



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Lucas Borges Trentim – RA: 0040641521039

A inteligência emocional nas organizações: Percepção de líderes e liderados.

Americana, SP
2018 / 1S



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Lucas Borges Trentim – RA: 0040641521039

A inteligência emocional nas organizações: Percepção de líderes e liderados.

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Estudos organizacionais.

Americana, S. P.

2018 / 1S

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

T729i TRENTIM, Lucas Borges.

A inteligência emocional nas organizações: percepção de líderes e liderados. / Lucas Borges Trentim. – Americana, 2018.

56f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1 Inteligência emocional 2. Liderança I. POMPEU, Ricardo Bertoni.
II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de
Tecnologia de Americana

CDU: 159.95

316.46

Faculdade de Tecnologia de Americana

Lucas Borges Trentim

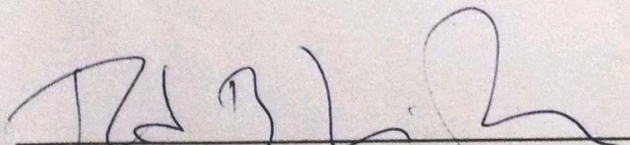
**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES:
Percepção de líderes e liderados.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Americana, 26 de junho de 2018.

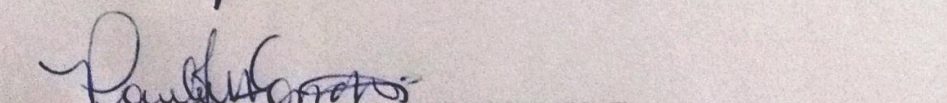
Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre em Economia.
FATEC AMERICANA



Nelson Luis de Souza Corrêa
Especialista em Comercio Exterior.
FATEC AMERICANA



Paula da Fonte Sanches
Mestra em Ciências: Estatísticas e Experimentação Agronômica.
FATEC AMERICANA

Ao meu pai, senhor Eideraldo Luis Trentim, que com muita luta, muita força, dentre vitórias e derrotas, me deu um alicerce educacional a qual colherei frutos por toda a vida.

AGRADECIMENTOS

Reservo esse momento especial para comunicar e expressar toda minha gratidão a todos que de alguma forma contribuíram de modo direto ou indireto com este projeto, desde a concepção de ideias, até a efetivação e seu desfecho.

Durante os 3 (três) anos de graduação, uma das energias mais positivas a qual sempre me apeguei é a minha fé, pode até parecer um tanto quanto clichê, mas esse sempre foi um dos pilares que me sustentou todas as áreas da minha vida e por aqui não seria diferente, portanto, dou início a sequência de agradecimentos, agradecendo a Deus por todas as conquistas, e superação de desafios.

Gratidão eterna ao Ms. Ricardo Bertoni Pompeu, que, diga-se de passagem, é um modelo a ser seguido no quesito professor universitário, desde sua didática apresentada em sala de aula, até sua disponibilidade e preocupação com seus alunos e orientandos, com ele pude aprender que uma das maiores qualidades de um professor, seja qual for seu título ou nível acadêmico é a humildade. Outro ensinamento partilhado pelo meu orientador e que levarei comigo para toda a vida é que, a mais nobre das profissões é aquela que você pode compartilhar o que você tem de mais sagrado com outras pessoas, ou seja, seu conhecimento. Novamente, ao Mestre, minha eterna gratidão!

Agradeço também a todos os demais professores da Faculdade de Tecnologia de Americana, com total certeza, alguns marcaram minha vida de uma forma extraordinária: Osvaldo Succi, Carlos Augusto Amaral, Sérgio Luiz Cabrini, Paula Fonte Sanches, Enrique Viana Arce, Luiz Carlos Caetano e em especial ao Professor e Coordenador do Curso de Gestão Empresarial, senhor Reydner Furtado Garbero.

E a minha namorada e futura esposa, Vanessa, pela grandiosa paciência em todos finais de semana a qual me dediquei a este projeto.

E por último, mas não menos importante gratidão especial aos meus colegas de sala, que ao passar dos anos pude chamar de amigos: Diego, Giuseppe, Daniel e Larissa, valeu pessoal.

Que todas essas palavras representam meu carinho e afeto a todos citados, nem sempre conseguimos transmitir esse fato no dia a dia, mas considera-as especiais e extremamente sinceras. Muito obrigado a todos, novamente minha gratidão eterna!

“Destá feita, eu decidi mudar a minha vida e, para que isso aconteça, sei que não poderei mudar ninguém que não seja a mim mesmo. Está é a única maneira de colher mudanças positivas a longo prazo. Eu consegui o maior desafio do mundo, mudei a mim mesmo, e hoje sou o responsável pela minha vida e pelo meu destino.”

(Paulo Vieira, PhD.)

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo definir inteligência emocional como um construto científico e exemplificar sua influência sobre líderes e liderados dentro de empresas. Para tanto, foram abordados ao longo do projeto os conceitos essenciais para exemplificar e entender a inteligência emocional e suas vertentes necessárias relacionadas a administração, utilizando embasamento teórico para comprovação científica. Como metodologia de pesquisa, adotou-se a pesquisa bibliográfica de forma exploratória e para coleta e levantamento de dados, fez-se o uso de dois questionários baseados em formulários de perguntas, o primeiro questionário foi aplicado para 100 pessoas com cargo de liderança, o segundo, respectivamente foi aplicado a 100 liderados proporcionais a esses líderes, totalizando uma amostra de 200 participantes. A partir da análise e discussão dos dados obtidos das pesquisas com os líderes, constatou-se fatores que são comuns presente na maioria dos empresários brasileiros, comumente conhecidos como o estilo brasileiro de administrar, como por exemplo a discrepância entre o discurso dos gestores e suas ações e atitudes. Ou seja, é evidente a falta de conhecimento sobre o tema, tanto por parte de líderes, como de liderados.

Palavras-chaves: Inteligência Emocional, Gestão de Pessoas, Motivação, Administração.

ABSTRACT

The current academic work has as main objective to define emotional intelligence as a scientific construct and to exemplify its influence on leaders and leaders within companies. In order to do so, the essential concepts to exemplify and understand emotional intelligence and its necessary aspects related to administration, using theoretical basis for scientific verification, were addressed throughout the project. As a research methodology, the bibliographical research was adopted in an exploratory way and for data collection and collection, two questionnaires were used based on question forms, the first questionnaire was applied to 100 people with leadership positions, the second, respectively, was applied to 100 leaders proportional to these leaders, totalizing a sample of 200 participants. Based on the analysis and discussion of the data obtained from the researches with the leaders, factors that are common in most Brazilian entrepreneurs, commonly known as the Brazilian style of management, have been found, such as the discrepancy between managers' discourse and their actions and attitudes. That is, the lack of knowledge on the subject is evident, both by leaders and by leaders.

Keywords: Emotional Intelligence, People Management, Motivation, Administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FATEC: Faculdade de Tecnologia

IE: Inteligência Emocional

QI: Quociente de Inteligência

QE: Quociente Emocional

MSCEIT: Teste de inteligência emocional Mayer Salovey Caruso

PNL: Programação Neurolinguística

CO: Comportamento Organizacional

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Escolaridade dos Líderes	35
Gráfico 2: Escolaridade dos liderados	35
Gráfico 3: Sexo líderes	36
Gráfico 4: Sexo dos liderados.....	37
Gráfico 5: Qual nota você daria para seu nível de IE?.....	38
Gráfico 6: Você identificar com facilidade índices de IE em pessoas ao seu redor? (altos e baixos).....	39
Gráfico 7: Você conhece o real significado do termo inteligência emocional (sua aplicabilidade e possíveis benefícios?	40
Gráfico 8: Você já estimulou a prática de IE em pessoas de sua equipe?.....	41
Gráfico 9: Você considera a inteligência emocional um bom conceito para ser aplicado dentro de empresas?	42
Gráfico 10: Você identificar com facilidade IE em pessoas ao seu redor? (Filtrado por sexo).....	43
Gráfico 11: (0 a 10) O quanto o uso da inteligência emocional pode influenciar no nível de motivação dos liderados?	44
Gráfico 12: Você consegue identificar facilmente seus principais pontos fortes e fracos?	45
Gráfico 13: Qual nota você daria para seu nível de inteligência emocional?	46
Gráfico 14: Qual a frequência que você investe em treinamentos de inteligência emocional para sua equipe?	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. JUSTIFICATIVA	12
3. SITUAÇÃO - PROBLEMA	13
4. OBJETIVOS	15
4.1 Objetivo geral	15
4.2 Objetivos específicos	15
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
6.1 Personalidade e emoções	16
6.1.2 Emoções	17
6.2 Inteligência emocional	17
6.2.1 Definição de inteligência emocional	18
6.2.2 Validade preditiva da inteligência emocional	19
6.3 Contextos da inteligência emocional	20
6.3.1 Contexto clínico	20
6.3.2 Contexto escolar	21
6.3.3 Contexto organizacional	21
6.4 Os Componentes da inteligência emocional	23
6.4.2 Autoconsciência	23
6.4.3 Autogestão	24
6.4.4 Empatia	25
6.4.5 Habilidade social	25
6.5 Estilos de liderança nas lentes da IE	26
6.5.1 O estilo autoritário	26
6.5.2 O estilo coaching	27
6.5.3 O estilo afiliativo	28
6.5.4 O estilo democrático	28

6.5.5 O estilo marcador de ritmo	29
6.5.6 O estilo coercivo	29
6.6 Cultura organizacional.....	31
6.7 Comportamento organizacional	32
6.8 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	33
7. METODOLOGIA	34
7.1 PESQUISAS	34
7.2 Coleta de dados.....	34
8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	35
8.1 Análise e discussão	37
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS.....	50

1. INTRODUÇÃO

Desde os primeiros estudos sobre comportamento organizacional, gestão de pessoas, motivação, em geral áreas onde o fator humano é uma das principais fontes de sapiência, vem-se criando teorias e conceitos com objetivo de exemplificar e tentar compreender todos os possíveis fatores influenciadores deste ramo.

Eis que no ano de 1995 um termo chamado de inteligência emocional ganha visibilidade mundial através de um livro publicado pelo jornalista científico e psicólogo norte americano Daniel Goleman, esta publicação com o título de “Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente” foi cientificamente um marco histórico. Antes da publicação do livro de Goleman, pouco se discutia sobre a influência de sentimentos e emoções sobre o desempenho humano de forma geral, o autor teve a audácia de consubstanciar teorias da área de psicologia com, por exemplo conceitos sobre comportamento profissional, clima organizacional, liderança, etc.

Atualmente, a inteligência emocional é um dos temas mais abordados por profissionais diversos, em áreas diversas. Na educação, por exemplo, existem alguns países que utilizam a inteligência emocional como uma disciplina base, assim como no Brasil tem-se português e matemática, nestes países, crianças aprendem a como identificar e reagir sobre sentimentos e emoções negativas, trazendo assim uma melhoria significativa em seus resultados (GOLEMAN, 1995). Dentro das organizações não seria diferente, existem diversas teorias, classificações e aplicações da IE¹ na liderança, motivação, entre outras vertentes administrativas.

Talvez minha maior surpresa tenha sido o impacto do QE (Coeficiente Emocional) no mundo dos negócios, principalmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários (Uma forma de educação para adultos). A Harvard Business Review saudou a inteligência emocional como “uma ideia inovadora, capaz de destruir paradigmas”, uma das ideias empresariais mais influencias da década (GOLEMAN, 1995, p.11)

Diante disse, essa monografia visa analisar hipóteses sobre a inteligência emocional nas organizações, mais especificamente na visão e percepção de líderes e liderados sobre este conceito. Para isso, foi realizada uma fundamentação teórica

¹ IE: Inteligência Emocional

abordando os principais aspectos da inteligência emocional e seus pilares e vertentes, além da aplicação uma pesquisa através de dois questionários.

As hipóteses levantadas foram:

- Quem possui um elevado nível de inteligência emocional estimula sua prática;
- Devido a popularidade do termo IE é esperado que 50% dos líderes entrevistados conheçam o conceito e sua aplicabilidade;
- Gerentes/líderes conscientes da importância da IE aplicam ou treinam os conceitos e suas ferramentas em seus liderados;
- Mulheres possuem maior sensibilidade em identificar inteligência emocional do que homens;
- A inteligência emocional afeta diretamente a motivação e o desempenho das pessoas;
- Pessoas com elevado nível de inteligência emocional conseguem com mais facilidade detectar seus pontos fortes e fracos;
- Líderes com alto nível de inteligência emocional investem em treinamento para sua equipe mensalmente;

Diante da análise e discussão de resultados, as hipóteses foram aceitas ou rejeitadas. Por último foi feita as considerações finais e respectivamente as referências bibliográficas.

2. JUSTIFICATIVA

A motivação, comportamento organizacional e profissional com o passar dos anos se tornaram temas demasiadamente conhecidos dentro de qualquer curso de Administração e, teoricamente, são muito praticados por grande parte das organizações, porém, o conhecimento sobre o uso e aplicabilidades da inteligência emocional em uma possível mudança comportamental e/ou motivação de uma equipe em busca de resultados ainda é um tema que acaba passando despercebido pela maioria absoluta dos gestores e administradores, fato que pode influenciar diretamente nos resultados de uma organização.

Foi identificado que nos últimos anos houve um aumento relativo nas publicações de livros, artigos acadêmicos e pesquisas relacionadas a Inteligência Emocional em diversas áreas e aplicabilidades. A realização desta monografia justifica-se pela necessidade de estudar a IE e todas as possíveis ferramentas aplicando diretamente a Administração e áreas correlacionadas.

Portanto, julga-se necessário para a formação de um gestor em nível extraordinário o conhecimento e utilização de ferramentas motivação e treinamento utilizando técnicas de inteligência emocional, visando o aumento da produtividade de um dos fatores de maior importância dentro de uma empresa, o fator humano (GOLEMAN, 1995).

Após a participação de alguns cursos na área de desenvolvimento humano com uso de técnicas de inteligência emocional, despertou-se a curiosidade e paixão por esse tema, onde a pesquisa se tornou muito prazerosa estimulando assim a busca por respostas.

