemos a necessidade da administração, de uma liderança, para o sucesso que qualquer que seja o empreendimento. A administração teve influencia dos filósofos, da igreja, dos militares, dos economistas liberais, com pensamentos administrativos, nas formas de organização existentes no passado. A revolução industrial também teve papel importante na formação de um pensamento de administração.

### **3 - GESTÃO DE PESSOAS**

#### **3.1 O PROCESSO DE GERIR PESSOAS**

Segundo Drucker, 1998, com a mudança gerada pela globalização o foco não era mais o setor industrial e sim o setor de serviços, que agora não contavam mais com máquinas industrializadas, mas com pessoas, com seres humanos que ao contrário das máquinas precisam ser motivados, treinados, remunerados. O seguimento que passou a faturar bilhões passou a ser o do varejo e não mais o industrial, o que antes controlava o varejo passou a ser controlada por eles.

Passamos a ser então um mundo de circulação de bens de consumo e não um mundo de criação de bens de consumo, e neste novo mundo as pessoas se tornaram o foco das atenções e passaram ser parte fundamental desse novo cenário.

Com todas essas mudanças, faz-se necessário um setor que cuide dessa relação entre trabalhador e empresa. Um setor específico, que administre tudo que diz respeito às pessoas, aos funcionários. De um lado a empresa busca aumentar seu capital financeiro, por outro lado as pessoas, os funcionários, buscam agregar valor a sua carreira. Dando início a uma área que hoje chamamos como Gestão de Pessoas.

Como já citado, a Gestão de Pessoas é uma área relativamente nova, nasceu no século XX e vem se desenvolvendo continuamente, segundo o autor Chiavenato, 1993, foi chamada a princípio de Relações Industriais e se fez fundamental e vem se consolidando e crescendo até os dias atuais. Entretanto, antes o que não passava apenas de uma mão de obra, hoje é um fator competitivo e as empresas reconhecem que as pessoas, funcionários, são sim um diferencial competitivo dentro de qualquer organização. Esses recursos humanos têm emoções, sentimentos, precisam ser motivados, tem habilidades que não são fáceis de serem administradas e lideradas.

Segundo Maria Alice e Daniele Cristine (2001) a área de Recursos Humanos já não é um simples departamento, mas passou a ser um dos agentes responsáveis pela transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo suporte na implantação dessas mudanças.

A empresa que se preocupa com a gestão de pessoas obterá resultados favoráveis na busca pelo sucesso da organização e satisfação aos empregados. E para isso a organização precisa de ferramentas que sustentem esse processo para o resultado satisfatório, por isso a gestão de pessoas tem outros subsistemas.

A Gestão de Pessoas é dividida em várias áreas, a análise e descrição de cargos, o desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação de desempenho dos funcionários, comunicação aos funcionários, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, desenvolvimento organizacional, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho, relações com empregados e relações sindicais. Segundo Chiavenato (1999) a gestão de pessoas é suporte para todas as áreas, ele quem contrata, quem recompensa, quem desenvolve, quem motiva, quem fideliza, quem monitora, quem demite.

A principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantém e conservam o que já existe e são elas que geram e fortalecem as inovações. São as pessoas que produzem, que vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam.

As pessoas passam a maior parte da vida na empresa, pois de um lado o trabalho toma tempo de vida e esforço das pessoas e dependem dele para sua subsistência e sucesso pessoal, do outro lado a empresa depende das pessoas para produzir, administrar. Com toda certeza as organizações jamais existiriam se não fosse o fato de existirem pessoas para lhes darem “vida”, uma depende da outra. Antes essa relação não trazia benefícios para ambas as partes, assim a gestão de pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Hoje as pessoas são vistas pelas organizações como parceiras que contribuem para o alcance dos resultados esperados.

Segundo Chiavenato (1990) as pessoas das organizações estão envolvidas também em outros grupos e são também influenciadas e moldadas por eles. Assim nenhuma organização constitui a vida inteira das pessoas, porque ela não é a sociedade inteira, desta forma as pessoas estão parcialmente incluídas na organização, isto é, a organização não utiliza integralmente as pessoas, nem ocupa todas as suas potencialidades, mas apenas os comportamentos que são mais necessários para o desempenho no papel, ai mora o maior desperdício das organizações: o talento humano é desaproveitado, pois apenas alguns comportamentos são escolhidos e necessários para o funcionamento da organização.

A empresa expressa pela maneira como faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários através da cultura organizacional, isto é, o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização, são os sistemas de significados compartilhados pelos membros e que distingue uma organização das demais.

Toda organização precisa agregar valores ao que elas fazem para serem competitivas. A Gestão de Pessoas deve agregar valor para a organização, para os funcionários, para os acionistas, para os clientes e para a sociedade em geral. Podemos definir a palavra valor, segundo Chiavenato (1990),

Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Um desafio constante da Gestão de Pessoas é o que diz respeito ao ser humano, que ao contrário das máquinas, é movido a razões e emoções. Segundo Charles O' Reilly III e Jeffrey Pfeffer, 2001, as empresas que se destacam procuram em sua gerência, o envolvimento e harmonia os recursos emocionais e intelectuais de seus profissionais, aumentando assim a sua força de trabalho.

