

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO
TRABALHO**

CAMILA MADEIRA MARKOWICZ

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA
COMUNICAÇÃO DO ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO
TRABALHO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2019**

CAMILA MADEIRA MARKOWICZ

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA
COMUNICAÇÃO DO ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO
TRABALHO**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Construção Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho”.

Orientador: Prof. Egídio José Romanelli, Dr.

CURITIBA
2019

CAMILA MADEIRA MARKOWICZ

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA
COMUNICAÇÃO DO ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO
TRABALHO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

Prof. Dr. Egídio José Romanelli
Professor do CEEST, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

Prof. Dr. Ronaldo Luis dos Santos Izzo
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Prof. Dr. Adalberto Matoski
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Prof. M.Eng. Massayuki Mario Hara
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba
2019

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

Dedico este trabalho aos meus pais,
Eurico e Ana, e ao meu esposo, Altair.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Eurico e Ana, que sempre me incentivam em todos os meus passos, principalmente quando se trata de adquirir novos conhecimentos. Sou extremamente orgulhosa da base que tenho. Ao meu esposo, Altair, que constantemente relembra o meu potencial e me dá forças para continuar com os meus objetivos. Agradeço à minha amiga e colega de profissão, Juliana, que com todas as suas dificuldades me auxiliou e utilizou de seu precioso tempo para fazer meu trabalho melhor e mais completo. Agradeço também aos professores deste curso que compartilharam suas experiências e conhecimentos, e ao meu orientador, professor Romanelli, que me proporcionou uma nova visão sobre a área profissional e o quanto é um diferencial em todos os pontos da vida. Minha profunda gratidão a todos.

RESUMO

Apesar de o foco do profissional de engenharia de segurança do trabalho ser a prevenção de doenças e acidentes, ou seja, atuar antes que suceda qualquer ocorrência, na prática, o que se observa é uma política de diagnóstico precoce, ou seja, o problema existe e a atuação parte do tratamento. Essa política, observando tanto as empresas quanto os colaboradores, é vista como um problema cultural. Para tanto, a educação apresenta-se como uma das estratégias mais efetivas de mudança de pensamento. Sendo essa uma troca de informações entre indivíduos, a comunicação torna-se uma das bases, já que objetiva a transmissão de informações. Entretanto, no contexto contemporâneo, apenas a transmissão não é o suficiente, o ambiente de trabalho necessita de um local aberto para o diálogo. Assim, a inteligência emocional tem papel fundamental. Habilidades de reconhecer e de administrar as próprias emoções e de outros permitem o desenvolvimento das sensações de segurança, autoconfiança e credibilidade, essenciais na comunicação efetiva. Dessa forma, esse trabalho objetiva mostrar a importância e a presença da inteligência emocional na comunicação desse profissional essencialmente técnico. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas e pesquisa de mercado.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Comunicação; Prevenção; Segurança.

ABSTRACT

Although the focus of the safety engineering professional is to prevent diseases and accidents, that is, act before any occurrence, in practice, what is observed is an early diagnosis policy, in other words, the problem exists and the acting part of the treatment. This policy, looking at both companies and employees, is seen as a cultural problem. For this reason, education presents itself as one of the most effective strategies of change of thought. Since this is an exchange of information between individuals, communication becomes one of the bases, since it aims at the transmission of information. However, in the contemporary context, only the transmission is not enough, the working environment needs an open place for dialogue. Thus, emotional intelligence plays a key role. Skills to recognize and manage one's emotions and others allow the development of feelings of security, self-confidence and credibility, essential in effective communication. Therefore, this work aims to show the importance and the presence of emotional intelligence in the communication of this essentially technical professional. That's why bibliographical research and market research were carried out.

Keywords: Emotional intelligence; Communication; Prevention; Safety.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Competências Emocionais de IE	16
Figura 2 - Ilustração da concepção do "Encéfalo 3 em 1" (<i>Triune Brain</i>) de MacLean	18
Figura 3 - Ilustração dos lobos e hemisférios cerebrais.....	19
Figura 4 – Perfil profissional - Faixa etária.....	34
Figura 5 – Perfil profissional - Grau de escolaridade.....	35
Figura 6 – Perfil profissional - Tempo de atuação	35
Figura 7 – Perfil profissional - Região de atuação	36
Figura 8 – Perfil como líder – Relacionamento com o colaborador.....	36
Figura 9 – Perfil como líder - O grau de importância em relação ao trabalho e o profissional	37
Figura 10 – Perfil como líder - O grau de importância em relação aos colaboradores ou à empresa.....	37
Figura 11 – Perfil como líder - As causas que contribuem de maneira decisiva para o aumento de acidentes no trabalho.....	38
Figura 12 – Perfil como líder - Além da prevenção, outros fatores são decisivos para bons resultados de segurança dentro da empresa	39
Figura 13 – Situação 1	39
Figura 14 – Situação 2	40
Figura 15 – Situação 3.....	40
Figura 16 – Situação 4	41
Figura 17 – Situação 5	41
Figura 18 – Inteligência Emocional – A influência da inteligência emocional na comunicação do engenheiro de segurança do trabalho	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativas e Contribuições	10
1.4 Estrutura do Trabalho	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Introdução à Inteligência Emocional	12
2.1.1 História	12
2.1.2 Conceito.....	15
2.2 A Inteligência Humana.....	17
2.2.1 Evolução do cérebro	17
2.2.2 As emoções.....	20
2.2.3 A importância da comunicação	21
2.3 As Organizações	23
2.3.1 A inteligência emocional nas organizações.....	23
2.3.2 A comunicação nas organizações	26
2.3.3 A inteligência emocional na comunicação profissional	28
2.4 A Comunicação e o Engenheiro de Segurança do Trabalho	29
3 METODOLOGIA.....	33
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	34
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	43
6 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A comunicação permeia a história da própria humanidade e do processo evolutivo de todos. Antes mesmo do desenvolvimento da fala, os ancestrais mais primitivos, os homens das cavernas, já se comunicavam por meio da linguagem rudimentar desenvolvida por gestos, sons, expressões e sinais. Portanto, desde os primórdios a comunicação é um caminho de sobrevivência, o qual o homem teve que modificar e aperfeiçoar.

O falar, característica social do homem, deu ao ser humano a possibilidade de se expressar, transmitir ideias, sentimentos e emoções. Entretanto, a emoção, presente na base da evolução humana, por muito tempo foi considerada uma fraqueza, prevalecendo o ser racional. Fatores relacionados com o conteúdo do raciocínio, tais como contexto vivido, familiaridade com o assunto, crenças e percepções sobre o mundo eram deixados de lado no desenvolvimento intelectual, a fim de proporcionar uma generalização capaz de apontar a verdade universal das conclusões lógicas.

A perspectiva de que as emoções são mais do que reações fisiológicas e que fazem parte do que se concebe como ‘razão’ foi uma verdadeira revolução na forma de compreender o comportamento humano. A partir dos anos 1980, a racionalidade apresentou-se dependente das emoções. Sendo que sem estas, não se pode fazer avaliações subjetivas da realidade, comprometendo o julgamento e a tomada de decisão, atividades executivas do cérebro (DAMÁSIO, 1996).

Por muito tempo as organizações permaneceram sob o domínio desse pensamento racional, entretanto, com as mudanças na estrutura das organizações: aumento das atividades compartilhadas e necessidade de autonomia dos times de trabalho, as respostas emocionais tornaram-se mais visíveis e nem sempre sendo positivas ou construtivas.

A partir de então, o controle das emoções passa a ser visto como uma inteligência, trazendo em foco a inteligência emocional. Não apenas a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo, mas também nos demais, além de discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos tanto seus quanto de outros (MAYER, DIPAOLLO, & SALOVEY, 1990). Dentro do campo profissional, a diferença das aptidões em relação à inteligência emocional são o autocontrole, zelo e persistência, e a capacidade de automotivação (GOLEMAN, 1995).

A inteligência emocional possibilita o autocontrole e, conseqüentemente, a verbalização do que sentimos, utilizando uma forma racional para expressar o

emocional. Quando trabalhada na comunicação, possibilita o diálogo: discussão construtiva e não agressiva, auxiliando no desenvolvimento de relacionamentos produtivos e positivos, e na comunicação eficaz. Assim, inspirando sua equipe e líderes, transmitindo confiança e abrindo novas possibilidades no ambiente de trabalho.

Na segurança do trabalho, novas possibilidades proporcionam o aumento da prevenção e a diminuição de acidentes e doenças ocupacionais. Já que a principal competência do profissional de engenharia de segurança do trabalho, como verificado na Norma Regulamentadora 4, é a prevenção, que por essência é atuar antes que ocorra o acidente, a fim de impedir sua ocorrência (BLEY, 2006).

Em uma sociedade imediatista, em que atuar antes do evento ocorrer é raro, a educação torna-se uma das principais estratégias. Educação, em seu sentido mais restrito, entendida como a troca de informações e acúmulo de conhecimento entre indivíduos, está diretamente interligada à comunicação, que objetiva a transmissão de informações.

Comunicar, no contexto atual, traz a necessidade do diálogo, transformar o ambiente de trabalho em um local para construção de novas visões e opiniões. Colaboradores precisam ver valor para as suas carreiras em linha com os objetivos da organização, assim sentem o sentimento de pertencimento e focam sua energia para o desenvolvimento no trabalho (THORNTON, 2015).

Para realizar esse trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas com assuntos trabalhados, em geral, separadamente, sendo que em engenharia de segurança do trabalho é praticamente escasso, ou seja, é evidente que o tema ainda é pouco, ou nada, abordado na área. Assim, a análise e discussões foram realizada através de correlações.

Dessa forma, pode-se mostrar a importância da inteligência emocional na comunicação do profissional de engenharia de segurança do trabalho e incentivar o mesmo a se desenvolver no assunto para melhores resultados na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais no ambiente de trabalho. Destacando que os benefícios não são apenas profissionais, mas também pessoais.

1.1 Problema de Pesquisa

Como a inteligência emocional pode auxiliar na comunicação do engenheiro de segurança do trabalho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Esse trabalho tem como principal objetivo revelar aos engenheiros de segurança do trabalho, por mais profissionais técnicos que sejam, a importância do desenvolvimento de sua inteligência emocional para uma comunicação efetiva com seus colaboradores e líderes para assim promover realmente a segurança no local de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram variáveis importantes para organizar todas as ideias durante a elaboração da pesquisa e seus resultados. Foram organizados em tópicos e são apresentados a seguir:

- Revelar a importância da comunicação no ambiente de trabalho;
- Revelar a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho;
- Relacionar a comunicação com a inteligência emocional e como afeta a efetividade do profissional da área;
- Identificar as características relacionadas com o tema do profissional economicamente ativo.

1.3 Justificativas e Contribuições

Ao conviver com profissionais que se especializavam em engenharia de segurança do trabalho, sendo alguns já colaboradores na área, percebeu-se a dificuldade do profissional no poder de convencimento através da comunicação.