3. SITUAÇÃO- PROBLEMA

Durante os últimos anos, houve uma notoriedade sobre assuntos relacionados a inteligência emocional e seus pilares, desde cursos, programas infantis, programas de televisão, profissionais possivelmente especializados na área, monografias, teses e artigos científicos, entre outros.

São diversas as funções e estímulos da prática da inteligência emocional. Desde área escolar com escolas de formação básica, área acadêmica com faculdades e universidades, área social com recuperação de pessoas em diversas situações e no âmbito empresarial não seria diferente, em diversas áreas dentro da Administração de Empresas se pode adotar a prática de ferramentas de inteligência emocional.

Hoje em dia, as empresas de todo o mundo olham rotineiramente através das lentes da IE (Inteligência Emocional) para contratar, promover e desenvolver seus empregados. Por exemplo. A Johnson & Johnson descobriu que, em filiais do mundo inteiro. Os funcionários que em meio de carreira possuíam um maior potencial de liderança tinham aptidões de IE muito melhores do que seus colegas menos promissores (GOLEMAN, 1995, p.12)

Todas essas observações sobre IE² veio com um certo atraso, comparado as outras áreas de estudos acadêmicos, ao passar dos anos grande parte das pesquisas sobre sentimentos e emoções na vida mental foram surpreendentemente desprezado pela pesquisa, criando assim uma lacuna sobre o que hoje é chamado de inteligência emocional. Essa lacuna deu abertura para uma enxurrada de livros de autoajuda: conselho bem-intencionados baseados, na melhor das hipóteses em opiniões clínicas, mas com pouca ou nenhuma base científica até então. (GOLEMAN, 1995)

Diante da dimensão do assunto, esta monografia não pretende formular ou comprovar métodos do uso e aplicação da inteligência emocional nas organizações, a ideia concedida inicialmente é analisar e levantar hipóteses através do seguinte questionamento: **Em geral, líderes e liderados sabem o real significado do termo inteligência emocional, suas vertentes e aplicabilidades?**

² IE: Inteligência Emocional

4. OBJETIVOS

A seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos desta monografia.

4.1 Objetivo geral

Identificar, verificar, analisar e compreender o conceito de inteligência emocional e todas as suas vertentes aplicadas ao mundo dos negócios com possível influência no comportamento organizacional e/ou motivação de líderes e liderados.

4.2 Objetivos específicos

Realizar pesquisa e conhecimento teórico amplo sobre Inteligência Emocional e sua finalidade;

Contextualizar Inteligência Emocional em: contexto clínico, escolar e organizacional;

Verificar a popularidade do termo Inteligência Emocional sobre líderes e liderados;

6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo consiste em consolidar a literatura, apresentando algumas teorias e autores sobre a inteligência emocional e áreas correlacionadas.

6.1 Personalidade e emoções

A personalidade é que molda a conduta das pessoas e, para que se consiga compreender o comportamento de indivíduos dentro de uma organização julga-se necessário entender melhor sua personalidade e emoções. Robbins (2005) define que dentro do contexto organizacional, personalidade é a forma com que a pessoa reage e interage com as pessoas em situações adversas. Essa reação é um fator resultante de alguns elementos, são eles a hereditariedade, o ambiente e a situação.

Segundo Robbins (2005) diferentes ramos de pesquisas dizem que a hereditariedade tem um importante papel na formação da personalidade de uma pessoa.

[...] por exemplo, um par de gêmeos separados havia 39 anos, os dois foram criados em localidades distantes cerca de 70 quilômetros uma da outra, mas dirigiam carros do mesmo modelo e cor, fumavam a mesma marca de cigarros, possuíam cachorros com o mesmo nome e costumavam passar férias na mesma praia, a 2,4 mil quilômetros de suas residências, hospedados a poucas quadras um do outro. Os pesquisadores descobriram que a genética é responsável por cerca de 50 por cento das variações de personalidade e mais de 30 por cento da variação dos interesses ocupacionais e lazer. (ROBBINS, 2005, p.79)

O ambiente é o segundo fator que influencia diretamente na construção da personalidade, isto é, a cultura em que fomos criados, as condições de nossa infância, e as normas impostas em nossa família, bem como, o ambiente social com amigos e outras influências.

O terceiro fator, segundo Robbins (2005) é a “situação”, ou seja, a consequência que a hereditariedade e o ambiente podem trazer para a formação da personalidade, basicamente uma pessoa pode ter sua personalidade alterada dependendo do contexto imposto, por essa razão ao se analisar a personalidade deve se observar com uma visão ampla.

6.1.2 Emoções

Para se compreender inteligência emocional, é necessário entender a definição, em primeiro lugar, do que são as emoções, que segundo Robbins (2005, p.88) “emoções são sentimentos³ intensos direcionados a alguém ou uma pessoa”. Robbins (2005) ainda afirma que elas são focadas a um objeto, você demonstra emoções quando “está bravo com alguém, feliz com alguma coisa ou com medo de algo”.

Os executivos sabem que o conteúdo emocional é fundamental para convencer funcionários de sua visão sobre o futuro da empresa e para fazê-los aceitar mudanças. Quando se apresentam novas visões, especialmente quando elas trazem metas distantes ou vagas, a mudança frequentemente é de difícil aceitação. Assim, quando os líderes eficazes pretendem implementar mudanças significativas, apelam para a evocação, projeção e mobilização das emoções. Ao despertar emoções e ligá-las a uma visão atraente, os líderes aumentam a probabilidade de que seus liderados aceitem as mudanças propostas. (ROBBINS, 2005, p.95)

Trazendo a ideia de emoção para contexto organizacional e aplicando a liderança, pode-se dizer que um líder estimulado, entusiasmado, ativo e sob controle de suas emoções, pode passar uma energia positiva aos seus subordinados e transmitir uma sensação de segurança e competência.

6.2 Inteligência emocional

A conceitualização de inteligência emocional foi apresentada oficialmente para o mundo científico pelos psicólogos Solovey e Mayer por volta de 1990 em um artigo com o título de “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações” este artigo foi publicado na *Harvard Business Review*⁴ (GOLEMAN,1995).

³ **Sentimentos:** é um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações que as pessoas experimentam. É um conceito amplo que envolve tanto emoções como os estados de humor.

⁴ **Harvard Business Review:** Revista sobre negócios da Universidade de Harvard.

Ainda em meados da década de 90 um professor da Universidade de Harvard escreveu o livro *Emotional Intelligence*⁵, livro responsável por popularizar o termo “Inteligência emocional” que atualmente faz parte principalmente do vocabulário de grandes gestores ou líderes. Ao que parece as pessoas passaram a acreditar que o autogerenciamento das emoções pode fazer com ela se tornassem mais bem-sucedidas no mercado de trabalho e com isso também teriam uma melhoria na qualidade de vida empregada.

A inteligência emocional vem se popularizando gradativamente, embora seus conceitos sejam mais experimentais do que científicos. Aparentemente, as pessoas vêm se interessando por essa teoria, pelo fato de acreditarem que os indivíduos com melhores gerenciamentos das próprias emoções são aqueles que provavelmente são mais bem-sucedidos no mercado de trabalho, e têm melhor qualidade de vida (ROBERTS; MENDOZA; NASCIMENTO, 2002).

6.2.1 Definição de inteligência emocional

A inteligência emocional segundo Salovey; Mayer (1990) se define como um tipo de inteligência social tem como base conhecer as próprias emoções e as emoções nos outros, ou seja, organizar uma sequência de informações que vão surgindo de modo que podem resolver problemas e regular o próprio comportamento.

Os autores afirmam que pessoas com o QI elevado, algumas vezes, pode-se não ter um bom gerenciamento de sua própria vida, por outro lado indivíduos com nível de inteligência emocional elevado são mais lúcidos de seus próprios sentimentos e emoções, como também entendem dos sentimentos de outras pessoas, com isso, trabalham melhor ferramentas e estratégias para automotivação e autocontrole.

Talvez minha maior surpresa tenha sido o impacto do QE (Coeficiente de inteligência) no mundo dos negócios, principalmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários (uma forma de educação para adultos). A Harvard Business Review saudou a inteligência emocional como “uma ideia inovadora, capaz de destruir paradigmas”, uma das ideias empresariais mais influentes da década. (GOLEMAN, 1995, p. 11)

O custo-benefício que a inteligência emocional proporciona é uma ideia relativamente nova comparada aos conceitos da administração clássica e com isso grande parte dos administradores hesitam em leva-lo em consideração.

⁵ ***Emotional Intelligence***: Termo em inglês para Inteligência Emocional.

Uma pesquisa feita junto a 250 executivos constatou que a maioria achava que no trabalho deveriam usar “a cabeça, e não o coração”. Muitos disseram temer que a empatia ou solidariedade para com aqueles com quem trabalhavam os pusesse em conflito com as metas organizacionais. Um deles achava que a hipótese de sentir os sentimentos daqueles com quem trabalha era absurda – seria, disse “impossível lidar com as pessoas”. Outros argumentaram que, caso não mantivessem um distanciamento afetivo, não seriam capazes de tomar decisões “duras” que os negócios exigem. (GOLEMAN, 1995 p. 163)

A pesquisa foi realizada em meados da década de 70, quando o mundo dos negócios pertencia a outro cenário, trazendo para a perspectiva atual, a utilização de da inteligência emocional se tornou crucial diante da realidade competitiva no ambiente de trabalho e no mercado em si, como afirma Goleman (1995, p.163) [...] “quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem nem tomam decisões com clareza”

[...] imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordância para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho. Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem em vista a um objetivo comum. E, em termos de condução da própria carreira, talvez não haja nada mais essencial do que saber o que sentimos a respeito do quê – e que mudanças nos deixariam de fato satisfeitos com nosso trabalho. (GOLEMAN, 1995, p. 16)

Houve um longo período em que se premiava e idolatrava o chefe manipulador e inflexível, porém, esse estilo de hierarquia rígida começou a desmoronar por volta da década de 80, sob forte pressão do desenvolvimento das empresas e suas tecnologias de informação, a hierarquia rígida atualmente simboliza um marco do que as empresas eram “ontem” e a aplicação e uso da inteligência emocional irá simbolizar o que as empresas serão “amanhã” (GOLEMAN,1995).

6.2.2 Validade preditiva da inteligência emocional

Alguns empresários, psicólogos, professores ou educadores de diversas áreas tem procurado a IE⁶ para conhecer definitivamente qual seu real impacto na vida das pessoas, bem como se interessado na aplicabilidade dos conceitos na prática, seja em sala de aula, em tratamento de doenças ou nas empresas mudando comportamentos de pessoas para alcançar resultados.

⁶ IE: Inteligência Emocional.

[...] não está muito claro ainda o que a IE prediz. Alguns estudos preliminares sugeriram que baixos escores em IE estariam relacionados ao uso de álcool, cigarro e drogas ilegais, comportamento desviante e autodestrutivo, interações pobres (pouco significativas e sem profundidade) com amigos, além de sentimento de impotência. Enquanto isso, altos níveis de IE foram relacionados à qualidade das relações e interações sociais, a habilidades sociais e comportamento prós social, relações familiares positivas, maiores níveis de otimismo e satisfação de vida. Além disso, escalas de IE de desempenho também têm sido relacionadas a gerenciamento de estresse, desempenho acadêmico e comunicação efetiva. (WOYCIEKOSHI, 2009, p.6)

Woyciekoski completa dizendo que foram conduzidas diversas pesquisas para chegarem uma forma de medir a relação entre satisfação de vida e inteligência emocional e concluíram que a real habilidade de gerenciar suas emoções condiz em uma maior qualidade de relacionamentos, maior satisfação de vida, aumento da capacidade de resolução de problemas, grande habilidade em coping⁷ e um menor nível de ansiedade.

6.3 Contextos da inteligência emocional

6.3.1 Contexto clínico

A autora Woyciekoski afirma que o a inteligência emocional seria um elemento fundamental para mudanças positivas em um paciente passando por processos de uma terapia por exemplo. A habilidade de gerenciamento de emoções, atrelado a um melhor relacionamento com os outros a sua volta poderia promover um bem-estar maior, resultando em melhorias para o paciente e mudando seu comportamento a não desistir de um processo de tratamento.

Pessoas com altos níveis de IE poderiam obter maior aproveitamento de um processo terapêutico, bem como talvez pudessem apresentar menores índices de desistência ou abandono da terapia. Afirmaram que a capacidade de reconhecer as emoções e modificar certos pensamentos que ocasionam reações emocionais insatisfatórias constitui um dos objetivos centrais de um tratamento. Portanto, uma terapia envolveria uma aprendizagem por parte do paciente, sobre como discriminar suas emoções, bem como as dos outros. (Woyciekoski & Hutz, 2009, p.7).

⁷ Coping: Estratégias de coping, ou enfrentamento são esforços cognitivos e comportamentais para lidar com situações de dano, de ameaça ou de desafio quando não está disponível uma rotina ou uma resposta automática.

6.3.2 Contexto escolar

Um dos maiores debates dentro do cenário atual de inteligência emocional é sua utilização como forma de melhoria no desempenho escolar/acadêmico e como meio de sucesso profissional.

Em relação ao desempenho acadêmico, Zeidner et al. (2005) conduziram uma pesquisa com estudantes de segundo grau, na qual alunos considerados “A” obtiveram escores mais altos no MSCEIT⁸, e as diferenças entre grupos variaram estatisticamente de acordo com as diferenças no teste de vocabulário. Um dado curioso desta pesquisa refere-se ao fato que esses mesmos alunos selecionados por aptidão acadêmica também demonstraram uma falta de conhecimento ou insegurança em relação a suas habilidades emocionais (demonstradas pelos seus baixos escores no SSEIT, que constitui uma escala de auto relato de IE, que fornece uma medida da autopercepção da IE). (WOYCIEKOSHI et al., 2009, p.7)

Daniel Goleman (1995) diz que a Inteligência Emocional no contexto educacional veio em forma de programas de “aprendizado social e emocional” que leva a sigla SEL (Em inglês: *Social and Emotional Learning*), basicamente, estes programas educacionais levam a inteligência emocional para dentro de algumas escolas como requisito curricular obrigatório, ou não.