Segundo Chiavenato, 1993, nesse desafio da gestão de pessoas passou-se a observar a fundamental importância e influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. Enquanto enfatizava somente uma autoridade formal, considerando a gerência apenas dos níveis hierárquicos superiores sobre os inferiores relacionados com as atividades e funções do cargo, observou-se nesse contexto a existência de líderes informais que tomavam para si as expectativas do grupo, que mantinham um rigoroso controle de comportamento sobre o grupo, dando suporte para os funcionários se tornarem um grupo integrado.

A liderança é parte fundamental para o sucesso de qualquer organização, e igualmente essencial em todas as funções da Administração, o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.

Segundo Chiavenato (1999) hoje a gestão de pessoas trabalha em conjunto com os gerentes, supervisores, etc. Os gerentes dividem seu tempo com a administração de pessoas, em reuniões, conversar, solução de problemas e planos futuros. Da mesma forma que o gerente é responsável por procedimentos que dizem respeito a produção, ele também deve cuidar do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.

## **4 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

### **4.1 – AS EMOÇÕES**

Segundo Paul Ekman (1994) impulsos herdados qualquer sentimento que leva a uma ação. Emoções, segundo Paul Ekman, são impulsos, herança da evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam lidar com a vida. A raiz da palavra emoção vem do latim *movere* – “mover”, acrescida do prefixo “e”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato.

Há centavos de emoções, junto com suas combinações, variações, mutações e matrizes.

Segundo Caruso e Salovey (2007) existem as emoções básicas que são a raiva, a felicidade, o medo, a surpresa e a tristeza. Existem também as emoções sociais, ou secundárias, que são mais motivadas pela cultura do que as emoções básicas, que são: Aversão, vergonha, culpa e constrangimento.

As emoções são primariamente indícios a respeito de pessoas, situações e interações. Elas dizem muito ao seu respeito, de como você se sente o que ocorre a sua volta e o que você está vivendo.

As emoções secundárias são as emoções autoconscientes, diferente das emoções básicas elas levam um forte componente social ou cultural. Nesse caso o contexto é fundamental, pois culturas diferentes têm normas sociais para um comportamento.

Plutchik (1994) propôs um modelo que apresenta as emoções explicitamente em um contínuo de intensidade, intensificando-se conforme passam da parte inferior do diagrama à superior. As oito emoções primárias são dispostas em um círculo, com as emoções reversas em lados opostos. O modelo indica também com elas podem se combinar entre si para gerar outras emoções mais complexas. Os termos nos espaços abertos são chamados de díades primárias, ou mistura de duas das emoções primárias. Segue o modelo ilustrativo.

Segundo Goleman, emoção significa: “impulso para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos inferiu”.

Existem as emoções primárias que são manifestadas universalmente através das expressões faciais, como o medo, raiva, tristeza e alegria. As emoções começam ser sentidas e percebidas logo na infância. O pai reconhece as emoções da criança, alegria, lágrima, necessidade de aconchego, quando o pai não entra em harmonia, em sintonia com as emoções da criança ela começa a evitar expressar, e até mesmo deixar de sentir esses tipos de emoções.

#### 4.2 – SURGIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Um conceito mais antigo e mais similar com o que conhecemos hoje como Inteligência Emocional foi de Darwin, que em sua obra citou a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação. Robert L. Thordike (1920) usou o termo *inteligência social* para referir-se a capacidade de compreender e motivar os outros. David Wechsler (1940) descreveu a influência dos fatores não intelectuais no comportamento inteligente. Gardner (1983) em sua teoria, estudada ainda nos dias atuais, das inteligências múltiplas fala tanto de inteligência interpessoal (capacidade de compreender a si) e inteligência intrapessoal (compreender as intenções e motivações dos outros), mas afirmava que a inteligência só podia ser medida pelo QI.

Porém a expressão inteligência emocional, foi conhecida em 1995, com a publicação do livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman, e já vinha sendo discutida, estudada e pesquisada mais profundamente na década de 90, com a publicação de artigos em jornais por Peter Salovey e John D. Mayer, ainda nessa época a ênfase do QI (inteligência) como critério de excelência na vida era inquestionável, discutia-se se cada um o trazia no gene ou se era alcançado no decorrer da vida (experiência). Reuven Bar-On (1997), inspirou alguns estudos que se utilizam de uma medida que ele inventou, ele afirma que é possível prever o sucesso através de investigações das habilidades sociais e emocionais do indivíduo.

Goleman (1995) destaca o impacto do QE (inteligência emocional) no mundo dos negócios, principalmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários (uma educação para adultos). A ideia do QE (inteligência emocional) enfrentou oposições no mundo dos acadêmicos da inteligência, principalmente daqueles que acreditam que o QI, ou seja, capacidade mental (inteligência) é a única medida aceitável das aptidões humanas. Assim, Goleman (1996) chamou a atenção para um tema que já vinha sendo estudado, porém numa concepção diferente, contestando à crença que valorizavam somente a inteligência convencional, a capacidade mental de cada indivíduo como a única forma de sucesso do indivíduo. Enfatizava que o modo com que a pessoa administra suas emoções e as emoções das outras pessoas são tão importantes quanto a inteligência mental.