Em tempos que as habilidades técnicas não são mais as únicas responsáveis pelos bons resultados, mas sim um conjunto de competências profissionais, emocionais e sociais. O estudo permite a possibilidade de agregar uma nova visão de trabalho a esse engenheiro, trazendo a comunicação, entrelaçada com a inteligência emocional, como método de ensino efetivo, possível pelo respeito adquirido em relação aos profissionais a sua volta.

1.4 Estrutura do Trabalho

Além do Capítulo Introdutório da monografia, o Capítulo 2 traz todo o referencial bibliográfico sobre os temas de inteligência emocional e comunicação, abordando questões devidas do próprio ser humano, aqui entra a parte das emoções, e questões voltadas para a área profissional. Além do objetivo principal do profissional: a segurança no trabalho.

O Capítulo 3 fala sobre a metodologia usada e justifica a escolha da mesma. Já o Capítulo 4 apresenta a análise de dados referentes ao estudo de mercado realizado e o Capítulo 5 os resultados e discussões. O trabalho é finalizado pelo Capítulo 5 com a conclusão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução à Inteligência Emocional

2.1.1 História

Apesar do filósofo grego Aristóteles (384-322 a.C) já em a *Ética a Nicômaco* - obra filosófica sobre virtude, caráter e uma vida justa – manifestar de forma implícita o desafio à capacidade de equilibrar razão e emoção, o pensamento dualista mente-corpo de Descartes (1596-1650), também conhecido por dualismo cartesiano, que separa a mente do cérebro e do corpo, prevalece nas ciências e nas humanidades no mundo ocidental.

Aristóteles observou a necessidade do desenvolvimento do autocontrole, não consistindo a emoção um problema, mas sim sua manifestação. Sendo, como resume Goleman (1995), as paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria, orientam o pensamento, os valores, a sobrevivência, no entanto, podem facilmente cair em erro e o fazem com demasiada frequência.

Já para Descartes, o seres humanos eram compostos de dois tipos diferentes de substâncias ligadas de alguma forma entre si. Por um lado, a substância corporal, divisível, volumétrica, com dimensões e com um funcionamento mecânico, de outro, a substância mental, indivisível, sem volume, sem dimensões e intangível. Especificamente, uma máquina - corpo não pensante (*res extensa*) - com uma mente - coisa pensante (*res cogitans*) -, sendo o ato de pensar como uma atividade separada do corpo.

Essa separação cartesiana, como observado por Damásio (1996), poderia estar também ligada ao modo de pensar de neurocientistas em que a mente pode ser perfeitamente explicada em termos de fenômenos cerebrais, ignorando o restante do organismo e o meio ambiente físico e social, ou seja, excluindo o fato de parte do próprio meio ambiente ser também um produto das ações do organismo.

Em 1904, a pedido do ministro da educação do governo francês, Alfred Binet (1857-1911), com a ajuda de Theophile Simon, desenvolveu uma série de testes para medir a inteligência de crianças nas escolas, esses testes ficaram conhecidos como os testes de QI Simon-Binet. O QI (Quociente de Inteligência) media, basicamente, a capacidade de dominar o raciocínio que hoje se conhece como lógico-matemático, mas durante muito tempo foi tomado como padrão para avaliar se as crianças correspondiam ao desempenho escolar esperado para a idade delas.

Apenas no início da década de 1980 os estímulos e o ambiente social retomaram espaço e foram reconsiderados no desenvolvimento da inteligência. Howard Gardner (1986) causou forte impacto na área educacional com sua Teoria das Inteligências Múltiplas, um manifesto de contestação à visão do QI.

Inicialmente, o autor concluiu sete tipos de inteligência: lógico matemática, a capacidade de realizar operações numéricas e de fazer deduções; linguística, a habilidade de aprender idiomas; espacial, que é a disposição para reconhecer e manipular situações que envolvam percepções visuais; físico cinestésica, potencial para usar o corpo; interpessoal, capacidade de entender as intenções e os desejos dos outros e conseqüentemente de se relacionar bem em sociedade; intrapessoal, a inclinação para se conhecer e usar o entendimento de si mesmo para alcançar certos fins; e a musical, que é a aptidão para tocar e compor padrões musicais.

Gardner (1986) já reconhecia que sete não era um número fixo para a variedade de inteligências, tanto que mais tarde, acrescentou à lista as inteligências natural - reconhecer e classificar espécies da natureza - e existencial - refletir sobre questões fundamentais da vida humana -, além de sugerir o agrupamento da interpessoal e da intrapessoal. A determinada altura, ele e seus colegas aumentaram para vinte aptidões diferentes.

Como observado por Goleman (1995), a teoria proporcionou o aprendizado mais humano e natural na educação, girando em torno da identificação do perfil de aptidões naturais das crianças e do aproveitamento dos seus pontos fortes, além da tentativa de dar suporte no que elas são fracas. O trabalho do poder da emoção na orientação do esforço eficaz através do controle de impulsos e da satisfação, facilitando o pensamento e motivando a persistir mesmo com qualquer negativa.

O pensamento sobre as múltiplas inteligências continua a evoluir. Dez anos após publicar sua teoria pela primeira vez, resumiu as inteligências inter e intrapessoal da seguinte forma:

Inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. (...) A inteligência intrapessoal (...) é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida. (GARDNER, 1990)

Gardner (1990) observou ainda que a inteligência interpessoal inclui a capacidade de discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejo de outras pessoas e inteligência intrapessoal, chave do autoconhecimento, incluiu o contato com os próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento.

Foi também em 1990 que surgiu o conceito de Inteligência Emocional. Peter Salovey e John Mayer propuseram uma definição inicial como sendo “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (MAYER, DIPAOLLO, & SALOVEY, 1990) e ofereceram as primeiras demonstrações através de experiências e observações de como a inteligência emocional poderia ser considerada como uma habilidade mental. Possibilitaram comparar o coeficiente de inteligência emocional à semelhança da inteligência intelectual, permitindo equilibrar a importância das emoções com a razão e ratificar que o ser humano é ao mesmo tempo um ser racional e emocional.

Os autores propuseram, incluindo as inteligências pessoais – interpessoal e intrapessoal - de Gardner, uma definição elaborada de inteligência emocional e expandiram para cinco pontos principais: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

No entanto, apenas em 1995, com Daniel Goleman, o conceito popularizou através de uma linguagem acessível e persuasiva, sendo o mesmo considerado o “pai” da inteligência emocional. Goleman baseou-se no conceito inicial de Salovey e Mayer (1990) e apoiou-se em pesquisas científicas voltadas para as emoções e a conduta - como os primeiros frutos do campo da neurociência afetiva, que explora como as emoções são reguladas pelo cérebro - para explicar as concepções e conceber uma perspectiva mais ampla da IE (abreviação de inteligência emocional). Não oferecendo, contudo, nessa publicação, uma definição conceitual clara de inteligência emocional.

O construto ganha embasamento teórico nos primeiros anos de 2000, quando se produziram os primeiros instrumentos de avaliação da inteligência emocional – MSCEIT®, EQ-i®, ESCI®, ESAP®¹ – utilizados e validados por pesquisadores dos cinco continentes. Na década de 2010, os professores Darwin Nelson e Gary Low, da Universidade Texas A&M, perceberam que era possível promover o aprendizado de IE

¹ Respectivamente, *Emotional Intelligence for Training and Research Institute*, *Emotional Quotient Inventory*, *Emotional Skills Assessment Process* e *Emotional and Social Competence Inventory*

em organizações e criaram um instituto para ensino e pesquisa, o EITRI – *Emotional Intelligence for Training and Research Institute*. Chega-se ao final da década com a percepção de que a inteligência emocional é uma das principais competências para o trabalho, apontada pelo Fórum Econômico Mundial como uma das dez competências para permanecer empregado em 2020 (WEF, 2016).

2.1.2 Conceito

Devido ao crescimento de interesse pela propagação do termo, os criadores da expressão, procurando preservar o sentido científico, revisaram o conceito primitivo e focalizaram a inteligência emocional como um conjunto de aptidões, capacidades ou habilidades mentais. Dessa forma, Salovey e Mayer (2007) definiram, mais precisamente, em quatro grupos de habilidades relacionadas crendo que essa definição uni as ideias de que a emoção faz pensar mais inteligentemente e, por outro lado, se pensa inteligentemente sobre as emoções.

A inteligência emocional implica a habilidade para perceber e valorar com exatidão a emoção; a habilidade para acessar e ou gerar sentimentos quando esses facilitam o pensamento; a habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual. (Mayer & Salovey, 1997/2007, p. 32)

Voltado para a área profissional e seguindo os estudos de Goleman, em 2002, o mesmo, em conjunto com Boyatzis e Rhee, afirmou que a inteligência emocional é o principal diferenciador no qual profissionais devem apoiar suas competências comportamentais. Sendo a habilidade de reconhecer os sentimentos e administrar as emoções efetivamente em si e em outros. Em sua última revisão, o modelo de inteligência emocional considera uma perspectiva intrapessoal (emocional) e uma perspectiva interpessoal (social) na atuação das competências de IE. (BOYATZIS, GOLEMAN E RHEE, 2002).

Considerando as duas dimensões de ação da IE: interpessoal (autoconsciência e autogerenciamento), também conhecida como dimensão de competências emocionais; e interpessoal (consciência social e gestão de relacionamentos), também conhecida como dimensão de competências sociais, Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) exemplificam na figura 1 seu modelo de inteligência emocional e social.

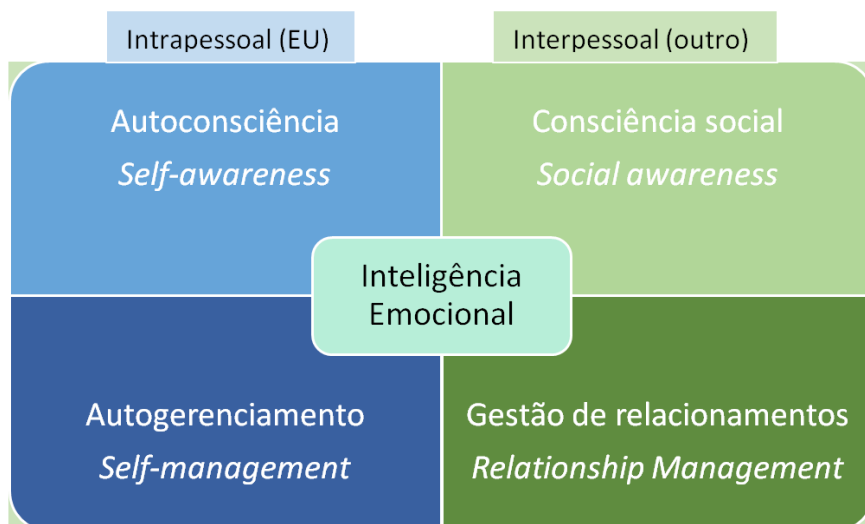


Figura 1 – Modelo de Competências Emocionais de IE

Fonte: Inteligência emocional nas organizações. GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo (2018).