[...] Hoje em dia, nos Estados Unidos, o SEL é requisito curricular em vários distritos, e até mesmo em estados inteiros, exigindo que os alunos, da mesma forma que precisam alcançar um determinado nível de competência em matemática e linguagem, dominem essas fundamentais aptidões para a vida, em Illinois, por exemplo, modelos específicos de aprendizagem em habilidades do SEL vêm sendo estabelecidos em todas as séries, desde o jardim de infância até o último ano do ensino médio. Tomando apenas um exemplo de um currículo notavelmente detalhado e abrangente, nos primeiros anos do ensino fundamental, os alunos devem aprender a reconhecer e classificar com precisão seus sentimentos e como eles os levam a agir. No segundo ciclo fundamental, as atividades de empatia devem tornar a criança capaz de identificar as pistas não verbais de como outra pessoa se sente, E no ensino médio, as habilidades SEL incluem ouvir e falar de modo a solucionar conflitos em vez agrava-los e negociar saídas em que todos ganhem (GOLEMAN, 1995, p. 10)

6.3.3 Contexto organizacional

Dentro de uma organização em diferentes cargos é levado em conta a inteligência geral como um medidor de desempenho e produtividade, porém, não se pode deixar de lado o fato que, além das capacidades técnicas também deve ser considerado algumas outras características, como a pró atividade, a iniciativa, a

⁸ O MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) é um teste de desempenho que contém 141 itens, organizados em oito tarefas, com cinco possibilidades de resposta para medir o índice de competência emocional.

confiança e além de suas habilidades em trabalhar e conviver com os demais funcionários.

Com base nessa ideia, para um sucesso ocupacional dentro da empresa são apontadas diversas competências emocionais e sociais:

“Estas competências envolveriam: (A) a autoconsciência emocional (insights psicológicos, reconhecimento de emoções e sentimentos próprios e alheios); (B) a capacidade de identificar as necessidades dos outros e responder de forma adequada e (C) a capacidade de regulação emocional. Desta forma, tem-se postulado que a IE apresentaria validade preditiva para uma série de comportamentos organizacionais, em um nível superior ao da inteligência (WOYCIEKOSHI et al. 2009, p.07)

Portanto, o uso da inteligência emocional deve anteceder alguns outros comportamentos organizacionais. Goleman (1995) também afirma que a aplicação intensa da IE⁹ pode prever o sucesso na vida e no trabalho, mesmo que essas informações ainda necessitam de uma base científica mais apurada, pode-se dizer que essa teoria se torna um aditivo para o sucesso de uma organização por ela influenciar diretamente nas habilidades das pessoas que a compõe. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Solovey (2000) diz com todos os argumentos que, pessoas emocionalmente inteligentes em teoria são mais bem-sucedidas ao se depararem com situações que envolvam altos índices de estresse e pressão por sabem gerenciar melhor suas emoções, o resultado alcançado tem por consequência melhores resultados para a empresa como um todo. Principalmente em cargos de liderança e chefia a capacidade de compreender as pessoas junto com a empatia aos liderados aumentaria em níveis significativos, embora, o fato de gerenciar pessoas envolva também um alto nível técnico ao se somar com a capacidade emocional poderia assim potencializar as suas habilidades fornecendo assim um melhor resultado nos trabalhos organizacionais.

[...] a IE poderia contribuir com os comportamentos organizacionais, especialmente ao que se refere ao desempenho do indivíduo no seu trabalho, bem como às relações interpessoais estabelecidas neste ambiente. Esta preocupação é pertinente na medida em que os ambientes organizacionais são caracterizados por relacionamentos interpessoais e pela presença frequente de conflito. Sendo assim, o sucesso no trabalho envolveria, além do trabalho propriamente dito ou desempenho da tarefa bem-sucedida, o desempenho de outros comportamentos considerados relevantes para um grupo ou organização. (WOYCIEKOSHI et al., 2009, p.8)

⁹E: Inteligência Emocional

Por fim, pessoas com o nível extremo de inteligência emocional pode ter a capacidade de identificar os estados emocionais em outras pessoas, desta forma podem responder de forma propicia seus clientes ou líderes, aumentando assim sua capacidade de cativar os que estão a sua volta criando um clima positivo dentro da organização também e estão fardados a conduzir-se de forma salubre para a organização de forma geral (GOLEMAN, 1995).

6.4 OS Componentes da inteligência emocional

Daniel Goleman (1998) em um de seus artigos também publicado na Harvard Business Review, classificou a inteligência emocional como um conjunto de algumas características, ou componentes, são eles: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

6.4.2 Autoconsciência

Goleman (1998), relata que a autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional e significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças e fraquezas, necessidades e impulsos. Uma pessoa com alto índice de autoconsciência, sabe exatamente para onde está indo e por quê. Tem metas e objetivos claros e definidos.

Como se pode reconhecer a autoconsciência? Em primeiro lugar, ela se revela como fraqueza e uma capacidade de se auto avaliar realisticamente. As pessoas com autoconsciência elevada são capazes de falar com precisão e abertamente – embora não necessariamente com efusão ou em tom confessional – sobre suas emoções e o impacto que exercem em seu trabalho. (GOLEMAN, 1998, p.14)

Uma forma de se identificar níveis de autoconsciência é interpretando avaliações de desempenho, é comum as pessoas autoconscientes reconhecerem todas as suas limitações e suas forças, não tendo nenhum problema de comentar sobre elas, se sentem bem conversando sobre esse assunto. Por outro lado, indivíduos com nível baixo de autoconsciência sempre tendem a interpretar mensagens, ou feedbacks para uma possível melhoria, como uma ameaça ou sinal de fracasso, em geral, não são adeptas as famosas críticas construtivas.

6.4.3 Autogestão

Ao comentar sobre a autogestão, Goleman (1998), diz que são diversos componentes biológicos que dirigem nossas emoções, e todo esse conjunto de emoções nunca será extinto, porém, pode-se trabalhar com autogestão dos sentimentos, também conhecido como autocontrole, uma peça fundamental da inteligência emocional em formação de grandes líderes e gestores.

Por que o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta. Pessoas talentosas ocorrem a organização e não sentem à vontade de deixá-la e o autocontrole tem um efeito multiplicador. Ninguém quer ser conhecido como cabeça quente quando o chefe é conhecido pela abordagem calma. Menos mau humor no alto, significa menos por toda a empresa. (GOLEMAN, 1998, p.17)

Uma característica bem comum em grandes líderes é a motivação, ou seja, um conjunto de autogestão, onde gerencia-se todas nossas emoções positivas em prol de uma meta ou objetivo. Líderes com alto índice de motivação (conjuntos de autogestão), são impulsionados para a realizar além das expectativas.

A palavra-chave aqui é realizar. Muitas pessoas são motivadas por fatores externos, como altos salários, o status resultante de um cargo notável, ou fazer parte de uma empresa de prestígio. Por sua vez, aqueles com potencial de liderança são motivados por um desejo profundamente arraigado da realização pela realização. (GOLEMAN, 1998, p.18)

Daniel Goleman (1998) completa que a maior dificuldade é encontrar e identificar essa característica. Como diferenciar pessoas motivadas por altos salários, de pessoas motivadas pela paixão do realizar um serviço bem feito? Em caráter observatório é possível identificar esse tipo de perfil e característica, normalmente são criativos, buscam desafios, adoram aprender, ter orgulho e energia incansável ao realizar uma tarefa com perfeição.

6.4.4 Empatia

Goleman (1998) diz que dentre todas os pilares da inteligência emocional, empatia é o mais fácil de ser reconhecido, em geral, todos já sentimos empatia por um amigo, ou colega de sala ou até mesmo algum ente querido, entretanto, dentro das empresas não é algo que comumente as pessoas são reconhecidas por seu uso, de outro modo, facilmente identificamos chefes ou até mesmo funcionários que pecaram pela ausência da empatia.

Daniel Goleman (1998, p.20) completa dizendo: “Hoje em dia, a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três motivos: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter os talentos.”

A empatia desempenha um papel fundamental quando se trata de retenção de talentos, essa é uma qualidade essencial para qualquer líder manter bons funcionários trabalhando regularmente em seja qual for a empresa.

6.4.5 Habilidade social

Os dois primeiros componentes da inteligência emocional, anteriormente citados, são habilidades classificadas como autogerenciamento, ou seja, gerenciar suas próprias pensamentos e ações. Os dois últimos são competências de relacionamento com outras pessoas.

Como um elemento da inteligência emocional, a habilidade social não é fácil de se identificar, ou praticar, é um fator facilmente confundido com cordialidade, como cita Daniel Goleman (1998, p.22) “[...] embora pessoas com alto níveis de habilidade social raramente sejam antipáticas. A habilidade social mais exatamente, é a cordialidade com um propósito”.

Basicamente, ter um alto nível de habilidade social, é fazer com que as pessoas sigam na direção que você deseja, seja concordando um lançamento de um novo, uma campanha de marketing, etc.

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo pressuposto de que sozinhos não se realiza nada importante. (GOLEMAN, 1998, p. 23)

Um fator que contribui diretamente para habilidade social é a motivação, pessoas motivadas normalmente tendem a ser otimistas, mesmo diante de fracassos. Em geral, uma pessoa otimista e motivada, tende conversar e socializar muito mais, desenvolvendo o dom de fazer amizades com pessoas de todos os tipos.

As vezes habilidades sociais se revelam e formas diferentes dos outros componentes da Inteligência Emocional. Pessoas socialmente hábeis podem as vezes parecer que não estão trabalhando. Parecem estar de papo furado – conversando nos corredores com colegas ou se divertindo com pessoas que sequer estão ligadas ao seu cargo “real”. (GOLEMAN, 1998, p. 23)

Daniel Goleman (1998) completa dizendo que essas pessoas socialmente hábeis, discordam do fato de ter que limitar seu raio de amizades e comunicação, fazendo isso, tem a ciência que pode render uma troca de informações ou conhecimentos, e até mesmo, facilitar negociações ou uma possível troca de favores futuros.

6.5 Estilos de liderança nas lentes da IE.

Ainda na busca e análise sobre a inteligência emocional no mundo dos negócios e principalmente no ramo da liderança, Daniel Goleman (2000) se deparou com uma pesquisa feita pela consultoria Hay/McBer, foi analisada uma amostra aleatória de aproximadamente 4.000 (quatro mil) executivos selecionados por uma população de 20.000 (vinte mil) de todo o mundo.

Esta pesquisa resultou em 6 estilos de liderança diferentes: o estilo autoritário, o estilo coaching, estilo aflitivo, estilo democrático, estilo marcador de ritmo e o estilo coercivo, este próximo capítulo trata-se dos tipos de liderança e como cada um deles resultou de um componente diretamente relacionado a inteligência emocional e seus pilares.

6.5.1 O estilo autoritário

Ainda com base na pesquisa, Daniel Goleman (2000) relata que de todos os estilos de liderança anteriormente citados, o estilo autoritário é o mais eficaz, e que

esse estilo pode melhorar cada quesito do clima organizacional, pensando em alcance de resultados e metas.

A liderança autoritária também maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder autoritário define padrões que giram em torno dessa visão. Ao fornecer feedback de desempenho - quer positivo ou negativo -, o critério singular é se aquele desempenho ajuda ou não no progresso da visão. Os padrões para o sucesso são claros a todos, assim como as recompensas. (GOLEMAN, 2000, p. 33)

Enfim, por mais que o estilo autoritário tenha seus pontos positivos, ele pode não funcionar em todas as situações, a falha ao se comunicar com seus liderados, ou até mesmo uma ausência de empatia – fato comum em pessoas com esse estilo de liderança - pode refletir em uma falta de sintonia entre os membros da equipe. Fato esse que não ocorre com este próximo estilo a ser comentado.

6.5.2 O estilo coaching

Diferentemente do líder autoritário, o líder coach contribui com seus funcionários para melhorias em diversas áreas de sua vida, ele acredita que não existe possibilidade de obter o sucesso se não houver equilíbrio profissional e pessoal, ajudando sempre os liderados a encontrarem suas principais qualidades e identificar os principais defeitos.

Novamente com base na pesquisa feita, Goleman (2000) descreve que esse estilo de liderança, dentre todos, é um dos menos utilizados. Na coleta de resultados constatou-se que, em sua maioria, os líderes alegam não terem tempo para se dedicar a algumas tarefas que são características principais de um líder coach, como por exemplo a preocupação com a vida pessoal em harmonia, dos seus funcionários, alguns até classificam essa prática como improdutivo.

O estilo coaching funciona bem em muitas situações de negócios, mas talvez seja mais eficaz quando as pessoas na extremidade receptora estão “preparadas para ele”. Por exemplo, o estilo coaching funciona particularmente bem quando os funcionários já estão conscientes de suas fraquezas e gostariam de melhorar seu desempenho. De forma semelhante, o estilo funciona bem quando os funcionários percebem como cultivar novas habilidades pode ajudá-los a progredir. Em suma, funciona melhor com funcionários que querem ser orientados (GOLEMAN, 2000, p.36)

Ou seja, quando um liderado ou funcionário não está apto a mudanças, a reconhecer suas fraquezas, a ter um autoconhecimento e aprendizado sempre constante, este estilo de liderança pode não ser eficaz. Também, outro fato, é que o

coaching não é algo que todos são facilmente adeptos, alguns funcionários podem não respeitar feedbacks de desempenho com objetivo de motivar, existem pessoas que são completamente movidas aos feedbacks de líderes autoritário, ou seja, aqueles que criam medo ou apatia.

6.5.3 O estilo afiliativo

O líder afiliativo, segue na mesma linha do líder coach, ele se destaca pela alta comunicação com seus liderados com o lema de que “as pessoas sempre vêm em primeiro lugar”.

A liderança afiliativa, tem como característica base, o fato de sempre manter os funcionários contentes e criar uma harmonia entre eles, ela gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais, e depois, em geral, colhe o benefício de seus liderados terem uma extrema fidelidade a ele, e a empresa.