Goleman (1996) trabalhava nas suas pesquisas com foco em executivos bem sucedidos de grandes empresas, buscando quais habilidades faziam com que esses administradores se destacassem e permanecessem em posições de destaque durante algum tempo, tendo admiração e reconhecimentos das pessoas que os cercam, inclusive de seus subordinados. O que Goleman (1999) constatou foi que as habilidades em IE (Inteligência Emocional) mostraram ser o fator diferencial do sucesso desses executivos.

Goleman (1996) afirma que as duas “mentes”, a racional e a emocional, juntas, moldam o destino de cada pessoa, ter consciência das emoções é fator essencial para o desenvolvimento das inteligências do indivíduo.

Goleman (1996) destaca que a inteligência emocional determina nossa capacidade em aprender os fundamentos do autodomínio e afins, porém nossa competência emocional mostra o quando desse potencial usamos de forma correta para que ele se torne capacidades profissionais. As competências emocionais são habilidades que podem ser aprendidas, existem pessoas que são muito empáticas, porém na maneira como lidam com o cliente podem ser péssimas se não tiverem aprendido a competência para o atendimento do cliente.

#### 4.3 - CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Goleman (2007), temos dois tipos de cérebros, dois tipos de inteligências, racional e emocional. Nosso desempenho na vida é determinado pelas duas, quando elas se interagem bem, a inteligência emocional aumenta e a capacidade intelectual também, porém é necessário compreender o que significa usar a emoção com inteligência. O QI e a inteligência emocional não são capacidades que se opõem, mas são distintas. Ao contrario dos testes de QI, não há relatório que ateste uma contagem de inteligência emocional, embora a pesquisa sobre cada um de seus componentes seja ampla, como empatia.

Segundo Weisinger (1997) a inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente as emoções isto é, fazer intencionalmente com que as suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Segundo Goleman (1995) Inteligência Emocional refere-se à capacidade de identificar, entender e expressar nossos próprios sentimentos e emoções, e identificar e entender os sentimentos e emoções dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar de forma correta as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. Esse termo descreve capacidades diferentes e complementares da inteligência acadêmica, que compõe-se das capacidades cognitivas (que envolvem raciocínio lógico, atenção, memória etc), medidas pelo QI.

Daniel Goleman (2007) cita que a empatia é um dos sentimentos mais importantes para o convívio em sociedade. A empatia é “entrar” no sentimento do outro, envolver-se com a situação do outro, com o que ele está sentindo, ou seja, a capacidade de perceber os sentimentos de outra pessoa e agir de maneira correta. Controlar as emoções dos outros é a essência da arte de relacionar-se e viver em sociedade, porém exige amadurecimento de duas aptidões emocionais, o autocontrole e a empatia, assim amadurecemos também as aptidões pessoais, que são competências importantes e eficazes na relação com os outros. A falta dessas aptidões pode fazer com que mesmo as pessoas consideradas excelentes no ponto de vista intelectual, muitas vezes prejudicam seus relacionamentos por parecerem arrogantes, nocivos ou insensíveis. Essas aptidões sociais nos permitem moldar em relacionamento, conhecer e influenciar, deixar os outros a vontade.

Mayer e Salovey (1997) dividiram a Inteligência Emocional em quatro grupos de habilidades, a primeira, a mais básica, é a *percepção das emoções*, a capacidade do indivíduo perceber e avaliar a respeito das emoções. Identificar e expressar emoções percebidas pelas expressões faciais, gestos corporais, atitudes, sentimento.

O segundo grupo é o uso das emoções, e está relacionado a situações do dia a dia que envolvem o indivíduo, capacidade de gerar e ter acesso a sentimento quando eles puderem facilitar a compreensão de si mesmo e de outras pessoas, situações percebidas e assimiladas e podendo ser comparadas posteriormente a outras situações, como lugares, sabores. O terceiro



refere-se ao entendimento, racionalização e na atitude assertiva tomada após a sensação das emoções. Que estão relacionadas ao medo, felicidade e raiva.

O último grupo, o quarto, envolve a administração correta das emoções, a capacidade de controlar tanto as próprias quanto as emoções dos outros. Como por exemplo, numa situação de trabalho que algum colega provocar uma discussão, o indivíduo que souber como lidar com as suas emoções assertivamente, isto é com maior IE, evitará o confronto, pois racionaliza que é inadequado tal tipo de reação.

Segundo Daniel Goleman, a tradução para o sucesso emocional, consiste em aspectos fundamentais da inteligência emocional são: a autoconsciência, reconhecer as próprias emoções e sentimentos e quando ocorrem; o autocontrole, lidar com os próprios sentimentos e adequá-los a situações vividas; a automotivação, dirigir as emoções em necessidade de um objetivo ou realização pessoal; o reconhecimento das emoções em outras pessoas, reconhecer e ter empatia com os sentimentos e emoções dos outros; consciência social e habilidade para gerenciar relacionamentos. A inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, enquanto nossa competência emocional mostra o quanto e como dominamos a maneira que ele se traduz em capacidades profissionais.