Dentro da dimensão intrapessoal, os autores definiram a autoconsciência como a capacidade de conhecer suas próprias emoções, perceber a influência dos diferentes estados emocionais em seu próprio rendimento ou desempenho no trabalho. Enquanto o autogerenciamento é a capacidade para lidar com diferentes situações e pessoas, desconectar de emoções negativas e perceber o que é positivo, de forma a atingir melhores resultados.

Na dimensão interpessoal, a consciência social é a aptidão de ler o estado emocional de um grupo e suas relações de poder, tendo como pilar a empatia, ou seja, a capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas das outras pessoas e colocar-se no lugar das mesmas. Por último, a gestão de relacionamentos: capacidade de resolução de conflitos, interesse pelo desenvolvimento de outras pessoas e de compartilhar tarefas e atividades em grupo. Em resumo, descreve a capacidade de induzir atitudes desejáveis em outras pessoas (BOYATZIS, GOLEMAN E RHEE, 2002).

Como observado por Gonzaga e Rodrigues (2018), o modelo parte da perspectiva de que todo comportamento interpessoal, ou seja, na interação com outras pessoas, é iniciado a partir de uma perspectiva intrapessoal e emocional. Isto é, nem toda emoção pode ser um comportamento, porém todo comportamento em sociedade (na interação com outros) parte de uma perspectiva emocional.

2.2 A Inteligência Humana

2.2.1 Evolução do cérebro

Ao longo de milhões de anos de evolução, o cérebro cresceu de baixo para cima, como verificado na figura 2. A parte mais primitiva do cérebro, presente em todas as espécies que têm um sistema nervoso superior, é o tronco cerebral em volta do topo da medula espinhal. Esse cérebro, supremo nos répteis, regula funções vitais básicas como a respiração e o metabolismo dos outros órgãos do corpo, também controla reações e movimentos básicos, ou seja, reage de modo a assegurar a sobrevivência. Do tronco cerebral, surgiram os centros emocionais (GOLEMAN, 1995).

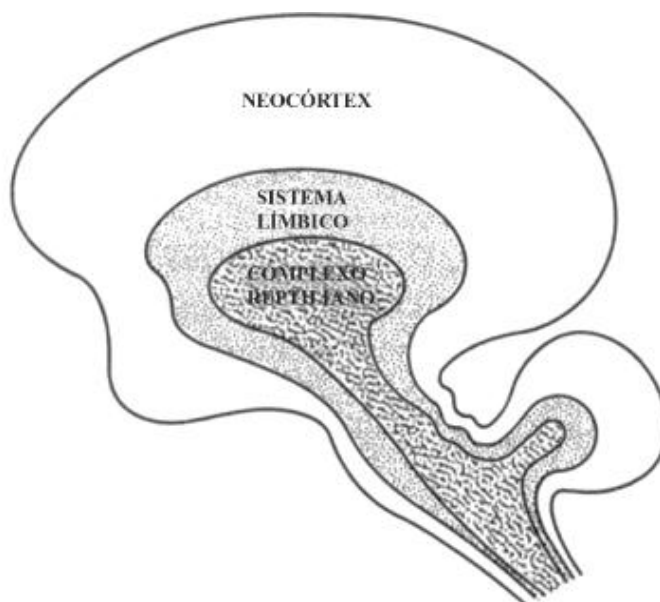


Figura 2 – Ilustração da concepção do "Encéfalo 3 em 1" (*Triune Brain*) de MacLean
 Fonte: Considerações sobre a evolução filogenética do sistema nervoso, o comportamento e a emergência da consciência. RIBAS, Guilherme Carvalho (2006).

Milhões de anos depois, na evolução dessas áreas emocionais, desenvolveu-se o cérebro pensante: o “neocórtex”. Como observado por Goleman (1995), o fato de o cérebro pensante ter se desenvolvido a partir das emoções revela muito acerca da relação entre razão e sentimento: existiu um cérebro emocional muito antes do surgimento do cérebro racional.

A mais antiga raiz da vida emocional está no sentido do olfato. Nos tempos primitivos, o olfato apresentava-se como um sentido supremo para a sobrevivência. Uma camada de células recebia o que era cheirado e o classificava em categorias relevantes, e uma segunda camada de células enviava mensagens reflexivas a todo o sistema nervoso dizendo ao corpo o que fazer. Do lobo olfativo, começaram a evoluir os

antigos centros de emoção que acabaram tornando-se suficientemente grandes para envolver o topo do tronco cerebral (GOLEMAN, 1995).

Com os primeiros mamíferos, vieram novas e decisivas camadas, chave do cérebro emocional. Esse novo território neural, chamado de sistema límbico, acrescentou emoções propriamente ditas ao repertório do cérebro. Quando se está sob o domínio de anseios ou fúria, perdidamente apaixonados ou transidos de pavor, é o sistema límbico que nos tem em seu poder (LEDOUX, 1998).

À medida que evoluía, segundo Ledoux (1998), o sistema límbico aperfeiçoou duas poderosas ferramentas: aprendizagem e memória. Esses avanços possibilitaram que um animal fosse mais esperto nas opções de sobrevivência e aprimorasse suas respostas para adaptar-se a exigências variáveis, em vez de ter reações automáticas.

Há cerca de 100 milhões de anos, houve um grande salto no crescimento do cérebro dos mamíferos. Por cima do fino córtex de duas camadas (regiões que planejam e compreendem o sentido, além de coordenarem os movimentos), acrescentaram-se novas camadas de células cerebrais, formando o neocórtex. O neocórtex, sede do pensamento do *homo sapiens* e muito maior do que de qualquer outra espécie, acrescentou tudo o que é claramente humano e possibilitou o aprimoramento em relação à capacidade de criar estratégias e planejar a longo prazo, além de outros artifícios mentais. (GOLEMAN, 1995).

Resumido por Goleman (1995), o homem tem duas mentes: a que raciocina e a que sente. Essas duas mentes, a emocional e a racional, em geral operam em equilíbrio, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções. São capacidades independentes em partes, cada um repercutindo o funcionamento de circuitos distintos, embora interligados, do cérebro.

Há uma marcante variante na proporção entre controle racional e emocional da mente; quanto mais intenso o sentimento, mais dominante é a mente emocional em relação à racional. Como visto anteriormente, é um efeito que se originou quando se iniciou a evolução biológica: era mais vantajoso que emoção e intuições guiassem a reação imediata frente a situações de perigo de vida, já que parar para pensar poderia custar a vida (GOLEMAN, 1995).

Cientificamente falando, essas duas mentes são os dois hemisférios do cérebro: o esquerdo e o direito (Figura 3 - Ilustração dos lobos e hemisférios cerebrais). O cérebro esquerdo é responsável pela análise e pela lógica, manifesta-se através do raciocínio e se

expressa através da linguagem oral, enquanto o cérebro direito é responsável pela intuição, manifesta-se através da emoção e se expressa apenas através da linguagem visual (imagem). Ambos estão conectados entre si por filamentos nervosos, que tem como principal função permitir a comunicação entre os dois hemisférios (SPRINGER E GEORG, 1998).

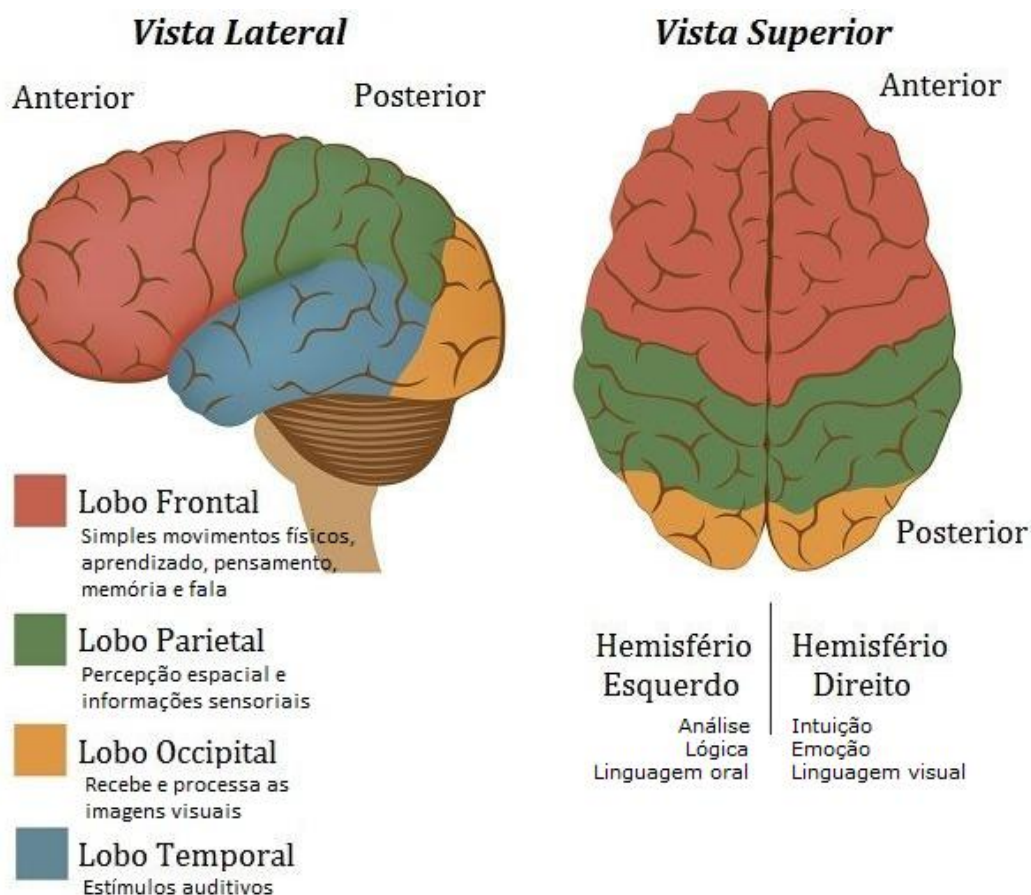


Figura 3 – Ilustração dos lobos e hemisférios cerebrais
Fonte: Adaptado pelo autor do Site Toda Matéria, 2019.

Destacado por Goleman (1995), na maioria das pessoas, os hemisférios comandam lados opostos do corpo. Isso quer dizer que o lado esquerdo do cérebro, por exemplo, controla movimentos e sentidos do lado direito do corpo. Arranjo que os neurocientistas chamam de contralateral. Embora cada metade do cérebro possa operar sozinha, ambas devem trabalhar juntas para funcionar normalmente. Para a maioria das atividades, o homem utiliza os dois lados simultaneamente, que trabalham de maneira muito bem coordenada, mas diferentes. Essa divisão de tarefas faz com que os dois hemisférios trabalhem em prol das mesmas.