Finalmente, os líderes afiliativos são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimentos. Eles tendem, por exemplo, a convidar seus subordinados diretos para uma refeição ou um drinque fora, um por um, para ver como estão se saindo. Trarão um bolo para celebrar a realização do grupo. São construtores naturais de relacionamentos. (GOLEMAN, 2000, p.37)

6.5.4 O estilo democrático

Como próprio nome sugere, o estilo democrático, adota uma democracia com seus liderados, os próprios subordinados têm poder opinar ou decidir a melhor forma de trabalho, opinar em campanhas de marketing, ou até mesmo em estratégias para atingir metas e objetivos da empresa.

Ao deixar que os próprios trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam o trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado. Finalmente por terem influência na definição de suas metas e dos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas num sistema democrática tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado. (GOLEMAN, 2000, p. 40)

Porém, esse estilo de liderança possui algumas desvantagens, o impacto no clima organizacional pode não ser tão positivo, comparado a alguns outros estilos citados anteriormente, pode ocorrer excesso de reuniões com dificuldade de tomada de decisão. Alguns líderes democráticos usam reuniões participativas para adiar decisões importantes cruciais, acabam confiando que todas as repostas necessárias

para soluções de problemas estão em grandes reuniões com participação de seus liderados.

6.5.5 O estilo marcador de ritmo

Praticamente o oposto do líder democrático, esse estilo de liderança deve ser utilizado com cuidado, embora seja um líder que dita um alto padrão de desempenho e resultados a serem alcançados, o marcador de ritmo não poupa feedbacks se negativos e essa atitude, em geral, pode destruir o clima organizacional.

Muitos funcionários podem sentir incômodos com os feedbacks negativos constantes, e a longo prazo eles perdem a confiança no líder, e sua moral com a equipe cai drasticamente.

E ainda que um líder tenha uma visão forte, o estilo democrático funciona bem para gerar ideias novas para executar essa visão. Claro que o estilo democrático faz bem menos sentindo quando os funcionários não são suficientemente competentes ou informados para oferecer conselhos sensatos. E nem é preciso dizer que em tempos de crise a obtenção de consenso é um equívoco (GOLEMAN, 2000, p.40)

O estilo marcador de ritmo pode ter suas vantagens quando o próprio líder está inseguro com relação a tomada de decisões e precisa contar com funcionários experientes ou líderes de outros departamentos para chegar a uma conclusão final.

6.5.6 O estilo coercivo

Talvez, de todos os estilos de liderança já comentados o estilo coercivo é o mais ineficaz, e em grande escala prejudica o clima organizacional:

Considere o que o estilo faz para o clima de uma organização. A flexibilidade é a mais atingida. A tomada de decisões extrema do líder de cima para baixo mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: "Não vou nem mencionar minhas ideias, vão ser rechaçadas". De forma semelhante, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por iniciativa própria, perdem o espírito de participação e se sentem pouco responsáveis por seu desempenho. Algumas ficam tão ressentidas que adoram a atitude: "Não vou ajudar esse canalha" (GOLEMAN, 2000, p.43)

A liderança coercitiva pode prejudicar também o estilo empresarial de recompensas para com os membros da equipe. A grande maioria de funcionários talentosos e com um nível de habilidade acima da média, são motivados por algo que vai além do financeiro em geral, gostam de um ambiente agradável e do

reconhecimento social, e esse modo de liderar vai contra toda essa política, afastando e até mesmo perdendo bons funcionários.

Embora, como citado anteriormente esse estilo de liderança em grande maioria dos casos, não é eficaz. Porém, em algumas situações específicas se pode ter um resultado positivo. Por exemplo, para quebrar hábitos de insucesso, ou romper crenças empresariais negativas, esse estilo mais agressivo tende a dar um resultado, mas deve ser utilizado com muita habilidade e cautela (GOLEMAN, 1998).

6.6 Cultura organizacional

A cultura é algo que está presente em nosso meio a todos os momentos da vida, sendo constantemente moldadas por comportamentos de líderes, através de uma rotina de regras e regimentos que orientam e limitam certos comportamentos, seja em sala de aula por meio do professor e seus diretores, em casa com a presença paterna e numa organização com toda sua hierarquia presente.

Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem dois lados da moeda. (SCHEIN, 2004, p.1)

Entender a cultura organizacional para não nos tornar suas vítimas. O ponto principal na cultura dentro de uma empresa é realmente compreender e interpretar que uma determinada cultura pode influenciar os resultados positivamente, como negativamente. Schein (2004) diz que independente se a cultura é boa ou ruim, se pode ter um funcionamento eficaz, ou não, não depende especificamente da cultura propriamente dita, e sim de uma troca da cultura com o ambiente que ela perdura.

A criação da cultura de uma organização segundo Schein (2004) é formada de dois modos, em um grupo sem uma estrutura ou hierarquia, gradualmente vai surgindo padrões e regimentos através de sua interação espontânea o que gradativamente resulta na constituição de uma cultura. Bem como, em um grupo mais formal que tem fundação ou liderança definida seu líder terá crenças, valores e visões já definidas e irá instituir isso ao grupo. Por outro lado, após um período de tempo se a base de crenças e valores não obtiver sucesso o grupo tenderá ao fracasso ou irá em busca de outra liderança, até reaver alguém que alcance o sucesso almejado por todos os liderados.

Parece que todos concordam que cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seus conjuntos capturam a essência da cultura de uma organização. (ROBBINS, 2005, p. 375)

Segundo Robbins (2005) quando a cultura de uma organização se estabelece, raramente ela se desfaz, costumes e tradições dependem muito do nível do sucesso que foi alcançado até então, com isso temos a fonte essencial da cultura de uma organização: os precursores da empresa, ou seja, seus fundadores.

A cultura da Hyundai, o gigantesco conglomerado coreano, reflete muito da personalidade de seu fundador, Chung Ju Yung. O estilo agressivo e competitivo da Hyundai e sua natureza disciplinada e autoritária são características geralmente usadas para descrever a personalidade de Chung. Outros exemplos contemporâneos de fundadores que tiveram enorme impacto nas culturas de suas organizações são: Bill Gates na Microsoft, Ingvar Kamprad na IKEA, Herb Kellerher na Southwest Airlines, Fred Smith na Federal Express, Mary Kay, na Mary Kay Cosmetics e Richard Branson no Virgin Group. (ROBBINS, 2005, p.381)

Robbins (2005) defende a teoria que o processo de se criar uma cultura ocorre de três modos, primeiro os líderes tendem a contratar pessoas que pensam, reconhecem e tenham um comportamento similar ao deles. Em segundo, eles tendem a prescrever e socializar esses funcionários com sua forma de pensar e agir. Por fim, o comportamento dos fundadores da empresa é visto como um modelo de sucesso para os funcionários, ou seja, quando a empresa tem seu resultado alcançado o comportamento de seu líder passa a ser a principal determinante desta conquista, com isso toda personalidade dos empresários se torna parte da cultura de sua organização

6.7 Comportamento organizacional

Comportamento organizacional é uma área de estudos e pesquisas que identifica e investiga o real impacto que pessoas, grupos e indivíduos têm sobre toda estrutura de uma organização, com propósito de utilizar todo conhecimento adquirindo numa possível melhoria e ganho de resultados positivos.

[...] podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afete o desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionada ao empresa, enfatiza-se o comportamento relativo a fundações, trabalho, absentéismo, rotatividade, produtiva de desempenho humano e administração. (ROBBINS, 2005, p.7)

Robbins (2005) completa que o CO¹⁰ inclui componentes básicos como por exemplo a motivação, poder de liderança, comunicação, processos de mudanças, autogerenciamento do estresse e conflitos, desenvolvimento de percepção e planejamento do trabalho. Ou seja, o comportamento de um indivíduo dentro de uma organização não é de forma aleatória, sempre consiste no comportamento de todos os outros indivíduos, portanto, se essa mudança comportamental é a aplicada com sucesso, pode refletir em diferenças individuais.

O estudo profundo de um comportamento organizacional pode melhorar consideravelmente o desempenho da empresa mostrando aos fundadores e empresários que o comportamento de seus colaboradores e suas atitudes influenciam diretamente na satisfação dos clientes. Muitas vezes uma empresa tende a resultados negativos justamente por falta dos funcionários não agradar os clientes. Bem como, se os funcionários dentro da organização são gentis, acessíveis e bem informados, em geral dispostos a fazer o possível para alcançar a satisfação máxima do cliente, essa empresa tende a fidelizar mais clientes, aumentando assim seu resultado.

6.8 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Nos dias atuais com o avanço tecnológico se tornou cada vez mais difícil definir uma separação exata entre vida pessoal e profissional, fato é, que os trabalhadores não estão satisfeitos com isso e, em sua maioria procuram um trabalho onde podem ter mais flexibilidade de horário para manter os compromissos pessoais (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005) a maioria dos estudantes universitários declaram que buscam uma carreira com equilíbrio pessoal e profissional, além de um “emprego” eles proclamam que querem também ter uma “vida”, fato esse que pode comprometer as organizações que não conseguirem contribuir com esse equilíbrio, podendo acarretar em consequências como dificuldades em atrair e reter bons funcionários.

¹⁰ CO: Comportamento Organizacional

7. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho é a pesquisa bibliográfica analisando materiais já publicados como alguns dos maiores livros na área de estudo.

[...] a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população. (GIL, 2002, p. 92)

Se utilizou de conteúdos digitais para aprofundar-se nos temas fundamentais para elaboração do projeto, como por exemplo sites de conteúdo com bases de dados científicas INDEX PSI, LILACS, PEPISIC e SCIELO.

7.1 PESQUISAS

7.2 Coleta de dados

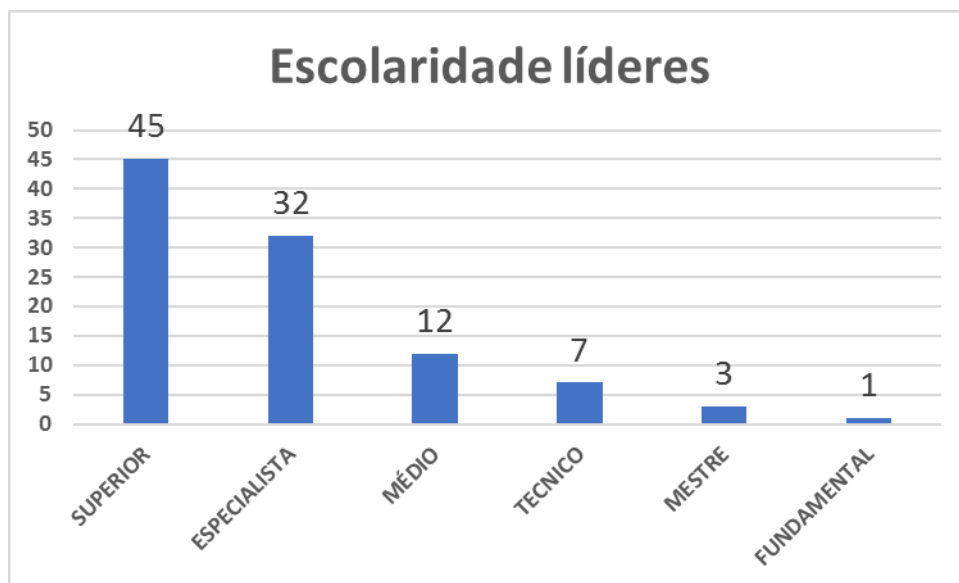
Foi realizado duas pesquisas, a primeira com um questionário (**Questionário de N°1**) em uma amostra aleatória com os seguintes parâmetros: Pessoas com cargo de gerencia, ou liderança, e que esses líderes tenham um número maior ou igual a 10 liderados.

De um total de 106 questionários distribuídos em uma média de 50 empresas distintas, apenas 100 foram validados e respondidos corretamente do questionário de N° 1, seguindo todo o padrão exigido pela pesquisa.

A segunda também foi realizada por meio de um questionário (**Questionário de N°2**), aplicado e validado com um total de 100 respostas, seguindo uma amostra de funcionários dos mesmos líderes abordado anteriormente (No questionário de N°1). Totalizando então, **200 respostas** se somado os dois questionários.

8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

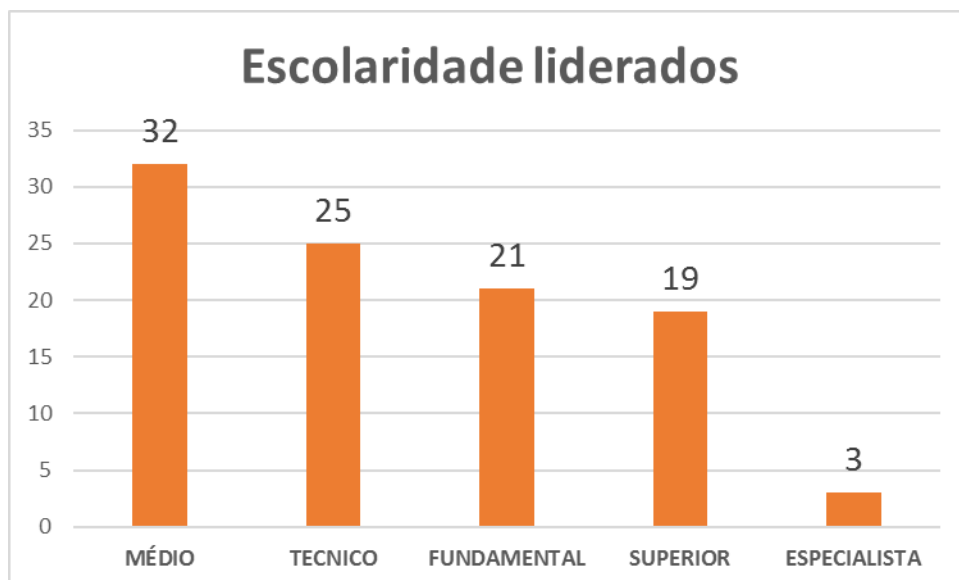
Gráfico 1: Escolaridade dos Líderes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com relação a escolaridade dos líderes (Questionário N^o1) 45 pessoas são de nível superior e 32 especialistas, totalizando 77% dos participantes.