O autoconhecimento emocional, controle emocional e automotivação são habilidades intrapessoais e são essenciais para o conhecimento pessoal. Já o reconhecimento das emoções em outras pessoas e a consciência social são habilidades interpessoais e são extrema importância em:

Organização de grupos – habilidades essenciais para liderança, que compreende coordenação e iniciativa do grupo, habilidades de obter o reconhecimento da liderança no grupo com uma colaboração espontânea.

Negociação de soluções – resolvendo possíveis conflitos, sendo mediador e prevenindo possíveis situações de conflitos.

Empatia – capacidade de compreender os sentimentos e emoções dos outros e reagir adequadamente para o interesse comum.

Sensibilidade social – capacidade de identificar e entender os sentimentos dos outros.

Baron (2002) iniciou suas pesquisas com base na pergunta: Por que algumas pessoas estão mais habilitadas a serem bem sucedidas do que outras?

Assim, criou o EQ i, o primeiro teste de IE (inteligência emocional) publicado, como uma medida de auto-avaliação de comportamento social e emocional com elementos que determinam uma estimativa de inteligência emocional da pessoa e Inteligência emocional.

A abordagem geral envolveu quatro etapas básicas:

1. Identificação dos fatores relacionados com o funcionamento emocional e social eficaz;
2. Definir esses fatores de forma clara,
3. Método de avaliar e medir a capacidade, eficiência e a potencialidade mental e psicológica, com emprego de testes mentais, sentiram e aprendermos a organizar as emoções em nosso interior.

Podemos perceber a importância no desenvolvimento emocional para os líderes, e que essa inteligência pode ser aprendida e desenvolvida, e quanto é importante para a empresa.

Pesquisa

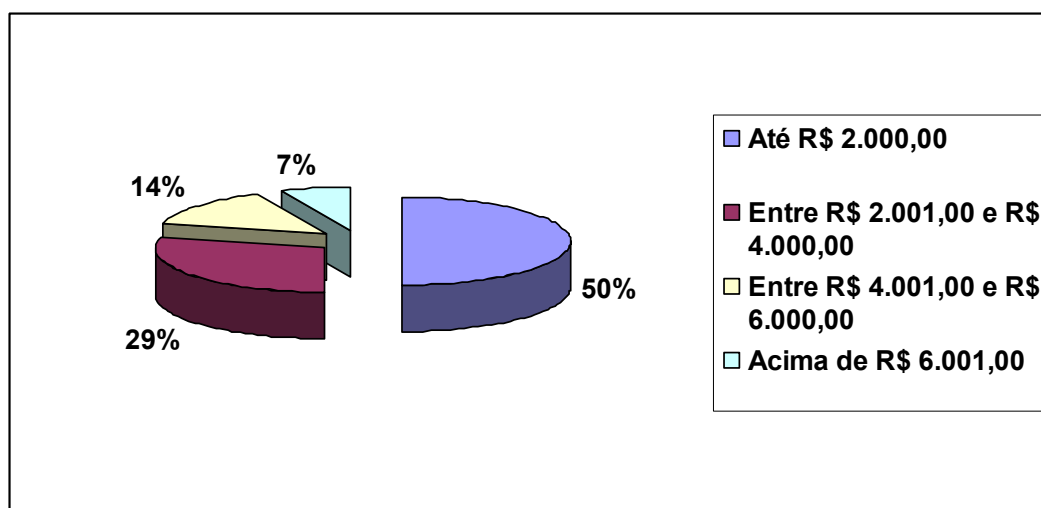
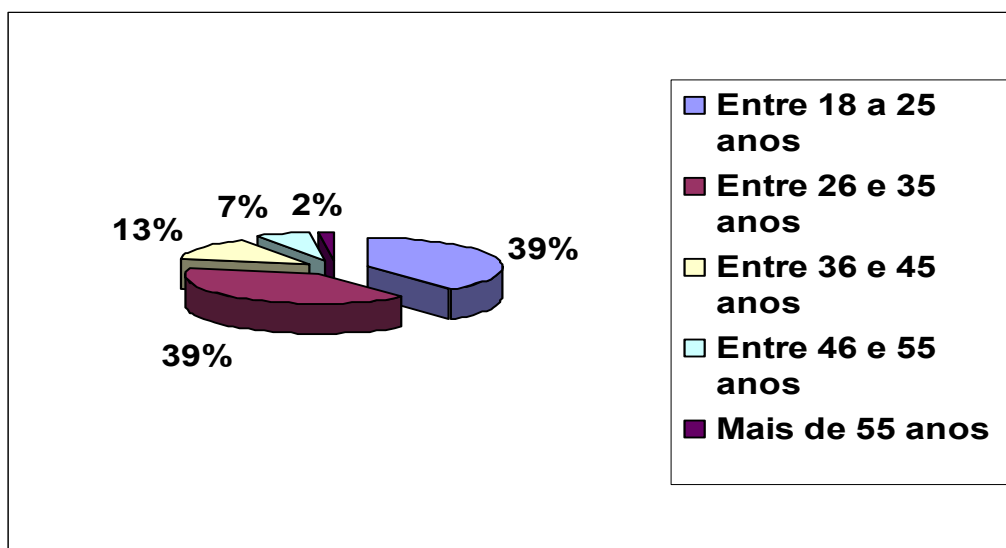
Para cada pergunta o entrevistado deveria atribuir uma nota entre um (1) e (7), e quanto maior a nota, maior seria a capacidade de mostrar aptidão que foi descrita no questionário.