2.2.2 As emoções

Todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução para uma ação imediata que visam lidar com a vida. A raiz da palavra emoção donata 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. Essa relação entre emoção e ação imediata fica clara quando se observa os animais ou as crianças, somente em adultos que tantas vezes se detecta as emoções — impulsos consolidados para agir — separados de uma reação óbvia (GOLEMAN, 1995).

Ainda segundo Goleman (1995), cada tipo de emoção que o homem vive prepara para uma ação imediata, cada uma sinaliza para uma direção que, pelas próprias experiências, provou ser a mais acertada. À medida que, ao longo da evolução humana, situações se repetiram, a importância do conhecimento emocional utilizado para garantir a sobrevivência da espécie foi assegurado como inclinações do coração pelo fato de ter ficado gravado no sistema nervoso humano.

Assim, o que se compreende como razão tem em sua base elementos subjetivos e leituras subliminares do mundo, que não são tão facilmente acessíveis à consciência. O que leva a agir de determinada forma tem a ver com a forma como se percebe o mundo (subjetiva e objetivamente) e ao grau de consciência que se tem em relação às reações. Quando se trata de formar as decisões e ações, a emoção pesa tanto — e às vezes muito mais — quanto a razão. Segundo Nelson e Low (2011), aprender e praticar habilidades emocionais preparam o ser humano para direcionar o comportamento impulsivo, passando esse a ser, progressivamente, direcionado e consciente. Dessa forma, o domínio sobre o comportamento é algo a ser compreendido e aprendido.

As emoções estão na base da experiência interpessoal. No repertório emocional, cada emoção desempenha uma função específica. De acordo com Ekman (2011), as emoções se desenvolvem e preparam para lidar rapidamente com eventos essenciais das vidas. O autor ficou conhecido pelos estudos para compreender as expressões emocionais e pela lista de emoções básicas que formulou, parte observada na tabela 1, assim como os temas (gatilhos que disparam as emoções e são adquiridos pela evolução da espécie) universais que lhes dizem respeito.

Tabela 1 – Emoções e temas universais associados

EMOÇÃO	TEMA (Gatilho)
Raiva	Reação a ataque; defesa de próprios interesses
Medo	Sensação de ameaça iminente
Tristeza	Perda de algo de valor
Repugnância	Violação a gostos ou preferências pessoais
Surpresa	Alguma novidade que se apresenta
Alegria	Presença ou percepção de algo de valor
Amor	Afeição; satisfação sexual

Fonte: Adaptado pelo autor de Goleman (1995) e Ekman (2011).

Essas tendências biológicas para agir são moldadas pela experiência e pela cultura. Segundo Ekman (2011), esses temas - o mesmo não considera o amor, mas sim Goleman (1995) - são ativados por mecanismos automáticos de avaliação do mundo, que resultam nas emoções básicas. Existem, porém, muitas variações emocionais e, para essas, se desenvolve avaliados por experiência individual e pela cultura em que estão inseridos. Cada emoção tem uma duração e intensidade própria, a partir da força do estímulo ou situação que a gerou e também da maior interferência ou não em seu curso de ação. Weisinger (1998), ao referir-se sobre o conceito de inteligência emocional, afirma que é simplesmente o uso das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. Usando as emoções de forma equilibrada, é possível administrar os sentimentos, atuando melhor no trabalho, na família e na sociedade em geral.

2.2.3 A importância da comunicação

A palavra “comunicação” tem a sua origem no latim *communicatio* e sua tradução literal seria algo como “tornar comum”, porém foi atribuído o significado de “ato de repartir, dividir, distribuir”. Este termo é derivado de *communis*, que significava “algo compartilhado por vários, público, geral”. Dessa forma, exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma

mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade (THAYER, 1976).

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento. Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade (OLIVEIRA, 2011).

Do ponto de vista sociológico, para que o ser humano seja "homem" propriamente dito, é necessário que ele conviva em grupo. Segundo o autor do livro "Introdução à Sociologia", Pêrsio Santos de Oliveira (2011) deixa claro que "os primeiros seres humanos só conseguiram sobreviver às difíceis condições do mundo que os cercava porque contaram com o apoio e a solidariedade do grupo a que pertenciam". É nessa vivência em grupo que o homem pratica a socialização e exercita sua sociabilidade, capacidade que o ser humano possui de se comunicar e interagir com outros seres humanos.

O falar, característica do grupo social ao qual o homem pertence, dá ao ser humano a possibilidade de se expressar, transmitir ideias, sentimentos e emoções. Não se limitou apenas às palavras - comunicação verbal - e, através da evolução, passou a utilizar sinais e gestos como ferramenta, comunicação não verbal. A não comunicação com outros indivíduos sujeita ao isolamento social, o que prejudica a sociabilidade. Oliveira (2011) afirma ainda que a vida em sociedade só é possível por conta da sociabilidade. Sem ela, o homem não é homem, é bicho.

Portanto, a comunicação não é apenas um meio de expressar o que se sente ou se pensa, é um caminho de sobrevivência, para o qual o homem teve que modificar e aperfeiçoar, criando um meio para que essa comunicação fosse possível. (OLIVEIRA, 2011).

A habilidade de comunicação interpessoal é extremamente exigida, especialmente no âmbito profissional. Essa habilidade permite ao indivíduo o desenvolvimento das sensações de segurança, autoconfiança e credibilidade. Por outro lado, quando essa habilidade é ineficiente, pode contribuir para a deterioração da imagem pessoal e comprometer o campo profissional (GONZAGA E RODRIGUES, 2018).

Um bom comunicador transmite suas mensagens com clareza e objetividade, recorrendo sempre que possível aos recursos da voz, que enriquece quando bem

colocada em conjunto com a linguagem não verbal (expressões do rosto, olhares, gestos, posturas, tom e ritmo da voz), prendendo assim a atenção do receptor (WALTON, 2014).

2.3 As Organizações

2.3.1 A inteligência emocional nas organizações

Nas organizações existem complexos sistemas de liderança e controle para atender às necessidades de obtenção de resultados para a sustentabilidade do negócio. Devido ao ambiente competitivo e em constante modificação, trata-se de uma tarefa complexa para os gestores. (GONZAGA E RODRIGUES, 2018).

Alchian e Demsetz (2005) discutem questões de conflitos de interesse que podem surgir entre as partes interessadas de uma organização. Aspectos difíceis de serem administrados de forma adequada, trara-se de questões que com frequência estão ligadas a fatores subjetivos, como espírito de equipe e lealdade.

Como resultado, Gonzaga e Rodrigues (2018) complementam que é comum haver nas empresas conjuntos complexos de práticas de controle e avaliação de desempenho definidas para prevenir incapacidade, desvios, ações de oportunismo ou consequências negativas de falhas na gestão. Esse conjunto de práticas costuma ser tão complexo quanto o histórico de eventos negativos ocorridos: cada experiência de eventos mal sucedidos tende a impor novas práticas que limitam a ação, autonomia e a capacidade de análise e intervenção das pessoas.

No entanto, tais práticas são ineficazes por vários motivos. Pode-se citar o princípio da racionalidade limitada (SIMON, 1955), segundo o qual as condições que envolvem um determinado aspecto a ser gerenciado são tão complexas e dinâmicas que não há como desenvolver um método capaz de prever e tratar de modo adequado todas as possíveis situações que serão encontradas. A quantidade de controles leva a um excesso de sistemas e práticas de gestão que, além de ineficiente e custoso para as organizações, traz diversos efeitos colaterais indesejados. Em outras palavras: a ocorrência da próxima falha é apenas uma questão de tempo.

A sobrecarga de atividades associada à sensação de falta de autonomia e de confiança pode gerar o efeito oposto do inicialmente desejado, trazendo conflitos de relacionamento, impactando negativamente o clima organizacional, levando à insatisfação e à perda de produtividade. O fato, como afirmam Gonzaga e Rodrigues

(2018), para aqueles que desenham processos organizacionais e prática de gestão, é que, em algum momento, será necessário confiar nas pessoas.

Por muito tempo as organizações viveram sob o domínio de uma suposta racionalidade, que se mostrou limitada pela natureza biológica e natural. O comportamento humano chegou a ser considerado como resultado único da cognição e interação cultural, ou seja, da capacidade de pensar e decidir sobre a realidade que se vive, a partir de processos de educação e socialização (GONZAGA E RODRIGUES, 2018).

Entretanto, com o avanço de pesquisas em neurociências, ampliou-se a perspectiva de que a consciência humana não é totalmente dominada por vontade e que, por trás dos pensamentos, estão as percepções e crenças sobre o mundo, assim como as emoções. “Emoção é uma reação física e psicológica que é experimentada subjetivamente a partir de sentimentos e mudanças fisiológicas, que preparam o corpo para ação” (NELSON E LOW, 2011).

Em grupos de profissionais ligados à gestão de pessoas é comum hoje falar que as pessoas são contratadas por suas habilidades técnicas e demitidas por suas fragilidades ou dificuldades comportamentais. Em outras palavras, um excelente currículo não garante a colocação do profissional, sendo necessário garantir um conjunto de competências emocionais e sociais para o trabalho. São essas competências que Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) descrevem em seu modelo conhecido por IE de Harvard e exemplificado na tabela 2.

Como comentado anteriormente ao conceituar esse modelo, o comportamento interpessoal, ou seja, na interação com outras pessoas, é sempre iniciado a partir de uma perspectiva intrapessoal e emocional. Dessa forma, com as mudanças na estrutura das organizações tendo o aumento das atividades compartilhadas e da autonomia dos times de trabalho, espera-se que as pessoas tenham respostas emocionais mais visíveis, nem sempre positivas ou construtivas. Torna-se necessário perceber e administrar emoções, em si mesmo e em outros, o que traz a inteligência emocional para o centro da equação (GONZAGA E RODRIGUES, 2018).

Tabela 2 – Descrição de competências pelo modelo IE de Harvard

Competências emocionais – Perspectiva intrapessoal	
Autoconsciência (<i>Self-awareness</i>)	Reconhecer sinais dos próprios sentimentos enquanto ocorrem. Perceber a influência dos diferentes estados emocionais em seu próprio rendimento cognitivo ou desempenho no trabalho.
Auto-gerenciamento (<i>Self-management</i>)	Flexibilidade para lidar com diferentes situações e pessoas, capacidade de se desconectar de emoções negativas e persistência em perceber o que é positivo, de forma a atingir melhores resultados.
Competências sociais – Perspectiva interpessoal	
Consciência social (<i>Social awareness</i>)	Empatia pelos sentimentos de outras pessoas, entendimento do que pode estar subliminar a seus comportamentos e atitudes.
Gestão de relacionamentos (<i>Relationship Management</i>)	Capacidade de resolução de conflitos. Interesse pelo desenvolvimento de outras pessoas e de compartilhar tarefas e atividades em grupo.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Gonzaga e Rodrigues (2018).