Gráfico 2: Escolaridade dos liderados

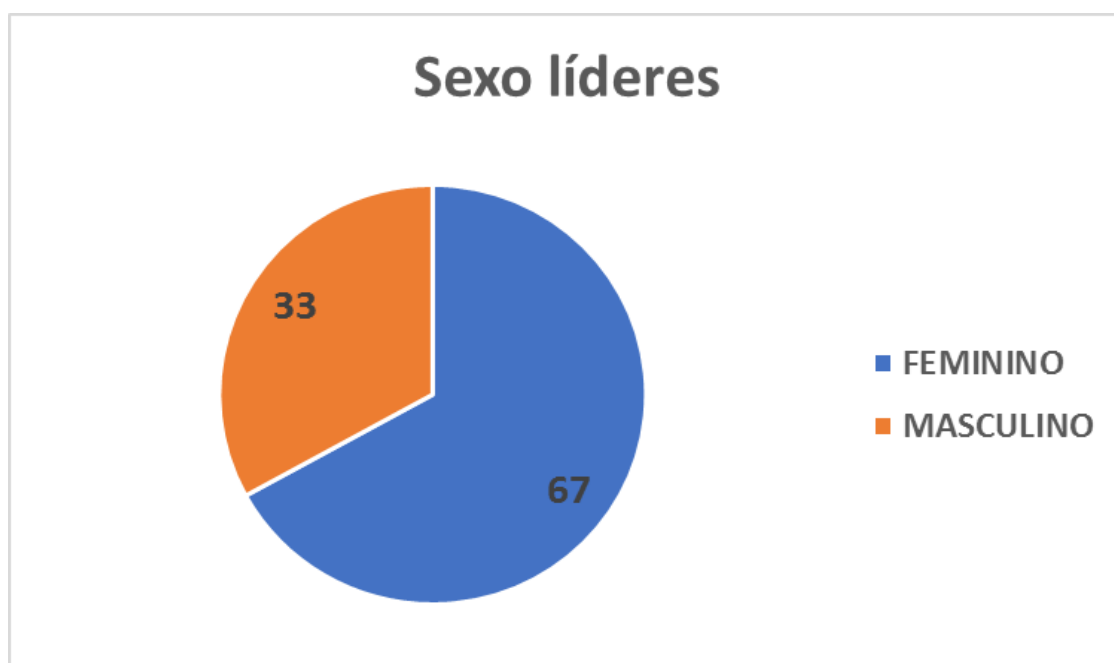


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Relacionado a escolaridade dos liderados (Questionário N°2), em sua maioria são pessoas que tem nível médio 32, nível técnico 25, totalizando 57% dos participantes.

Nota-se que ao comparar o Gráfico 01 com o Gráfico 02 é possível identificar que o nível escolaridade dos líderes, em geral, tende a ser mais elevado que dos liderados.

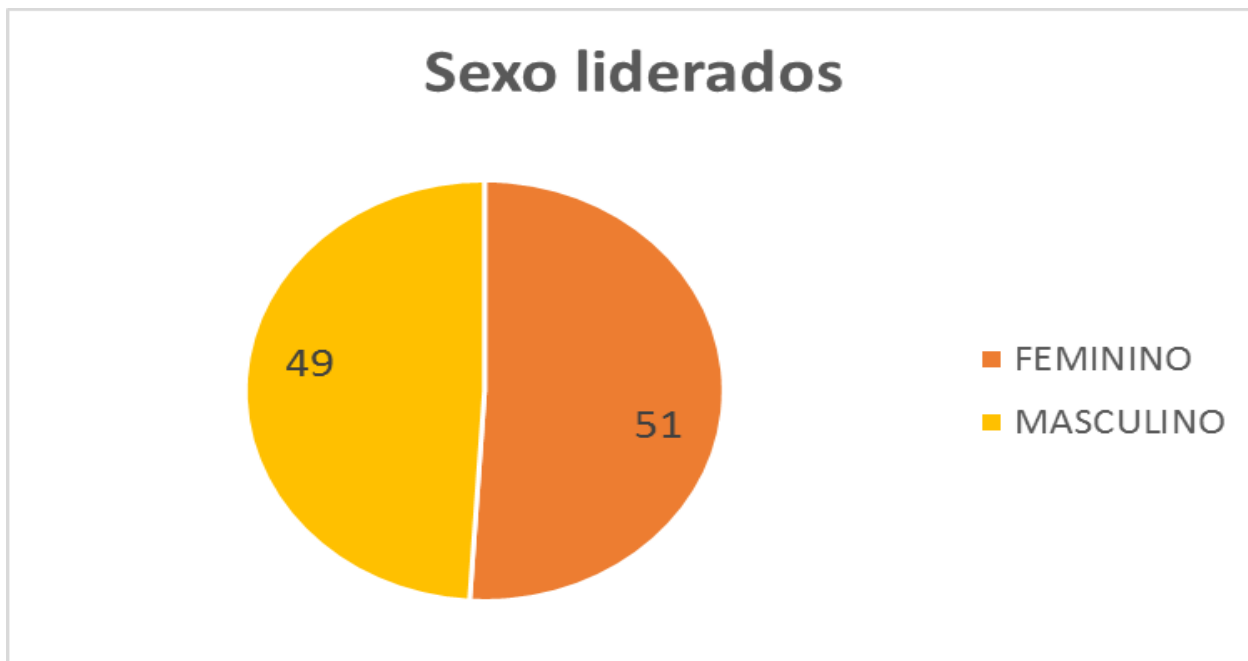
Gráfico 3: Sexo líderes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O Gráfico 03 representa o sexo dos líderes, de 100 que responderam o questionário 33% é do sexo masculino e 67% é do sexo feminino.

Gráfico 4: Sexo dos liderados



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No caso do Gráfico 04, podemos observar um equilíbrio entre homens e mulheres nas respostas do questionário de N°2, ou seja 49 foram do sexo masculino e 51 do sexo feminino.

8.1 Análise e discussão

Neste capítulo será apresentado uma sequência de hipóteses a serem analisadas e discutidas com base na pesquisa realizada através do questionário e do embasamento teórico anteriormente mencionado, com uma descrição dos dados.

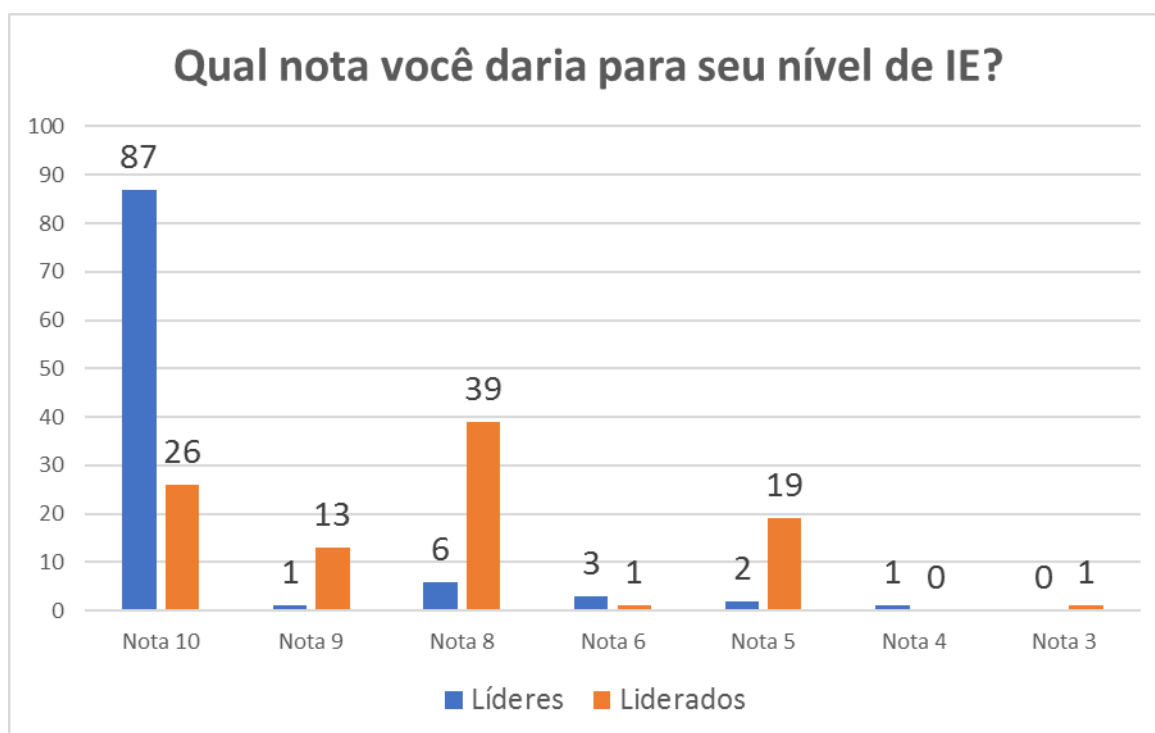
Após essa análise e descrição será apontado a possibilidade de aceitar ou rejeitar a hipótese nomeada.

Vale evidenciar que o fato de aceitar o rejeitar as hipóteses analisadas, refere-se diretamente a pesquisa realizada neste trabalho em questão, diretamente relacionado sobre visão de líderes e liderados, e não, ao macro da inteligência emocional.

Hipótese 01: Quem possui um elevado nível de inteligência emocional estimula sua prática.

A pergunta: Qual nota você daria para seu nível de inteligência emocional? Foi aplicada tanto no questionário de Nº 1 para os líderes, quanto no questionário de Nº 2 para os liderados, obtendo o seguinte resultado ilustrado pelo gráfico 05:

Gráfico 5: Qual nota você daria para seu nível de IE?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

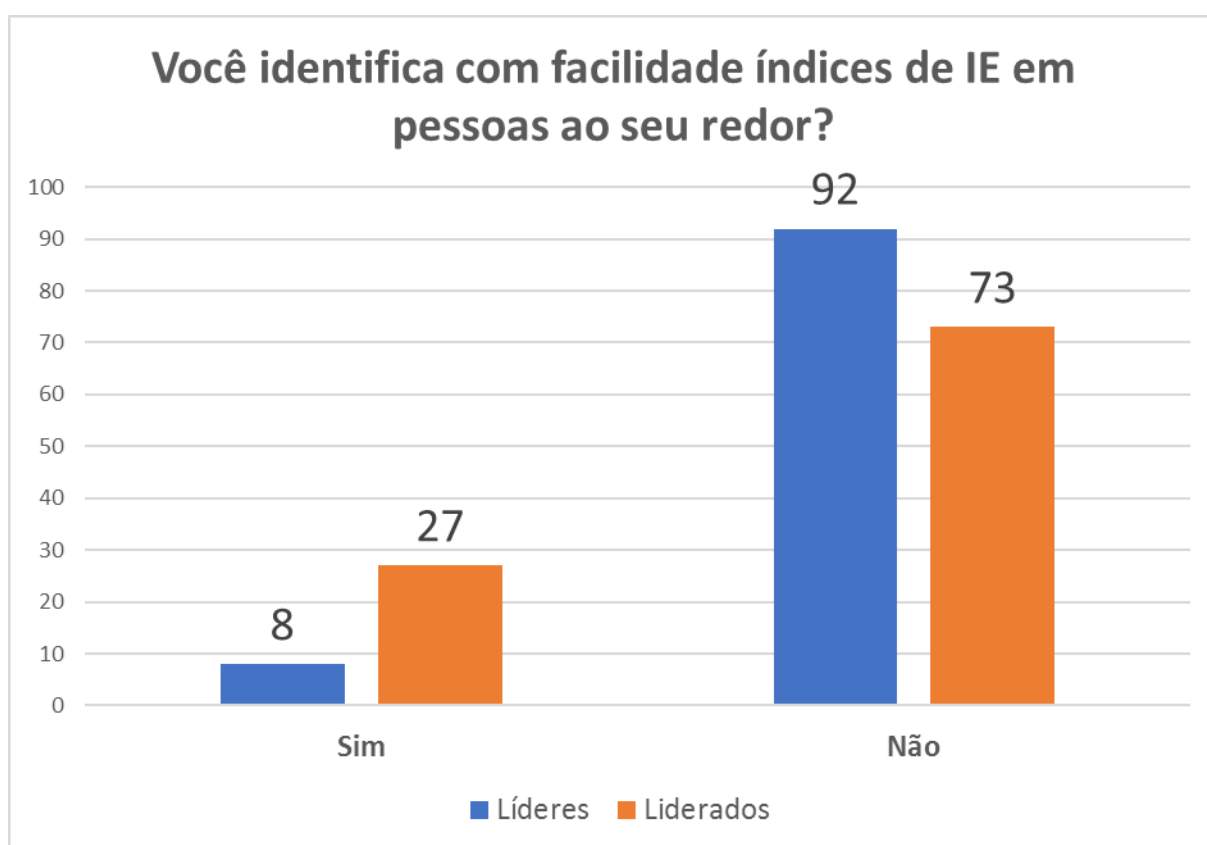
Ao observar o gráfico 05, podemos concluir que 113 pessoas, sendo 87 líderes e 26 liderados, se auto avaliaram com 10 para o seu nível de inteligência emocional, 14 pessoas (01 líder e 13 liderados) marcaram nota 9, nota 8 foram 45 pessoas (06 líderes e 39 liderados). Podemos concluir que 86% das pessoas se avaliaram com nota 8 ou superior, considerando assim um nível excepcionalmente elevado de IE.

Uma das características de pessoas com o nível de inteligência emocional aflorado é facilmente identificar em pessoas ao seu redor o seu grau de inteligência emocional, tanto positivo, quanto negativo. (VIEIRA, 2017).

Portanto, foi realizada uma pergunta, novamente em ambos os questionários (Questionário N°1 e N°2) que levantava a seguinte questão: Você identifica com facilidade índices de inteligência emocional em pessoas ao seu redor? (altos ou baixos).