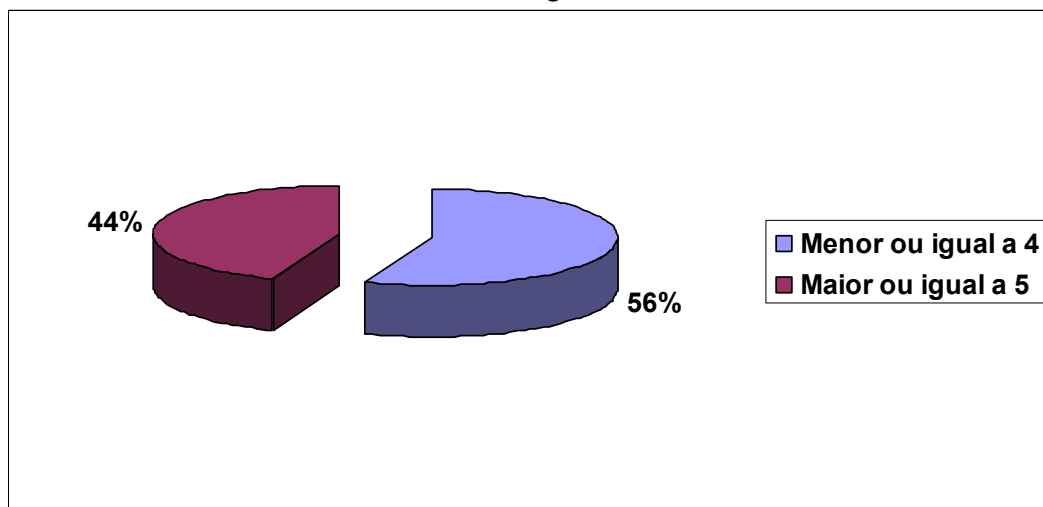
Propomos que antes de responder as questões os entrevistados teriam que pensar em situações reais nas quais foi necessário usar as aptidões descritas.

O principal objetivo da pesquisa foi identificar as habilidades relativas à Inteligência Emocional dos entrevistados, independente dos fatores variáveis, como idade, sexo, estado civil e renda.

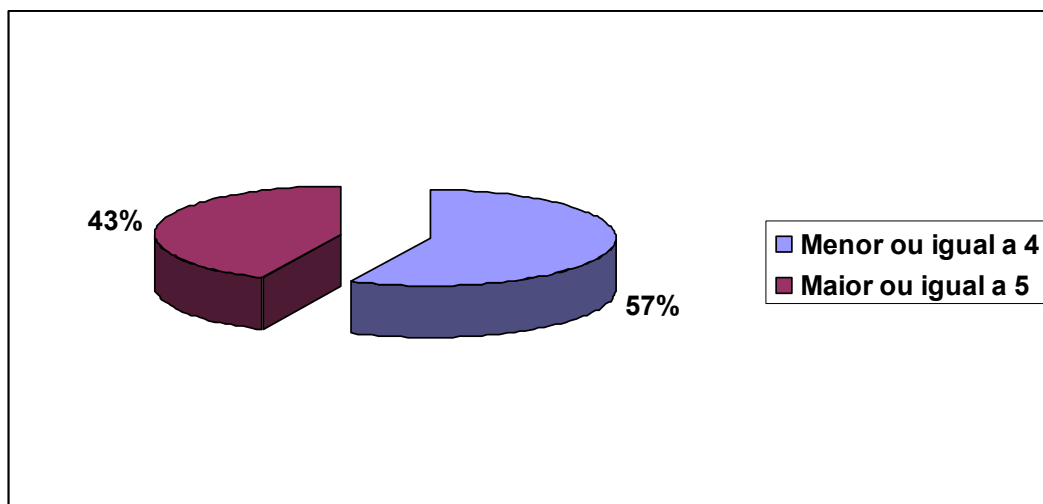
Foram usadas como critério da seleção dos entrevistados para pesquisa, pessoas que atuam no mercado de trabalho. Segue demonstração do resultado da pesquisa efetuada:

#### Idade dos Entrevistados

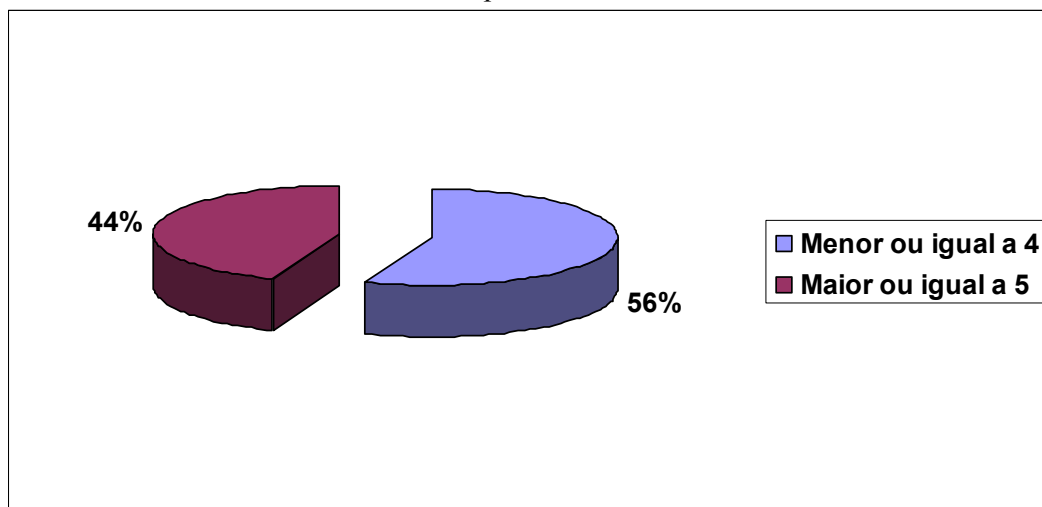


Mudanças na excitação  
fisiológica

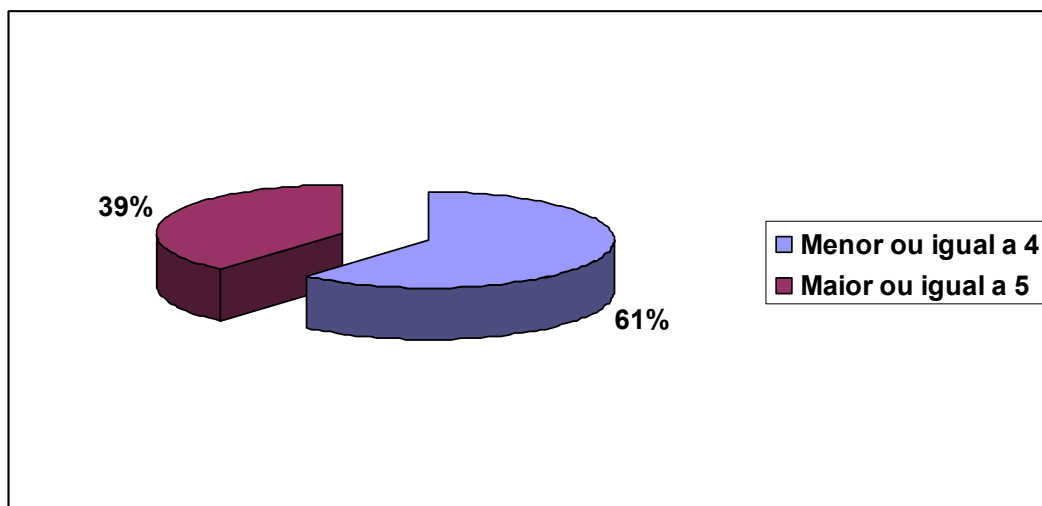
## Agir produtivamente quando zangado



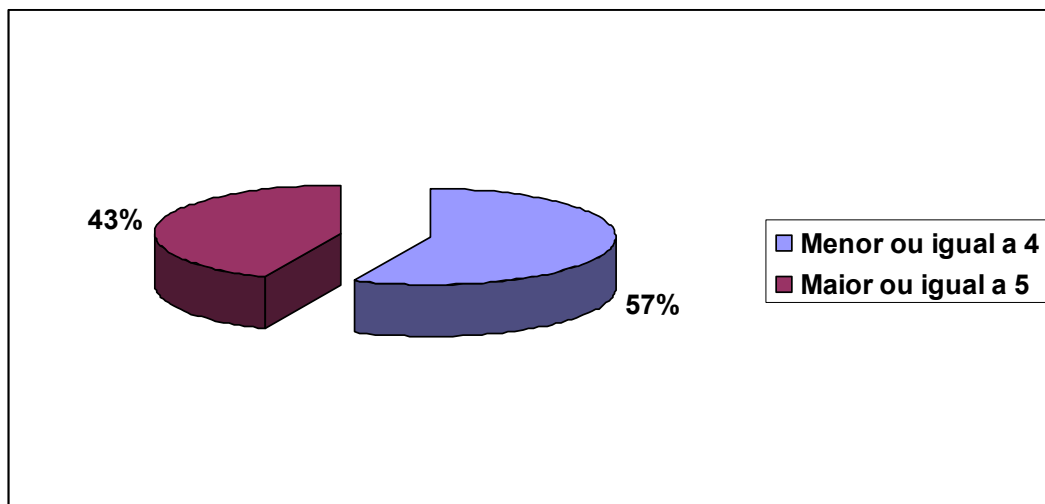
Relaxar em situações de pressão.