Pessoas inteligentes emocionalmente são capazes de usar suas competências emocionais para identificar as situações que merecem sua atenção e obter maior controle sobre elas, assim como usar suas competências sociais para obter o melhor do relacionamento com os colegas e líderes. Nos últimos anos, diversas organizações globais trouxeram para seus programas de desenvolvimento de lideranças o tema da inteligência emocional, compreendendo que só é possível estabelecer um clima organizacional harmonioso quando é criado um vínculo de cooperação entre as pessoas. Vínculo esse possível pela comunicação (BOYATZIS, GOLEMAN E RHEE, 2002).

2.3.2 A comunicação nas organizações

O sucesso de uma organização está intimamente ligado ao poder da comunicação, ou seja, tal resultado é a consequência da boa compreensão da comunicação das lideranças com suas respectivas equipes. Tornando as necessidades em realidade através da comunicação e da transformação da mensagem em fatos (GONZAGA E RODRIGUES, 2018).

A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem. (KREPS, 1990)

Sendo a comunicação base das atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações, pode se dizer que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, já que esta necessitará permanente troca de informações, ideias ou pensamentos. A informação, que é um produto da comunicação, é o elemento essencial na ajuda aos membros da organização a interpretarem a realidade das suas tarefas (KREPS, 1990).

A comunicação organizacional efetiva pressupõe, antes de tudo, uma relação de confiança entre as equipes e seus líderes. Antes de esperar um engajamento das pessoas neste processo, o líder deve aprender a confiar e ser confiado. Para tanto, Phil Harkins, Ph.D. (1999) apresenta os 4C's da confiança: cuidado, comprometimento, clareza e consistência.

Cuidar a partir da capacidade de aprofundar seus relacionamentos. O “ato de cuidar” tem efeito dominó, ou seja, atos de cuidado, geram outros atos de cuidado e assim por diante, passando para toda a organização. O comprometimento é fundamental para a sobrevivência da confiança e a clareza é essencial se o líder quer que a confiança floresça e o comprometimento se mantenha alto. Por fim, a consistência, que traz a ideia de firmeza e estabilidade (HARKINS, 1999).

Esta comunicação efetiva que se busca não acontece por acaso, ela é resultado, entre outras coisas, da competência dos líderes (ver tabela 3 sobre as cinco competências essenciais para um líder por Harkins). Eles não só reconhecem a importância estratégica da comunicação no dia-a-dia do seu trabalho, mas também vão além, buscando ações que venham a melhorar esse processo.

Tabela 3 – As cinco competências essenciais para um líder.

COMPETÊNCIA	HABILIDADE
Direção focada	Identificar importantes objetivos e perseverar em alcançá-los; Implementar as estratégias organizacionais através da comunicação focada.
Inteligência emocional	Perceber os sentimentos dos outros através da observação do “estado de ânimo” e então controlar a resposta a estas emoções.
Influência confiável	Manter os compromissos e comprometimentos através de um alto padrão ético estabelecido a partir da autonomia que dá às pessoas e da confiança adquirida.
Pensamento conceptual	Ver o contexto geral enquanto cria e implementa ideias, produtos e serviços
Pensamento sistêmico	Projetar, criar e implementar novos processos e colocá-los em ação.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Harkins (1999).

Assim, afirma Furnham (2011) que a escolha do canal de comunicação a se utilizar é de extrema importância. Existindo várias formas de comunicação dentro das organizações - reuniões, cafés da manhã, *intranet*, internet, portais corporativos, videoconferências, visitas às áreas, ouvidoria, murais, entre outros meios -, o contato pessoal entre pares e lideranças jamais deve ser esquecido.

Além do meio, é fundamental que a linguagem verbal esteja em consonância com a não verbal. A linguagem corporal exerce um papel crítico nas relações interpessoais, uma vez que representa 55% da forma como as pessoas se comunicam, ante a 38% do tom de voz e 7% das palavras especificamente (WALTON, 2014).

Em suma, a comunicação é uma atividade básica de qualquer ser humano, permitindo lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais, imprescindíveis ao seu bem estar físico e psicológico. Dessa comunicação nasce a capacidade de se organizar, de forma a produzir os bens e serviços

necessários, e que individualmente não conseguiria. A informação é o fruto dessa atividade e o ponto de partida da gestão empresarial (OLIVEIRA, 2011).

2.3.3 A inteligência emocional na comunicação profissional

Como visto anteriormente, as emoções têm grande poder sobre o entendimento, pensamentos, decisões e ações das pessoas. Quem é emocionalmente inteligente é capaz de entender e lidar com seus próprios sentimentos, além de identificar e interpretar os dos outros. A inteligência emocional possibilita a compreensão das emoções, nos ajudando a reconhecê-las e administrá-las, dessa forma, somos capazes de controlar e verbalizar o que sentimos, utilizando uma forma racional para expressar o emocional (SALOVEY E MAYER, 2007).

Quando trabalhada em conjunto com técnicas de comunicação, abre espaço para o diálogo, discussão construtiva e não agressiva dos sentimentos e emoções. Profissionais emocionalmente inteligentes têm a capacidade de construir um senso de propósito que, comunicado de forma clara, permite engajar e desenvolver sua equipe, assim bem como ajudar cada membro a atingir os objetivos que consideram importantes (WALTON, 2014).

Para o desenvolvimento de IE, Walton (2014) afirma também que o ponto de partida é a autoconsciência. Para isso, é preciso estar consciente de si próprio e também compreender o impacto que essas características podem causar nas suas ações e também nas pessoas ao redor. Sendo que o nível de autoconsciência é compatível com o nível de autoconfiança que o indivíduo possui e está relacionado à sua personalidade e emoções. A falta de confiança retrata sentimentos frágeis e incertos, o que impactará na forma como a comunicação é desenvolvida, de forma inconsistente e insegura.

A transmissão de confiança é chave fundamental, assim os gestores confiam em seus liderados e esses confiam e colaboram com os gestores e pares. Estender a confiança para os outros pode ser uma ideia particularmente assustadora para executivos e gerentes, provocando receios em relação a comportamentos oportunistas e problemas potenciais. Não se pode tirar o “gerenciar” do “gerente” sem criar um sentimento de insegurança (GONZAGA E RODRIGUES, 2018).

Entretanto, o autocontrole e a autoconsciência abrem portas para que as pessoas possam analisar a si, suas atitudes e ações. Goleman (1995) reforça a importância dessas aptidões quando afirma que “a capacidade de pôr de lado nosso foco e impulsos autocêntricos tem vantagens sociais: abre caminho para a empatia, para ouvir de fato,

para adotar a perspectiva de outra pessoa”. Aqueles que possuem autoconsciência permitem que a comunicação flua, entendendo que todos sentem a necessidade de serem ouvidos. Uma vez estabelecido o diálogo aberto e a atenção em relação a todos os membros, desperta outro aspecto essencial da inteligência emocional para que haja comunicação efetiva entre líderes e empregados: empatia.

Definida pela sensibilidade social de compreender os sentimentos alheios, a empatia é sustentada pelo autocontrole, pois não há como reconhecer sentimentos em outros se não se sabe identificar os próprios. "A empatia depende de um esforço da atenção: entrar em sintonia com os sentimentos de alguém exige que se assimile os sinais faciais, vocais e outros indícios de suas emoções" (GOLEMAN, 2014). Ela também proporciona a capacidade de resolver conflitos. Para isso, o profissional deve usufruir da comunicação como ferramenta para que a ansiedade, desavenças e outras questões sejam postas às claras, não deixando que provoquem insatisfações na equipe e acumulações de sentimentos negativos.

As habilidades interpessoais possibilitam a ligação com as pessoas, facilitam na interpretação das emoções e permite acessar os sentimentos de outros utilizando comunicação compatível. Destacando que a chave para que se possa entender os sentimentos dos outros está na capacidade de interpretar canais não verbais: o tom de voz, expressão facial e outros sinais (GOLEMAN, 2014).

Goleman (2014) complementa que para construir relacionamentos construtivos e positivos é necessário que o profissional saiba se comunicar com eficácia, inspirando sua equipe e líderes, e transmitindo confiança. Dessa forma, os líderes e liderados estarão confiantes de que a meta a ser seguida trará benefícios a todos, tantos profissionais quanto pessoais. Ressaltando que o trabalho de cada um é importante para que os objetivos macros das organizações sejam atingidos.

Com isso, é necessário conhecer a equipe, saber os objetivos de vida e o que inspira cada indivíduo, para conectar as emoções existentes à meta organizacional a atingir. A melhor forma para que isso ocorra é a comunicação, já que a boa comunicação é a base das relações emocionalmente inteligentes, tanto em termos pessoais quanto profissionais (WALTON, 2014).

2.4 A Comunicação e o Engenheiro de Segurança do Trabalho

Várias são as competências do profissional de engenharia de segurança do trabalho, como pode ser verificado na Norma Regulamentadora 4 (BRASIL, 2017),

entretanto vale ressaltar a persistência na prevenção. Como a própria norma cita "as atividades dos profissionais integrantes dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho são essencialmente preventivistas, embora não seja vedado o atendimento de emergência, quando se tornar necessário", sendo reforçada por outras competências "promover a realização de atividades de conscientização, educação e orientação dos trabalhadores para a prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, tanto através de campanhas quanto de programas de duração permanente" e "esclarecer e conscientizar os empregadores sobre acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, estimulando-os em favor da prevenção".

Pode-se então afirmar que a prevenção dos acidentes e das doenças ocupacionais é considerada a principal via de acesso à mudança do que se configura como um verdadeiro problema de saúde pública tanto para o Brasil quanto para outros países do mundo: o acidente de trabalho. A característica essencial do fazer prevenção é atuar antes que ocorra o acidente, a fim de impedir sua ocorrência, mesmo em graus mínimos. Dessa forma, como ressalta Juliana Bley (2006), prevenir é diferente de diagnosticar precocemente ou tratar com eficiência.

Prevenir implica em agir em relação aos determinantes dos problemas, não apenas em relação aos problemas ou suas consequências, o que muda o foco de atuação: do problema existente (o acidente) para fatores que alteram a probabilidade da sua ocorrência (dispositivos de segurança, procedimentos, EPI's, supervisão no caso da segurança no trabalho). (BLEY, 2006)

Assim é possível verificar equívocos e acertos nos processos utilizados para gerenciar os acidentes de trabalho, já que grande parte das empresas afirma fazer prevenção em segurança através de cálculo de taxas de frequência de ocorrências e analisando os acidentes para prevenir a reincidência, sendo que tais procedimentos de acordo realmente com os tipos de atuação tratar, reabilitar, compensar e atenuar. Essas distorções no que se entende como prevenção podem implicar importantes consequências para os resultados de ações que têm por objetivo ensinar a prevenir (BLEY, 2006).