Para ilustrar o resultado apresentado, podemos observar o gráfico 06:

Gráfico 6: Você identificar com facilidade índices de IE em pessoas ao seu redor? (altos e baixos)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A maioria absoluta respondeu que não consegue identificar índices de inteligência emocional em pessoas próximas, mais precisamente 165 participantes (92 líderes e 73 liderados), marcando a resposta sim apenas 35 pessoas (8 líderes e 27 liderados).

Portanto, após analisar os gráficos 5 e 6, podemos concluir que houve uma discordância de ambos e a hipótese citada a cima: **Quem possui um elevado nível de inteligência emocional estimula sua prática** – foi rejeitada.

Hipótese 02: Devido a popularidade do termo IE é esperado que 50% dos líderes entrevistados conheçam o conceito e sua aplicabilidade.

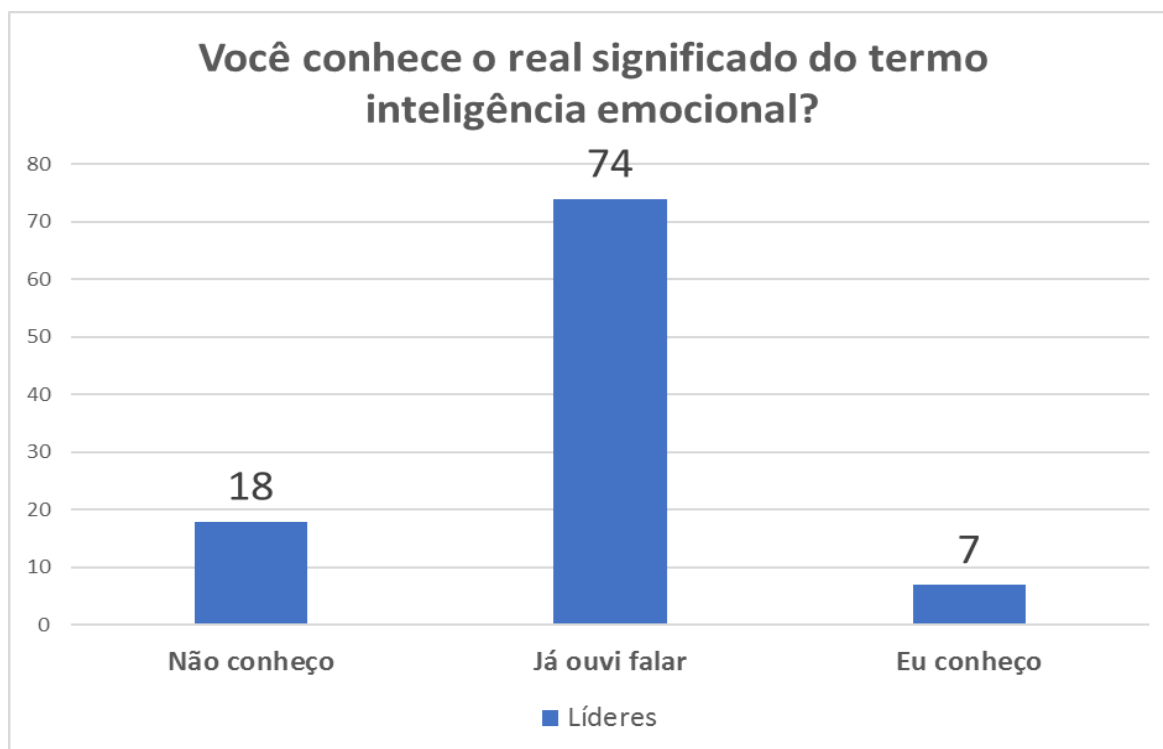
No questionário de Nº1 (Para líderes) foi realizado a seguinte questão: Você conhece o real significado do termo inteligência emocional? (Sua aplicabilidade e possíveis benefícios).

E como opção de resposta, haviam 3:

1. Sim, eu conheço muito bem;
2. Já ouvi falar, mas não sei o real significado e aplicabilidade;
3. Não, não conheço.

A seguir o gráfico 7, com o resultado desta questão:

Gráfico 7: Você conhece o real significado do termo inteligência emocional (sua aplicabilidade e possíveis benefícios?)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Ao analisar o gráfico apresentado anteriormente, podemos observar que 18% das pessoas entrevistadas não conhecem o termo IE, 74% já ouviram falar, mas não conhecem o real significado e aplicabilidade, e curiosamente apenas 7% dos líderes disseram realmente ter conhecimento sobre inteligência emocional.

Deste modo, podemos concluir que a hipótese em questão: **Devido a popularidade do termo IE é esperado que 50% dos líderes entrevistados conheçam o conceito e sua aplicabilidade** – foi rejeitada.

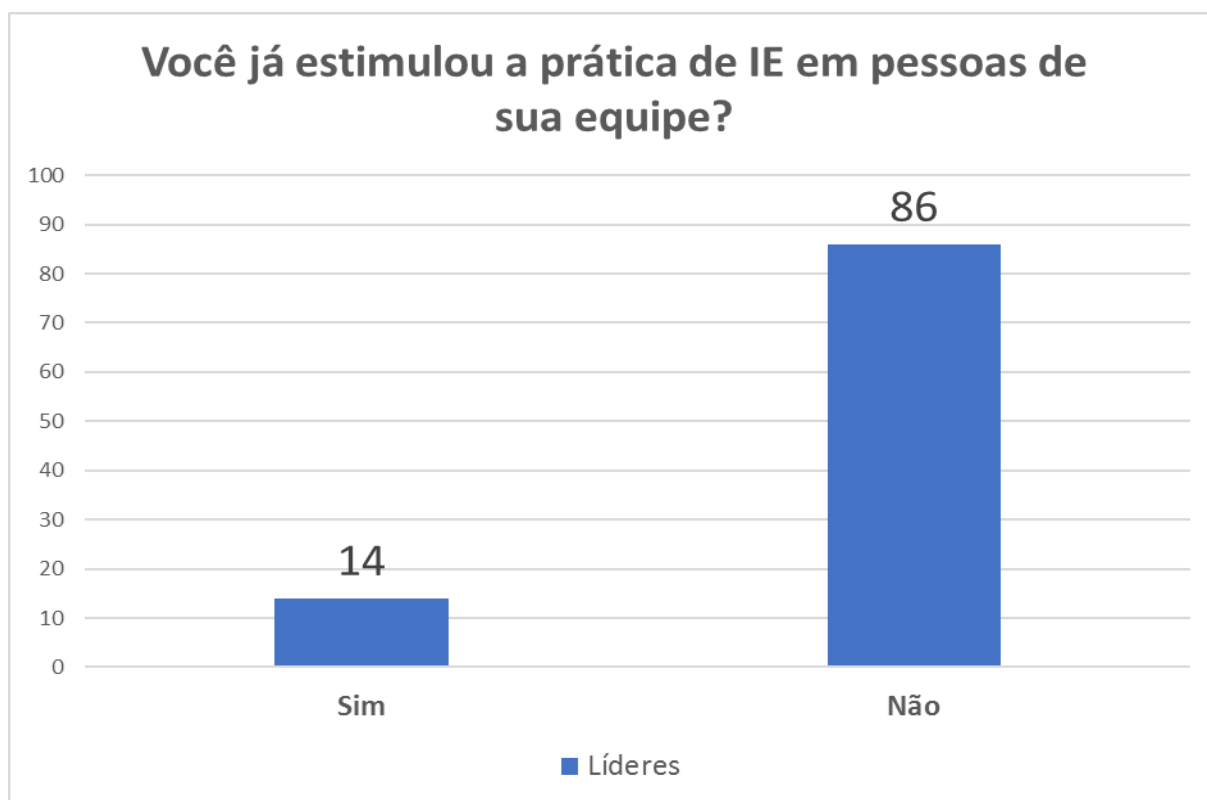
Hipótese 03: Gerentes/líderes conscientes da importância da IE aplicam ou treinam os conceitos e suas ferramentas em seus liderados.

Para verificação desta hipótese, foi considerada duas perguntas do questionário e analisado seus respectivos resultados.

A primeira questão analisada foi: Você já estimulou a prática de IE em pessoas de sua equipe? As possíveis respostas eram, sim ou não.

Por fim, a seguir o gráfico 8 com os resultados da questão:

Gráfico 8: Você já estimulou a prática de IE em pessoas de sua equipe?

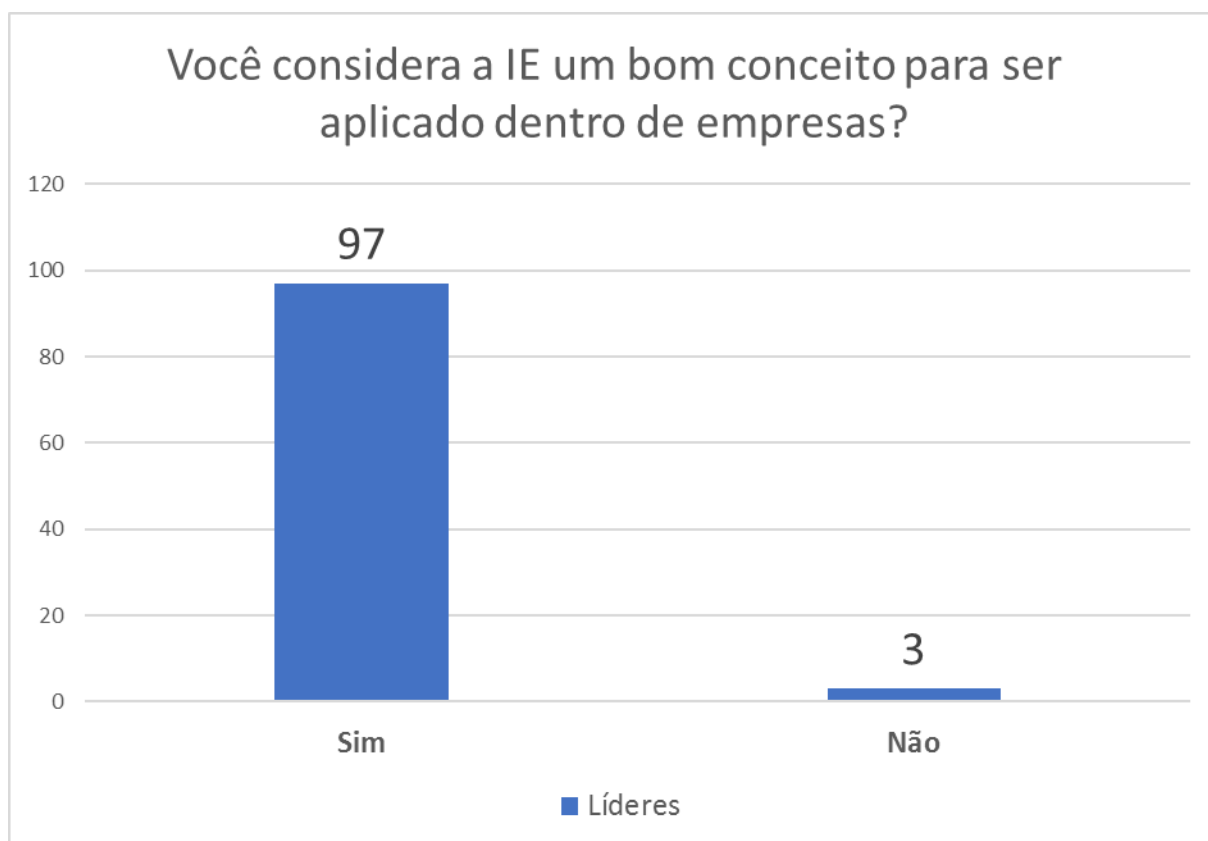


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A segunda pergunta, levanta o seguinte questionamento: Você considera a IE um bom conceito para ser aplicado dentro de empresas? Também, as opções de resposta eram, sim ou não.

Sendo assim, a seguir, o gráfico 9 com a demonstração dos resultados:

Gráfico 9: Você considera a inteligência emocional um bom conceito para ser aplicado dentro de empresas?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando o gráfico 8, identificamos que em sua grande maioria, 86 pessoas, os líderes não aplicam o conceito de inteligência emocional em seus liderados, em contraponto, os mesmos, consideram um bom conceito para ser aplicado dentro das organizações, como é nítido no gráfico 9, em sua maioria absoluta 97 pessoas responderam que sim.

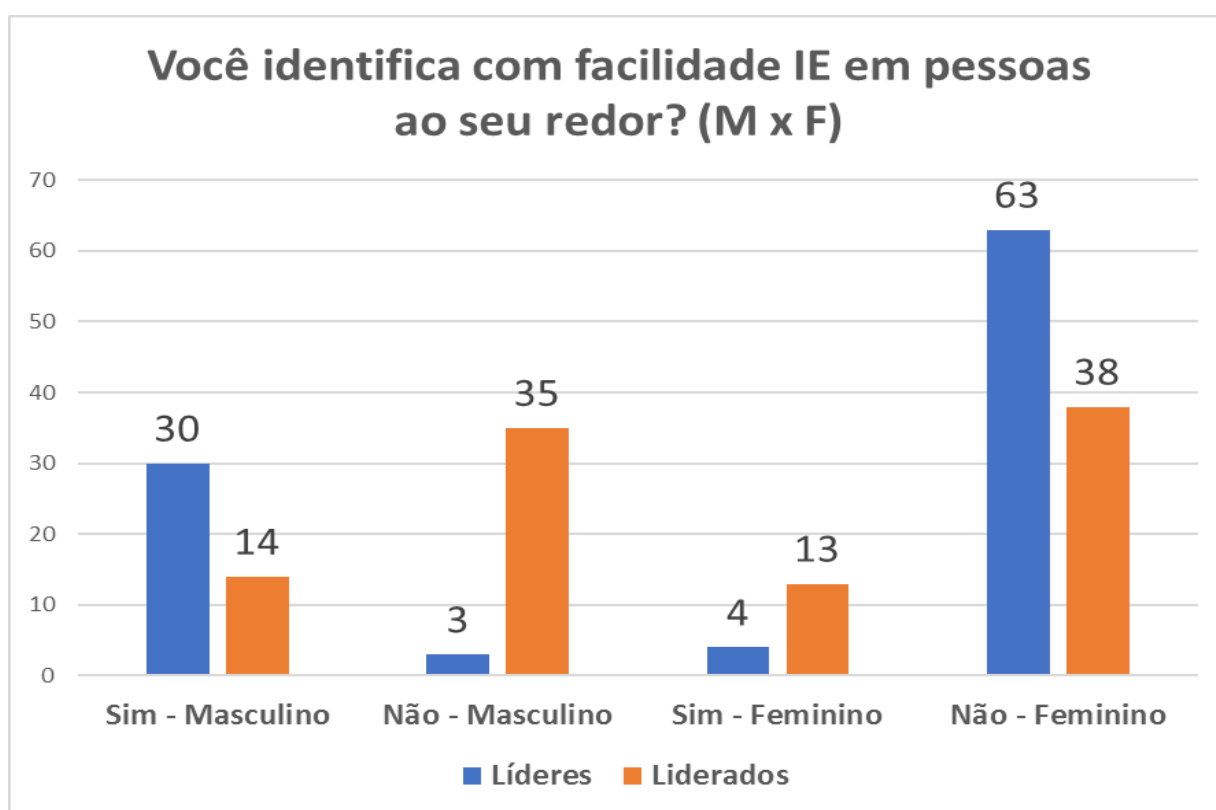
Deste modo, pressupõe-se que a hipótese em análise: **Gerentes/líderes conscientes da importância da IE aplicam ou treinam os conceitos e suas ferramentas em seus liderados** – foi rejeitada.