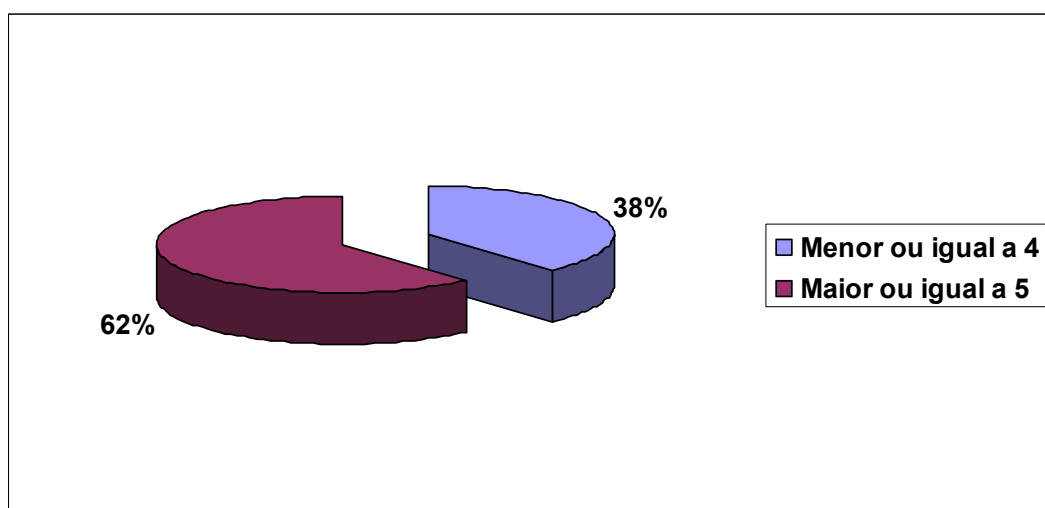
Associar diferentes indícios fisiológicos a diferentes emoções



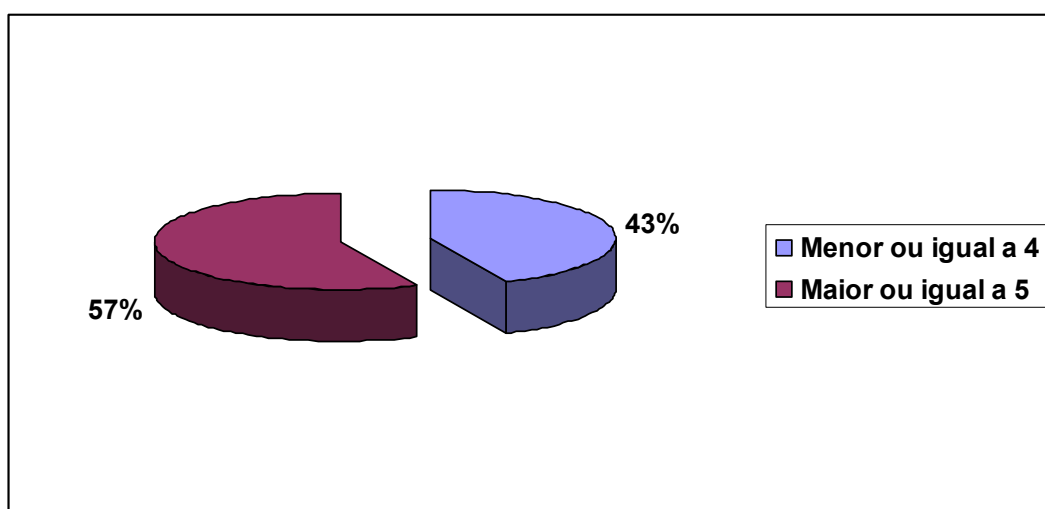
Acalmar-se depressa quando zangado



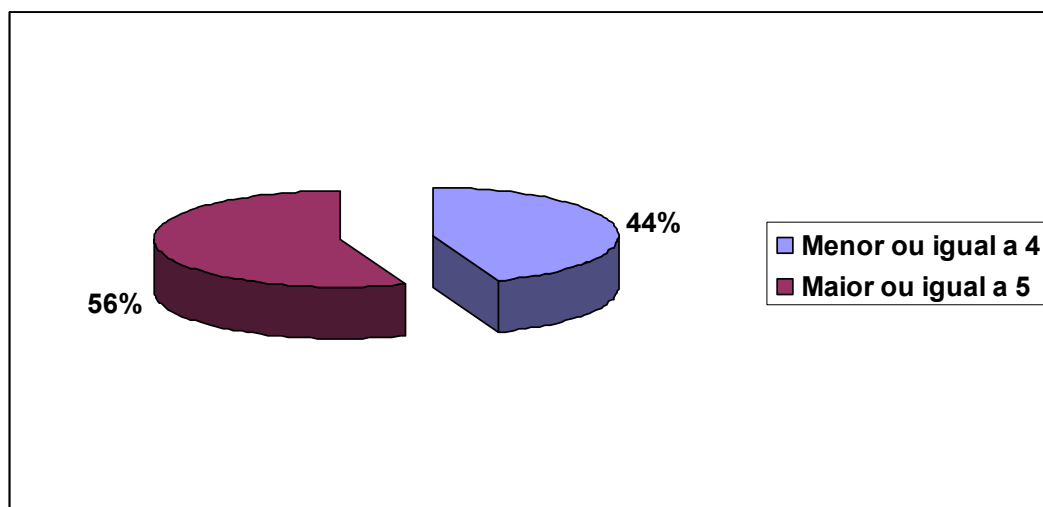
Usar a “conversa” interna para influenciar seu estado emocional