A educação para a saúde e a segurança é uma das principais estratégias utilizadas em políticas públicas e programas de prevenção de doenças e acidentes relacionados ao trabalho como meio de capacitar trabalhadores. Tanto é que, como exemplifica Bley (2006), é possível encontrar nas leis que tratam da prevenção de

doenças e acidentes algumas ações educativas obrigatórias – mesmo que se refira a algumas organizações apenas - como o curso de integração de novos funcionários na empresa, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) com palestras e campanhas educativas e até o curso de formação para membros da Comissão Interna para a Prevenção de Acidentes (CIPA). Isso evidencia a crença coerente dos profissionais de segurança e dos legisladores na importância do papel da educação na melhoria das condições de saúde dos trabalhadores à medida que o processo oferece a possibilidade real de promovê-la.

Em termos etimológicos, a educação vem da palavra "educar", do latim *educare*, que significa “educar, instruir” e é composta pela união do prefixo "ex-", fora, e *ducere*, "guiar, conduzir, direcionar, liderar" (EDUCAÇÃO, 2015). O significado do termo - direcionar para fora - era empregado no sentido de preparar as pessoas para o mundo e viver em sociedade, ou seja, conduzi-las para fora de si mesmas, mostrando as diferenças que existem no mundo.

Educação, em seu sentido mais restrito, pode ser entendida como a troca de informações e acúmulo de conhecimento entre um emissor e um receptor, como definido anteriormente por Walton (2014). A comunicação é a principal forma de transmitir informações, sejam estas verbalizadas ou não. Sendo assim, para a educação, a comunicação é um dos aspectos mais importantes e a base da construção do conhecimento, sendo processos inseparáveis.

Comunicar não se trata apenas de transmitir informações. Muito mais do que isso, o contexto contemporâneo traz a necessidade de humanização, transformando o ambiente de trabalho em um local aberto para o diálogo, para construção de novas visões, direitos e liberdade. Colaboradores precisam ser ouvidos e sentir que a empresa leva em consideração suas opiniões e sentimentos. Desta forma, os indivíduos sentirão que são peças importantes na empresa e que pertencem a algo maior, focando a energia emocional àquela causa e negócio (NADER, 2015).

Podemos considerar a comunicação bem-sucedida quando os empregados são capazes de ver valor para as suas carreiras e interesses de trabalho por meio da compreensão, crença e comportamento em linha com os objetivos e negócio da organização. (THORNTON, 2015, p. 129).

O principal meio de comunicação é o diálogo, sendo a melhor forma para a liderança transparecer as metas da organização, gerenciar conflitos, abrir espaço para

retorno, ouvir e entender os colaboradores, construindo confiança de todos os lados. Esses aspectos revelam como conectores emocionais, despertando o comprometimento e engajamento, e são essenciais para a troca de informações, que pode ser feita individualmente, por meio de palestras, treinamentos, cursos, feiras e/ ou peças de teatro (BLEY, 2006).

Outra importante ferramenta que pode ser utilizada por líderes são as histórias, ou *storytelling*. Com poderosa capacidade de atrair e reter a atenção de todos, a história contada por um líder pode inspirar e indicar aos colaboradores onde colocar a atenção e energia (GOLEMAN, 2014).

Em segurança, Bley (2006) afirma que os resultados relevantes são todos aqueles que pode se relacionar com prevenção. Dessa forma, a comunicação desejável é aquela que possui como resultado a não ocorrência de doenças e acidentes de trabalho. Comunicar - trocar informações - no trabalho é uma maneira de conhecer as relações funcionais existentes, conhecer e alcançar seus colaboradores, reduzindo as probabilidades de ocorrerem acidentes de trabalho.

3 METODOLOGIA

Para fornecer resposta apropriada ao problema de pesquisa e verificar as hipóteses, a metodologia de pesquisa que permeia a realização dessa análise baseou-se em dois pilares: revisão bibliográfica e pesquisa de mercado.

Para nortear a pesquisa foi realizada a revisão bibliográfica através de pesquisa exploratória em dissertações, livros e artigos especializados em comunicação, inteligência emocional e segurança do trabalho, possibilitando gerar análises, resultados e a conclusão final. Essa fundamentação teórica, em geral, trabalha separadamente os temas citados, sendo necessária a interligação pelo autor.

O estudo de mercado foi realizado através do método de levantamento com assistência pela *internet*, envolvendo o questionário disposto no anexo A, procurando incentivar o entrevistado à acessar e responder corretamente aos questionamentos. Sendo assim, o participante respondia à uma sequência de quinze perguntas para fornecer dados sobre características profissionais, comportamento (perfil como líder) e atitudes reativas.

O formulário foi distribuído online pelas redes sociais e a plataforma utilizada foi a ferramenta *google docs*, sendo que no total 30 pessoas responderam. Parte das perguntas aceitava uma opção de resposta, parte permitia respostas conforme grau de importância e apenas uma aceitava mais de uma opção por respondente.

Dessa forma, a amostragem escolhida para seleção foi a probabilística por conveniência, ou seja, com uma determinação de pré requisitos. Essa amostragem permite um gasto menor de tempo e de recursos, se tornando atrativa para a concretização da pesquisa. Além disso, foi utilizada a concepção de estudo transversal único, selecionando uma amostra da população alvo – engenheiros e estudantes de engenharia de segurança do trabalho - e obtendo respostas destes somente uma vez.

Com a oportunidade de cruzar opiniões de vários autores com as respostas de profissionais da área, pôde-se apresentar vários capítulos com objetos diferentes para diferentes situações, mas sempre interligados.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A primeira pergunta deste questionário busca a faixa etária respondente. Das 30 respostas, observa-se pela figura 4 a predominância daqueles entre 24 e 29 anos, com 63,3% do total. Em seguida, 23,3% informaram estar entre os 24 e 29 anos e 13,3% acima de 40 anos, não tendo público abaixo de 23 anos.

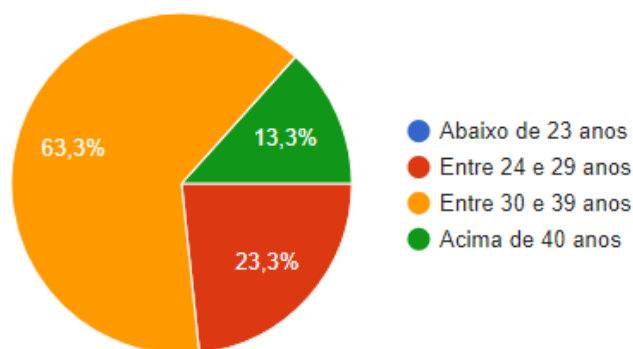


Figura 4 – Perfil profissional - Faixa etária
Fonte: O autor

Buscando informações sobre o grau de escolaridade dos respondentes desse questionário (Figura 5 – Perfil profissional - Grau de escolaridade), 76,6% informaram ser engenheiros de segurança do trabalho formados, enquanto 23,3% informaram estar em processo de formação.

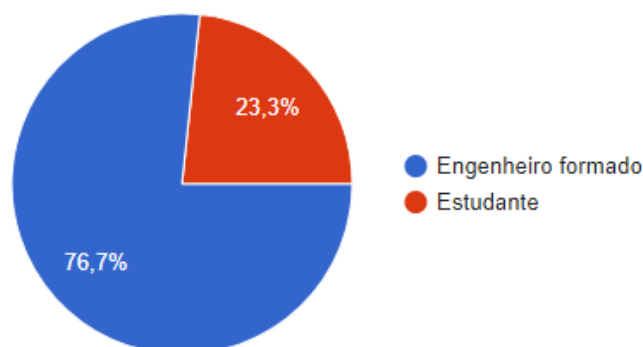


Figura 5 – Perfil profissional - Grau de escolaridade
Fonte: O autor

Obteve-se como resposta o tempo de atuação na área (ver figura 6): 6,7% dos respondentes informaram atuar há menos de um ano, 13,3% estão entre 1 e 5 anos e 26,6% há mais de seis anos. 10% já atuou, mas no momento não está em atividade na área e 43,3% nunca atuou.

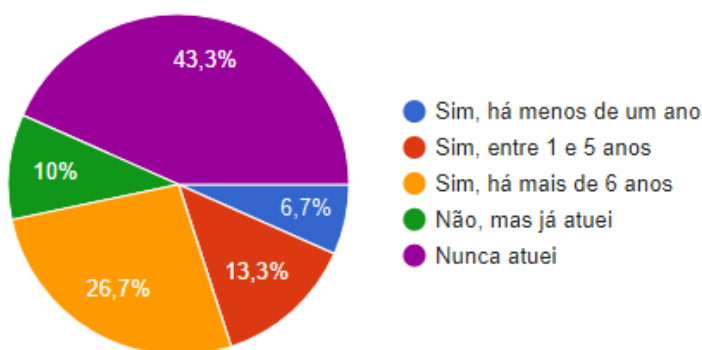


Figura 6 – Perfil profissional - Tempo de atuação

Fonte: O autor

Também foi abordada a região de atuação no país, sendo pergunta aberta, podendo ou não responder, além da possibilidade de mais de uma resposta. Como verificado pela figura 7, 92% atua ou já atuou na região sul, 28% na região sudeste, 20% no centro-oeste e 8% na região norte e nordeste cada uma.

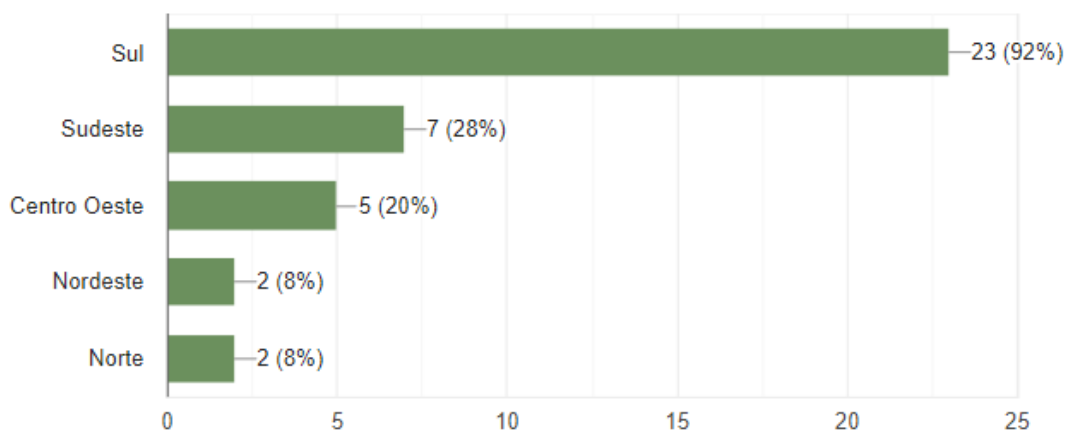


Figura 7 – Perfil profissional - Região de atuação

Fonte: O autor

Na intenção de identificar o comportamento como líder dos respondentes, foram feitas perguntas que envolvessem o relacionamento do engenheiro com os colaboradores e do engenheiro de segurança do trabalho com os líderes.