Novamente, embora os líderes considerem um bom conceito a ser praticado dentro das empresas, atualmente os entrevistados não o aplica.

Hipótese 04: Mulheres possuem maior sensibilidade em identificar inteligência emocional do que homens.

Para esta hipótese, foi feito o levantamento de dados, tanto de líderes como de liderados a partir da seguinte pergunta: Você identificar com facilidade índices de IE em pessoas ao seu redor? Entretanto, foi aplicado um filtro para separar por sexo, ou seja, as respostas em subdivididas entre masculino e feminino, além de líderes e liderados:

Gráfico 10: Você identificar com facilidade IE em pessoas ao seu redor? (Filtrado por sexo)



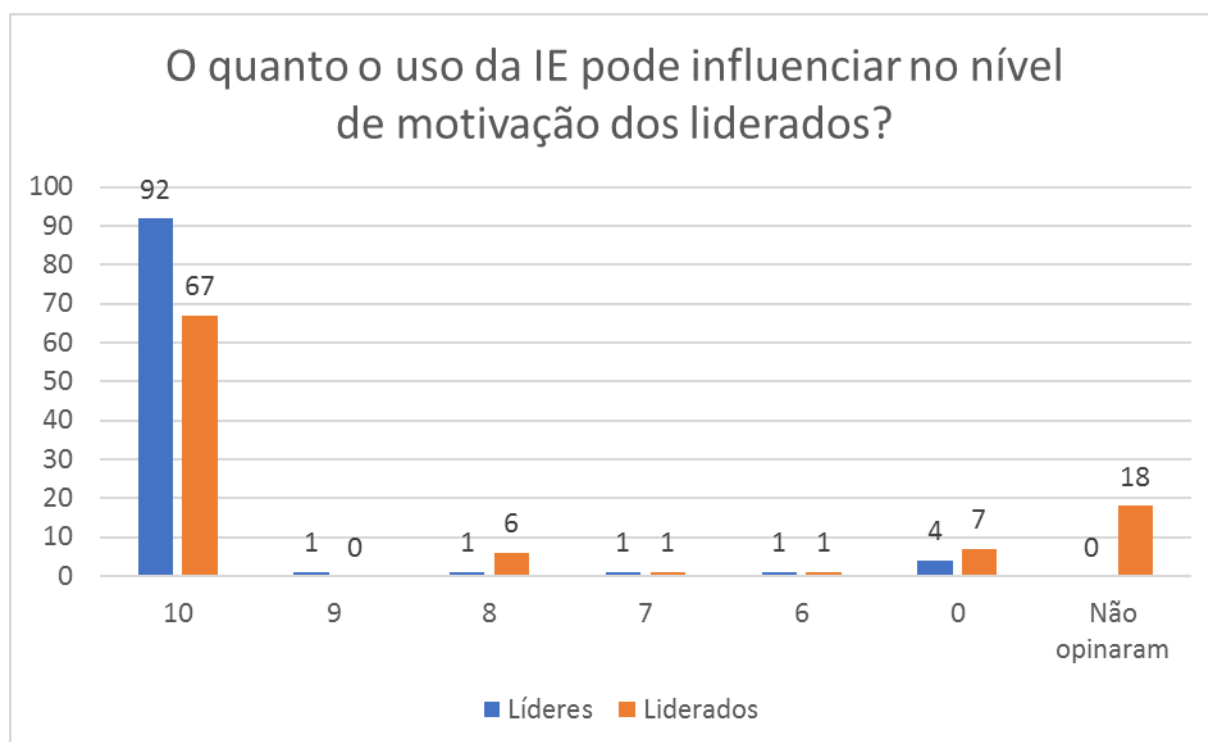
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após observar o gráfico 10, podemos concluir que o número de pessoas do sexo feminino que não identificam com facilidade a IE em pessoas ao seu redor é um total de 118 entrevistados. Por isso a hipótese que **Mulheres possuem maior sensibilidade em identificar inteligência emocional do que homens** – foi rejeitada.

Hipótese 05: A inteligência emocional afeta diretamente a motivação e o desempenho das pessoas.

Como fonte de dados para essa hipótese foi utilizado duas perguntas com o mesmo objetivo, questionadas de forma diferente (Como opção de resposta uma nota de 0 a 10), a primeira foi direcionada ao questionário dos liderados: O quanto o uso e aplicação dos conceitos de inteligência emocional pode influenciar em seu nível de motivação e sua busca por melhores resultados? A segunda foi encaminhada aos entrevistados líderes: O quanto a inteligência emocional de sua equipe afeta nos resultados a serem alcançados? Diante disso, o gráfico a seguir demonstra os resultados das questões:

Gráfico 11: (0 a 10) O quanto o uso da inteligência emocional pode influenciar no nível de motivação dos liderados?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

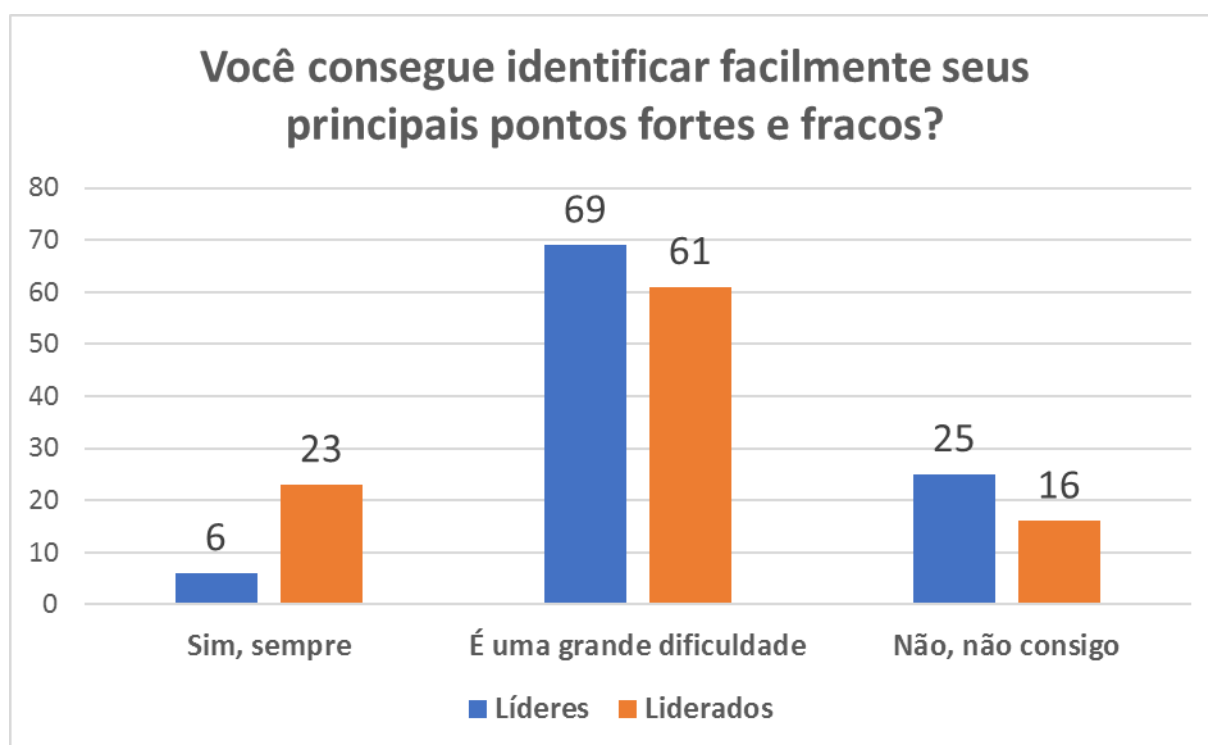
Ao analisar o gráfico, de modo geral, líderes como liderados dizem que a inteligência emocional influencia sim na motivação e nos resultados a serem alcançados pela empresa, mais precisamente um total de 92 líderes e 67 liderados escolheram essa opção. Por isso, a hipótese anteriormente citada: **A inteligência emocional afeta diretamente a motivação e o desempenho das pessoas** – foi aceita.

Hipótese 06: Pessoas com elevado nível de inteligência emocional conseguem com mais facilidade detectar seus pontos fortes e fracos.

Um dos pilares da inteligência emocional é autoconsciência, que significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos, ou seja, pessoas que se intitulam com alto nível de IE, necessariamente terá facilidade em identificar seus pontos fortes e fracos.

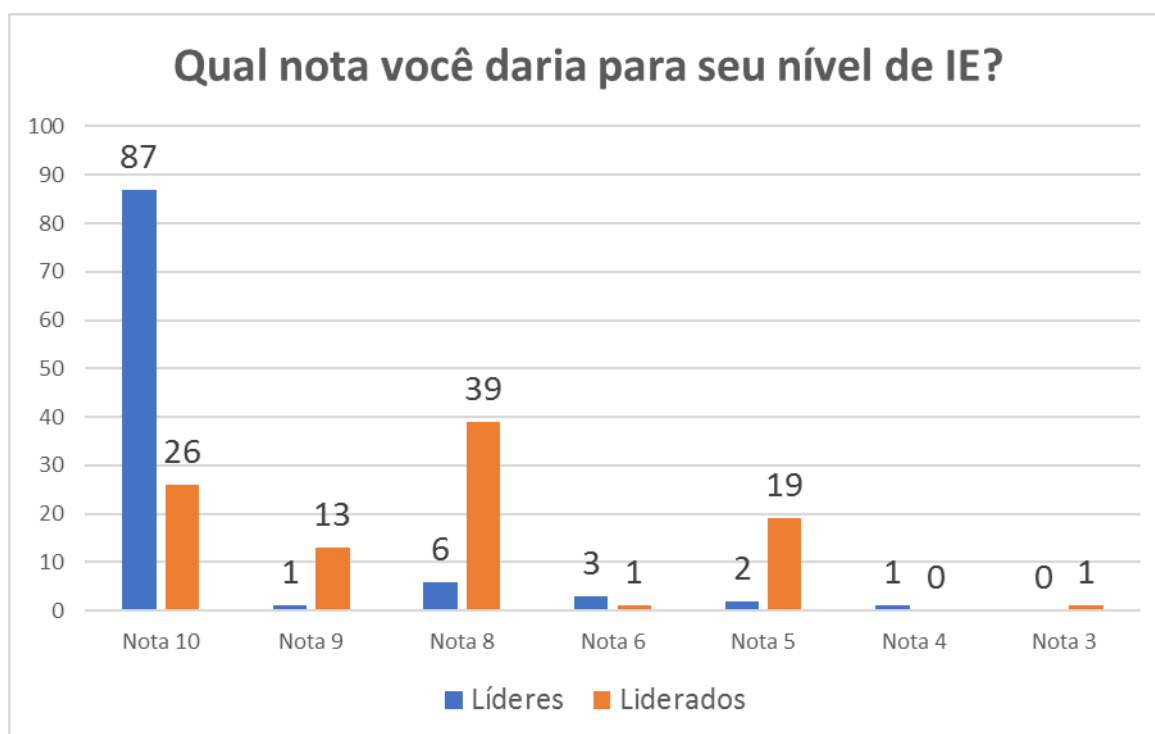
Novamente, serão analisados os dados cruzando as informações dos questionários de líderes e liderados, foi feito exatamente a mesma pergunta em ambos questionários e o resultado foi exatamente como ilustrado no gráfico a seguir:

Gráfico 12: Você consegue identificar facilmente seus principais pontos fortes e fracos?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em contraponto, o gráfico a seguir mostra a autoavaliação do nível de inteligência emocional dado por essas mesmas pessoas listadas no gráfico anterior.

Gráfico 13: Qual nota você daria para seu nível de inteligência emocional?