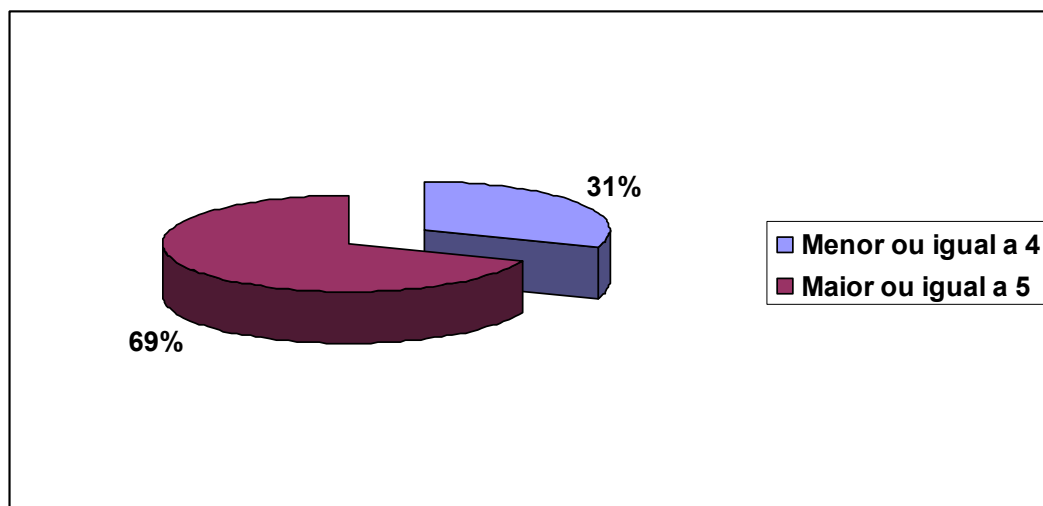
Refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar



## Saber quando você está se comunicando incoerentemente



## Desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que a maioria dos entrevistados tem menos facilidade em se compreender e mais facilidade na compreensão dos outros. As habilidades intrapessoais mostram o conhecimento que cada um tem sobre si mesmo, quando se sabe identificar essas emoções o líder pode direcioná-las para um melhor aproveitamento do seu trabalho. As habilidades interpessoais já mostram a capacidade de se relacionar bem com os outros, seja funcionários, subordinados, clientes, gerentes, sendo assim o líder precisa entendê-las para saber lidar, compreender, resolver conflitos e evitá-los com o uso da habilidade interpessoal.

Por muito tempo, falou-se vagamente sobre as habilidades chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, trabalho em equipe, negociação ou ainda competência. Atualmente há uma compreensão maior desse talento, que ganhou um novo nome, “inteligência emocional”.

Conclui-se que a Inteligência emocional é um conjunto de habilidades e competências, e que para atingir a excelência no trabalho é necessário saber administrar sentimentos e não somente possuir conhecimentos técnicos, nem mesmo aquele adquirido em livros, saber ser

emocionalmente inteligente é muito mais, é conseguir conhecer a nós mesmos, lidar com nossas emoções e nos colocar no lugar das outras pessoas para pensar e sentir o que elas sentem para poder evitar conflitos e resolver situações de forma eficiente e eficaz.

As empresas hoje competem no mercado, em produtos agregados ao valor humano, sendo fundamental a forma que utilizam o seu pessoal, passando então a existir a necessidade de treinamento gerencial para atingir o sucesso tão esperado. O líder maximiza os recursos agregados à maximização do lucro, tem que sentir desejo, paixão pelo que faz acreditar em seu potencial e no potencial da equipe, sabendo administrar emoções, com equilíbrio, treinando e desenvolvendo sua equipe, gerando a capacidade em lidar com situações na busca de solução de problemas, trazendo um conjunto de harmonia no trabalho e um bom relacionamento interpessoal, a satisfação pessoal, aumentando a produtividade com excelência no que se faz, levando a alavancar a organização e chegando ao retorno do investimento, tão almejado por ela.

Para liderar pessoas, precisamos primeiro nos conhecer, saber o que sentimos e aprendermos a organizar as emoções em nosso interior. Podemos perceber a importância no desenvolvimento emocional para os líderes, e que essa inteligência pode ser aprendida e desenvolvida, e quanto é importante para a empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter**, Liderança com Inteligência Emocional, São Paulo: Ed. M.Books, 2007.

**CHIAVENATO, Idalberto**. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**DRUCKER, Peter**. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo. Ed. Pioneira. 1998.

**GOLEMAN, Daniel**, ph.D. Inteligencia Emocional. Rio de Janeiro. Objetiva, 2007.

**MARRAS, Jean Pierre**. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

**MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU**. Introdução a Administração. São Paulo, 2000.

**O'REILLY III, Charles; PFEFFER, Jeffrey**. Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

**WEINBERG, Gerard M.** O Líder Técnico. São Paulo: Makron Books, 1994.

**WEISINGER, Hendrie**. Inteligência Emocional no Trabalho. Rio de Janeiro, 1997.