A primeira pergunta desta seção do questionário era como o profissional se envolvia com o colaborador. Obteve-se (Figura 8 - Perfil como líder - Relacionamento com o colaborador) 13,3% de respostas com envolvimento apenas profissional, 33,3% com envolvimento profissional, mas, quando convinha, algum assunto pessoal que podia afetar o trabalho do colaborador. Também com um terço das respostas, envolvimento profissional, mas com alguns momentos fora do local de trabalho, como

um *happy hour*, e 20% criavam uma amizade, separando o momento de trabalho e o momento pessoal, mas conhecendo e convivendo com o colaborador também fora do local de trabalho.

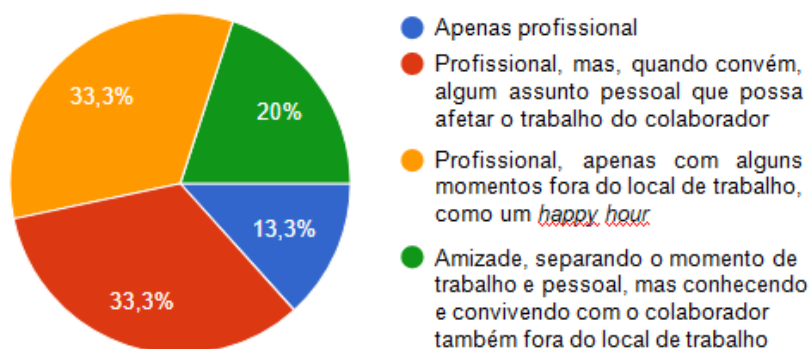


Figura 8 – Perfil como líder – Relacionamento com o colaborador

Fonte: O autor

As perguntas seguintes dessa seção trabalhavam de forma a verificar o grau de importância de diversos elementos dentro do local de trabalho. Iniciando com os resultados da figura 9 sobre os itens em relação ao trabalho e o respondente. Considerado o mais importante: saúde do próprio profissional, seguido das relações interpessoais, tomada de decisões e alto desempenho. De menor preocupação, a imagem da empresa.

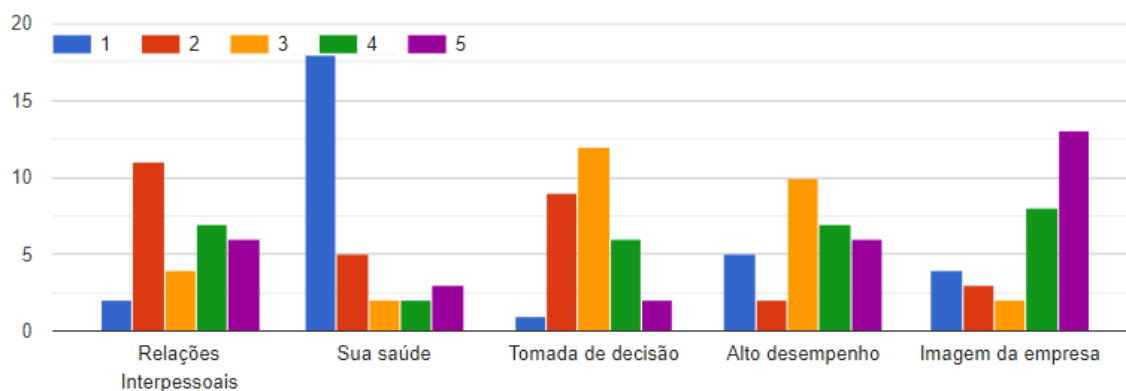


Figura 9 – Perfil como líder

O grau de importância em relação ao trabalho e o profissional

Fonte: O autor

Buscando a importância em relação aos funcionários ou à empresa e o respondente, observa-se através da figura 10 em primeiro a redução de acidentes de trabalho, seguido pela redução de doenças ocupacionais. Em terceiro e quarto,

respectivamente, observou-se o aumento da qualidade de trabalho e da satisfação profissional dos colaboradores. De menor importância: a redução de passíveis trabalhistas.

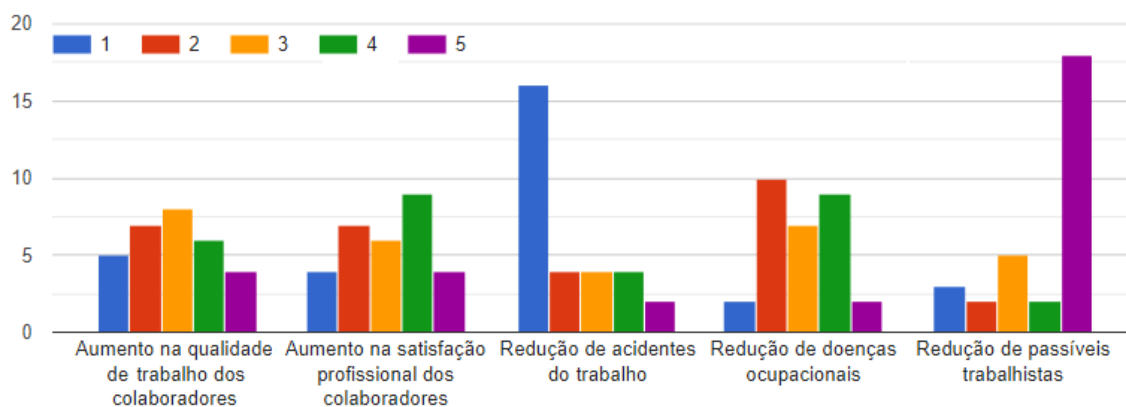


Figura 10 – Perfil como líder
O grau de importância em relação aos colaboradores ou à empresa
Fonte: O autor

Ao serem questionados sobre as causas que contribuem de maneira decisiva para o aumento de acidentes no trabalho, disparou a cultura organizacional (ver figura 11). Seguida pela falta de instrução e/ ou conhecimento técnico e maquinário e EPI's (equipamentos de proteção individual) em condições precárias com a mesma influência. A não utilização adequada dos equipamentos de proteção e a imprudência seguem respectivamente. Por último, problemas no ambiente de trabalho e problemas pessoais apareceram como os itens de menor contribuição.

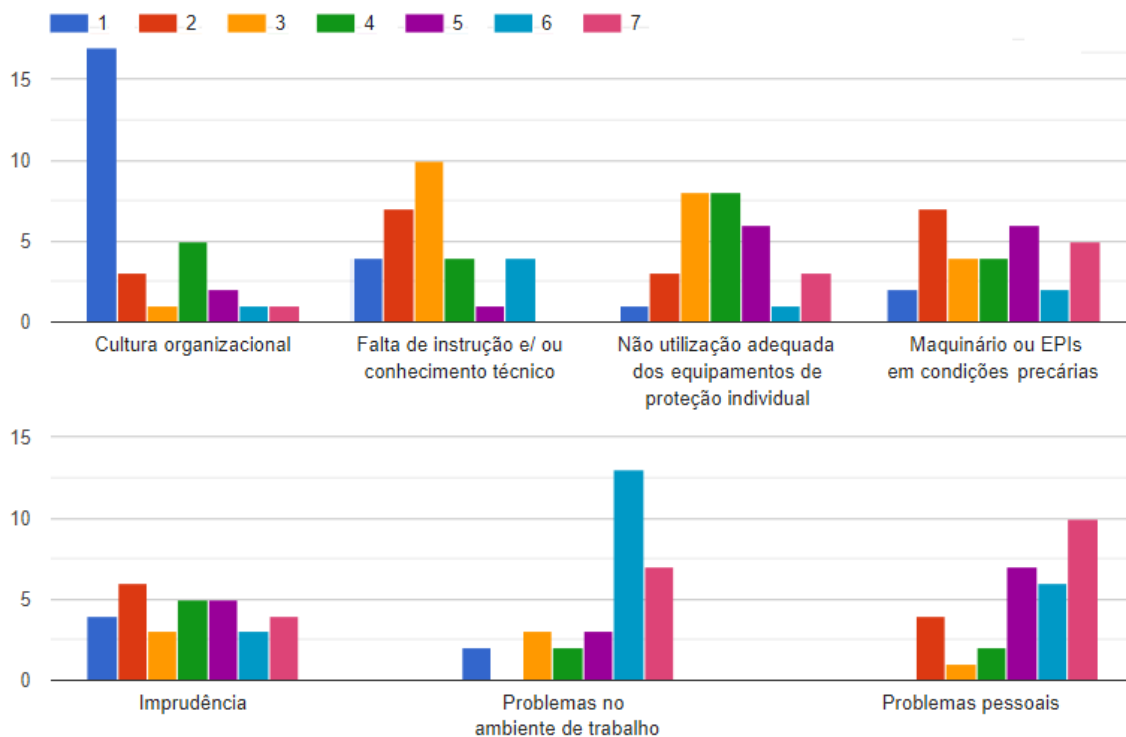


Figura 11 – Perfil como líder

As causas que contribuem de maneira decisiva para o aumento de acidentes no trabalho
Fonte: O autor

A última relação com o perfil do líder é o grau de importância de fatores, além da prevenção, que são decisivos para bons resultados de segurança dentro da empresa. Reconhecimento do funcionário e conversas individuais para conhecimento de cada colaborador foram juntos considerados os de maior importância (Figura 12 – Perfil como líder), seguido pela cobrança de resultados. A boa remuneração e a diversidade de perfil dos colaboradores foram consideradas os de menor importância, respectivamente.

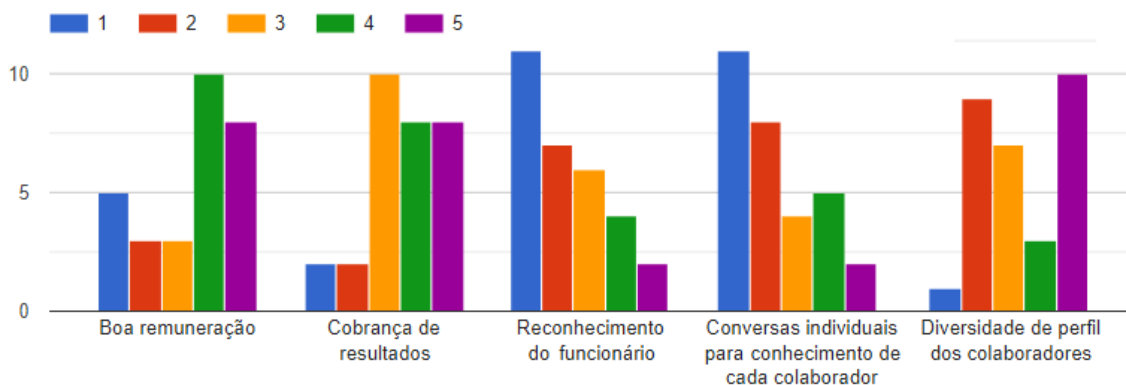


Figura 12 – Perfil como líder - Além da prevenção, outros fatores são decisivos para bons resultados de segurança dentro da empresa

Fonte: O autor

Com o objetivo de verificar as atitudes reativas dos respondentes em situações relacionadas à segurança dentro do ambiente de trabalho, cinco perguntas compõe essa seção do questionário. Iniciando com uma situação de isolamento de um colaborador em relação à equipe, com a figura 13 observa-se que 93,3% dos profissionais recorreriam ao diálogo, sendo que metade de todos os respondentes conversariam com o colaborador para tentar descobrir se a origem do problema é profissional ou pessoal, correspondendo ao trabalho, agiriam para tentar solucionar. 20% agiriam sendo tanto profissional quanto pessoal. Outros 20%, sendo pessoal, sugeririam ao colaborador a ida a um psicólogo e 3,3% recorreriam à equipe separadamente para solicitar colaboração de todos os funcionários. Apenas 6,7% deixariam o funcionário lidar por conta própria.