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

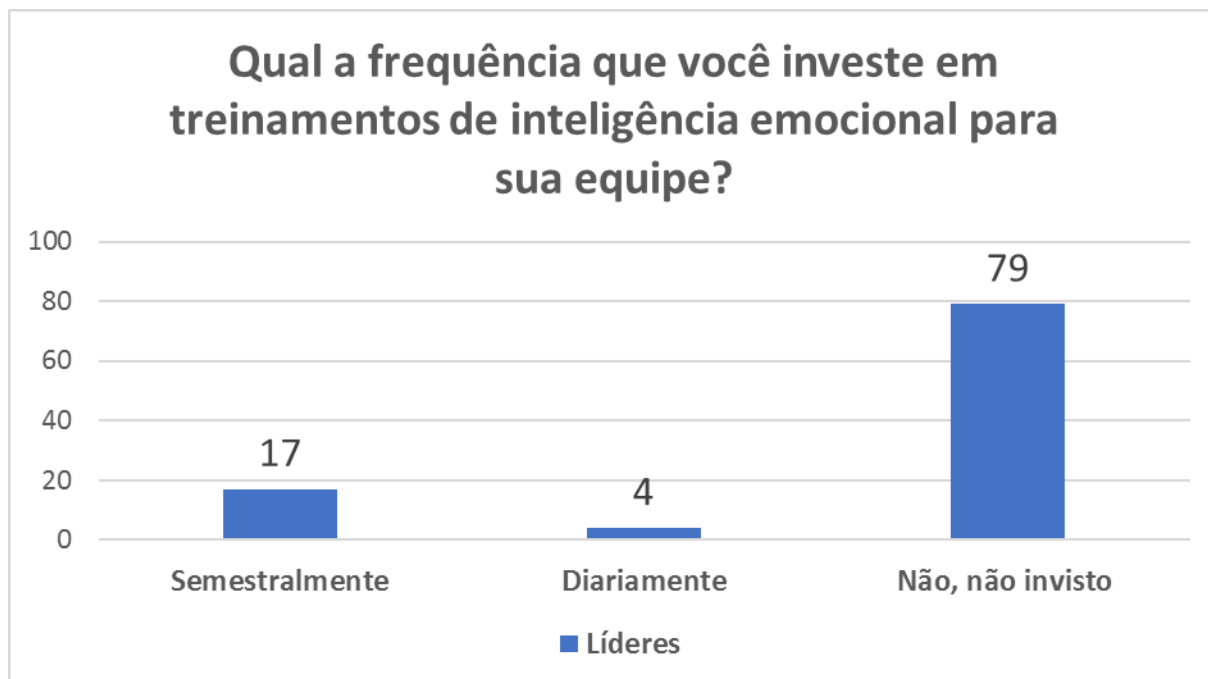
Ao cruzar as informações fornecidas pelos gráficos 12 e 13, nos deparamos com uma discrepância de informações, como já citado anteriormente, a maioria quase absoluta se avaliou com alto índice de IE, porém, ao mesmo tempo disse que existe uma grande dificuldade em identificar seus próprios pontos negativos e positivos.

Por fim, segundo a análise e discussão dos dados, a hipótese levantada de que: **Pessoas com elevado nível de inteligência emocional conseguem com mais facilidade detectar seus pontos fortes e fracos** – foi rejeitada.

Hipótese 07: Líderes com alto nível de inteligência emocional investem em treinamento para sua equipe mensalmente.

Bons líderes, tendem a estimular a inteligência emocional em membros de sua equipe, promovendo diversos treinamentos e atividades a fim de estimular o uso e aplicação da inteligência emocional de diversas formas, para levantamento e análise de dados relacionados a esta hipótese, foi feita a seguinte pergunta: Qual a frequência que você investe em treinamento ou atividades para elevar o nível de inteligência emocional de sua equipe? A seguir o gráfico com a demonstração de resultados:

Gráfico 14: Qual a frequência que você investe em treinamentos de inteligência emocional para sua equipe?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando os resultados indicados pelo gráfico, se pode notar que em sua maioria, mais precisamente 79 líderes de um total de 100, dizem não investir em treinamentos de inteligência emocional, fato esse faz com que a hipótese anteriormente citada que **Líderes com alto nível de inteligência emocional investem em treinamento para sua equipe mensalmente** – seja rejeitada.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência emocional, seus pilares e suas teorias estão ficando cada vez mais conhecidas no mundo acadêmico, porém, ao observar alguns pontos, nota-se que por mais que exista diversas pesquisas sobre o assunto, ainda é um tema relativamente novo para o mundo dos negócios, comparado a alguns outros conceitos administrativos que permeiam a muitos anos. Isso se deve ao fato de que durante um bom tempo, todo esse estudo de emoções e sentimentos e suas áreas correlacionadas não eram tido como ciência e sim pura especulação sem embasamento sólido.

Houve uma grande dificuldade durante a pesquisa bibliográfica, por se tratar de um assunto pouco abordado academicamente, todas as publicações sobre o tema em sua maioria tratam ou utilizam das mesmas obras, há uma deficiência de autores com ideias opostas ou linhas de pensamentos diferentes dos precursores da IE. Por exemplo, ao comparar com alguns temas como a administração científica e clássica, ou teorias motivacionais, que permeiam a mais de 70 anos e existe uma infinidade de publicações, a inteligência emocional é uma asserção nova e foi considerada um tema cientificamente sólido após a publicação do livro de Daniel Goleman, no ano de 1995, ou seja, aproximadamente 20 anos de pesquisas concretas.

Nesse contexto, esta monografia teve como foco identificar e analisar inteligência emocional no âmbito empresarial de líderes e liderados, de forma a levantar questionamentos e hipóteses sobre o nível de conhecimento sobre o tema com uma possível reflexão crítica.

Após a análise e discussão dos dados, pode-se considerar o fato que a maior absoluta das pessoas entrevistadas para a realização do trabalho, embora na teoria afirmam saber sobre o tema IE, na prática o desconhecem quase que totalmente. A discrepância de informações é enorme.

Um exemplo nítido, diversas perguntas no questionário tinha o poder de validar perguntas anteriores, principalmente na avaliação do seu próprio índice de IE. Cerca de 80% dos entrevistados dizem ter altos índices de inteligência emocional, mas ao ser questionado de perguntas sobre a autoconsciência, a resposta prova o contrário.

Também, um fato que foi observado nas pesquisas realizadas sobre inteligência emocional dos líderes, é a distância entre o discurso e a prática como mencionado anteriormente. Os entrevistados, em sua maioria dizem praticar, treinar e estimular os conceitos de inteligência emocional, porém, ao apresentar e analisar os resultados, nitidamente os mesmos tendem a expressar o oposto dos discursos. Isso é uma característica muito comum em empresários brasileiros, ou seja, muitos adotam belos discursos, dizendo coisas que, em sua maioria passam longe da realidade, no livro “O estilo brasileiro de administrar” os autores Barros e Prates (1996) abordam exatamente esse contexto, ter um belo discurso é uma característica comum entre os empresários de nosso país, raramente um líder assumirá apontará pontos fracos ou falhas de sua empresa ou em seu estilo de liderança, muito pelo contrário, sempre na teoria presente nos discursos, tudo tende a funcionar perfeitamente, mas a prática aparece confirmando sempre de forma contraditória.

Ainda observando a inteligência emocional no Brasil, comparada a alguns outros países, é extremamente defasada. Nos Estados Unidos, por exemplo alguns distritos ou até mesmo estados inteiros adotaram a inteligência emocional como matéria de formação base para crianças, jovens e adultos, ou seja, assim como os estudantes são obrigados a aprender gramática ou matemática, também existe uma grade de disciplinas para identificação e controle das emoções, tornando a inteligência emocional um fato corriqueiro, tornando sua prática mais habitual.

Dentro dos processos de gestão de pessoas, mais precisamente treinamentos motivacionais, destaca-se o fato que boa parte dos gestores entrevistados desconhecem os reais benefícios da inteligência emocional em seus liderados, ou se conhecem, não se esforçam para aplicar nenhum dos conceitos ou treinamentos para uma possível melhoria de resultados.

Para concluir, propõe-se ponderações sobre futuras pesquisas. Ao longo da exploração de materiais para a monográfica foram encontrados testes de inteligência emocional, um deles é o **MSCEIT** onde é possível mensurar cientificamente o nível de inteligência emocional de pessoas, trata-se de um teste complexo, mas os resultados seriam interessantes aplicado ao mundo dos negócios, podendo cruzar teorias mais densas com o estilo brasileiro de administrar.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COBERO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF**. Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 16, n. 35, p. 337-348, Dec. 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2006000300005&lng=en&nrm=iso Acesso em 02 Nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2006000300005>.

COSTA, Ana Cristina Fontes; FARIA, Luísa Maria Soares. **Avaliação da inteligência emocional: a relação entre medidas de desempenho e de autorrelato**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 30, n. 3, p. 339-346, Sept. 2014. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722014000300011&lng=en&nrm=iso. Acesso em 02 Nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722014000300011>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **What Makes a Leader?** JANEIRO 1998. Disponível em <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>. Acesso em 10 de maio de 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Agility**. ABRIL 2000. Disponível em <https://hbr.org/topic/emotional-intelligence>. Acesso em 28 de abril de 2018.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. **Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 225-232, June 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722011000200013&lng=en&nrm=iso. Acesso em 02 Nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722011000200013>.

MAYER, J. D., DI PAULO, M.; SALOVEY, P. **Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence**. *Journal of personality assessment*, v. 54, n.3-4, p. 772-781, 1990.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. **Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence**. *Intelligence*, 27 (4), 267-298, 2000.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **The intelligence of emotional intelligence**. *Intelligence*, v. 17, n. 4, p. 433-442, 1993.

NOGUEIRA, Eros E. S.. **Motivação nas organizações**. *Rev. adm. empresa.*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 97, Mar. 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902005000100012&lng=en&nrm=iso Acesso em 16 Set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100012>.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person, 2005. 79, 95, 375,381, 7, 88 p. v. 6.

Roberts, R. D.; Flores-Mendoza, C. E., & Nascimento, E. **Inteligência Emocional: Um Construto Científico?** *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 12 (23), 77-92, 2002.

SALOVEY P., & MAYER, J.D. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 185-211, 1990.

SCHEIN, Edgar H.. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 2004, 3ª Edition.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Clara Emilie. **103 Pílulas de Inteligência Emocional**. 1ª Ed. Recife, 2016.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010279722009000100002&lng=en&nrm=iso Acesso em 02 Nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>.

ANEXO A: Questionário aplicado para os liderados.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS APLICABILIDADES

PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA - FATEC - 2018 ©

*Obrigatório

QUAL SUA IDADE? [SOMENTE NÚMEROS] *

Sua resposta

SEXO: *

- MASCULINO
- FEMININO
- OUTROS

ESCOLARIDADE: *

- FUNDAMENTAL
- MÉDIO
- TECNICO
- SUPERIOR
- ESPECIALISTA

VOCÊ CONHECE O TERMO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL? *

- SIM, EU CONHEÇO
- JÁ OUVI FALAR
- NÃO, NÃO CONHEÇO

Agora responda: Que nota você daria para seu nível de INTELIGÊNCIA EMOCIONAL? *

- 0 - BAIXO NÍVEL
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 - ALTO NÍVEL

NA ATUAL EMPRESA EM QUE TRABALHA, A GERÊNCIA OU LIDERANÇA APLICA ALGUM CONCEITO OU TREINAMENTO DE/COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL? *

- SIM, APLICA OS CONCEITOS
- NÃO, NÃO APLICA OS CONCEITOS
- NÃO CONSIGO IDENTIFICAR A APLICAÇÃO DESTES CONCEITOS

DE 0 A 10: QUANTO O USO E APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PODE INFLUENCIAR EM SEU NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E SUA BUSCA POR MELHORES RESULTADOS? *

- 0 - NÃO TEM INFLUÊNCIA DIRETA EM MINHA MOTIVAÇÃO E RESULTADOS
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 - INFLUENCIA DIRETAMENTE EM MINHA MOTIVAÇÃO E RESULTADOS

Você considera a INTELIGÊNCIA EMOCIONAL um bom conceito para ser aplicado dentro de empresas? *

- SIM!
- NÃO!

Você identifica com facilidade índices de INTELIGENCIA EMOCIONAL em pessoas ao seu redor? (altos e baixos) *

- SIM
- NÃO

Você sabe identificar facilmente seus principais pontos fortes e fracos? *

- SIM, SEMPRE
- É UMA GRANDE DIFICULDADE
- NÃO, NÃO CONSIGO

Você gostaria de saber mais sobre o tema INTELIGENCIA EMOCIONAL? *

- SIM, GOSTARIA MUITO
- TALVEZ
- NÃO, NÃO ME INTERESSA

ANEXO B: Questionário aplicado para os líderes.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA (FATEC) - LUCAS BORGES TRENTIM

*Obrigatório

QUAL SUA IDADE? [SOMENTE NÚMEROS] *

Sua resposta _____

SEXO: *

- MASCULINO
- FEMININO
- OUTROS

ESCOLARIDADE: *

- FUNDAMENTAL
- MÉDIO
- TECNICO
- SUPERIOR
- ESPECIALISTA
- MESTRE
- DOUTOR

Você conhece o real significado do termo INTELIGÊNCIA EMOCIONAL? (Sua aplicabilidade e possíveis benefícios) *

- SIM, EU CONHEÇO MUITO BEM!
- NÃO, NÃO CONHEÇO!
- JÁ OUVI FALAR, MAS NÃO SEI O REAL SIGNIFICADO (E APLICABILIDADE)

Agora responda: Que nota você daria para seu nível de INTELIGÊNCIA EMOCIONAL? *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Você considera a INTELIGÊNCIA EMOCIONAL um bom conceito para ser aplicado dentro de empresas? *

- SIM!
- NÃO!

Você já estimulou a prática da INTELIGÊNCIA EMOCIONAL em pessoas de sua equipe?

- SIM!
- NÃO!

[DE 0 A 10] Quanto a INTELIGENCIA EMOCIONAL de sua EQUIPE afeta nos resultados a serem alcançados? *

- 0 - NÃO AFETA NADA
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

Qual a frequência que você investe em treinamentos ou atividades para elevar o nível de INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE SUA EQUIPE? *

- DIARIAMENTE
- SEMANALMENTE
- MENSALMENTE
- BIMESTRALMENTE
- SEMESTRALMENTE
- ANUALMENTE
- NÃO INVISTO EM TREINAMENTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Você identifica com facilidade índices de INTELIGENCIA EMOCIONAL em pessoas ao seu redor? (altos e baixos) *

- SIM
- NÃO

Você sabe identificar facilmente seus principais pontos fortes e fracos? *

- SIM, SEMPRE
- É UMA GRANDE DIFICULDADE
- NÃO, NÃO CONSIGO

Você gostaria de saber mais sobre o tema INTELIGENCIA EMOCIONAL? *

- SIM, GOSTARIA MUITO
- TALVEZ
- NÃO, NÃO ME INTERESSA