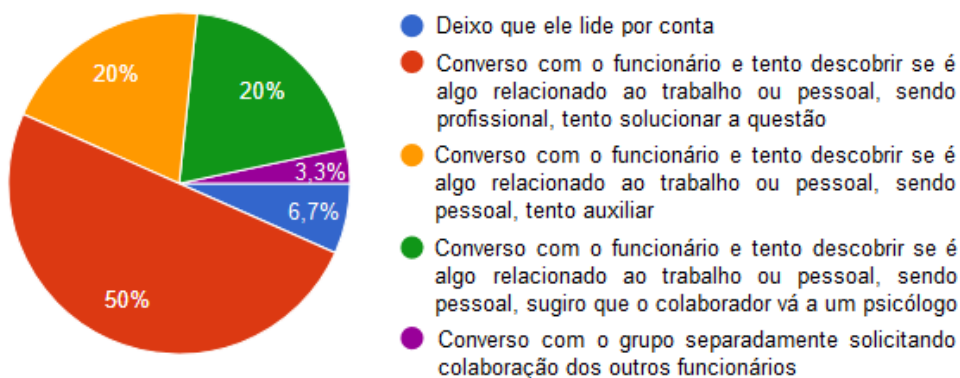


Figura 13 – Situação 1

Percebe-se que um dos seus funcionários está se isolando do grupo. Como proceder?

Fonte: O autor

Ao se depararem com um colaborador conhecido por reclamar e que constantemente se queixa de cansaço demasiado durante a jornada de trabalho, a figura 14 evidencia que 53,3% dos respondentes incentivariam todos os colaboradores a efetuar pausas durante a realização das atividades, enquanto 36,7% solicitariam exames médicos para tratar o funcionário em questão. Apenas 6,7% ignorariam devido ao perfil do reclamante e 3,3% incentivariam os colaboradores a se exercitarem fora do horário de trabalho.

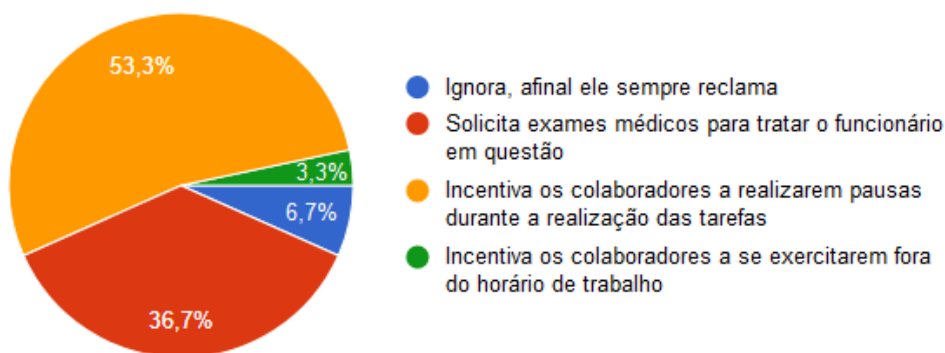


Figura 14 – Situação 2

O funcionário, conhecido por sempre reclamar, reclama constantemente de cansaço demasiado durante a jornada de trabalho. Como proceder?

Fonte: O autor

Buscando analisar a reação do profissional de engenharia de segurança do trabalho após uma atitude imprudente, ou seja, precipitada, de um colaborador, 63,3% conversaria separadamente com o funcionário (ver figura 15). Um quarto repassaria em treinamento a forma ideal de se proceder em tal situação. 10% chamaria a atenção no ato para todos os colaboradores não repetirem o erro e 6,7% chamaria a atenção geral em um outro momento.

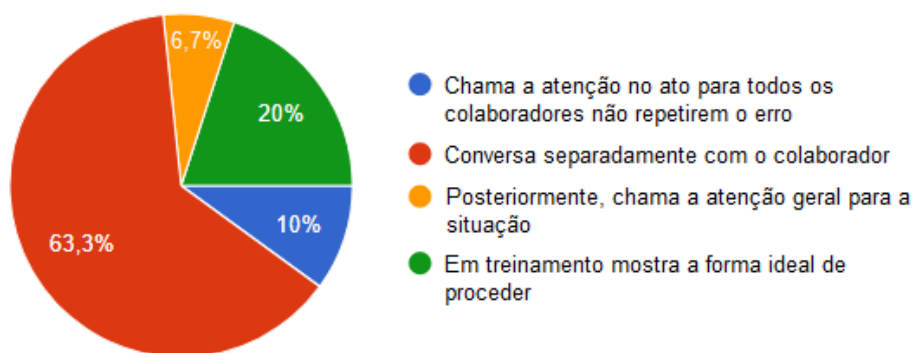


Figura 15 – Situação 3

Observa-se que o colaborador faz algo imprudente, como proceder?

Fonte: O autor

Também foi questionado em relação à qualidade do ambiente de trabalho. Tendo apenas um trabalhador reclamando sobre ruídos no ambiente, mas em medições estes estão dentro dos parâmetros aceitáveis, inicialmente nenhum respondente ignoraria a situação. Observa-se pela figura 16 que 66,7% conversariam com o funcionário para verificar o que poderia ser feito para amenizar a situação, enquanto 30% solicitaria exames médicos para verificação se algo incomum, havendo, repassaria para

tratamento, caso o resultado desse negativo, ignoraria a situação. Apenas 3,3% sugeriria ao funcionário procura de profissional externo que pudesse auxiliar pontualmente.

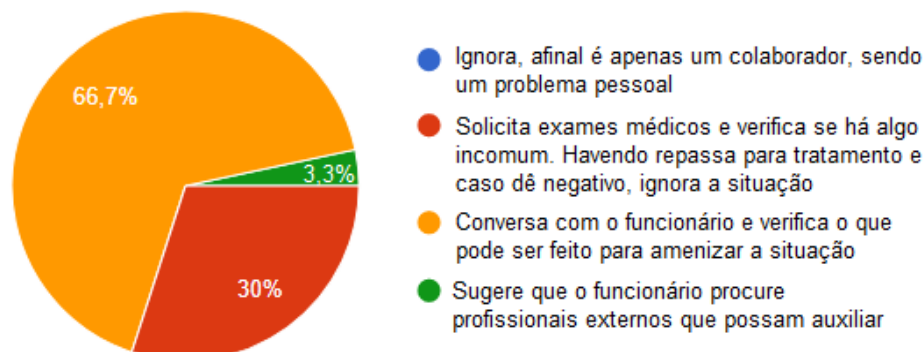


Figura 16 – Situação 4 - Um colaborador reclama de ruídos no ambiente, mas em medições os mesmos estão dentro dos parâmetros aceitáveis. Como proceder?

Fonte: O autor

A última situação envolvia o óbito de um dos funcionários e o procedimento em relação aos colaboradores após o ocorrido (Figura 17 – Situação 5). A maioria, 60%, dos respondentes inicialmente conversaria com a equipe para analisar as consequências psicológicas e 30% desenvolveria treinamentos para evitar qualquer novo acidente. 6,7% faria os trâmites que a lei exige e a minoria, 3,3%, sugeriria que os colaboradores procurassem profissionais externos para auxiliar nas questões psicológicas.

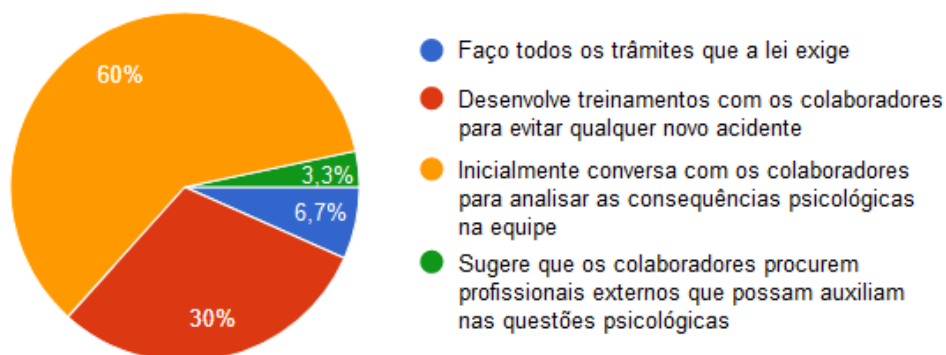


Figura 17 – Situação 5 - Ocorre um trágico acidente na empresa com uma morte. Como proceder após a situação em relação aos colaboradores?

Fonte: O autor

Após a série de perguntas com o assunto implícito, a última objetivou expor a ideia central do questionário. Dessa forma, perguntados sobre a influência da inteligência emocional na comunicação do profissional de engenharia de segurança do

trabalho, 96,7% concordaram totalmente e 3,3% concordaram em partes (ver figura 18). Sendo que nenhum respondente afirmou não concordar.

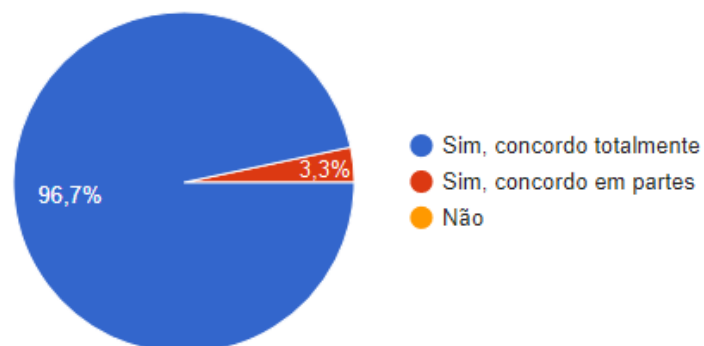


Figura 18 – Inteligência Emocional – A influência da inteligência emocional na comunicação do engenheiro de segurança do trabalho

Fonte: O autor

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apesar da emoção estar presente na base da evolução humana, afinal, existiu um cérebro emocional muito antes do surgimento de um cérebro racional, ao longo da pesquisa observa-se a urgência em humanizar as organizações e as relações no ambiente de trabalho contemporâneo. Sendo - através das opiniões de distintos autores em conjunto com a correlação dos temas abordados inicialmente em separado - a comunicação, a partir do diálogo, essencial nesse processo.

Além de favorecer a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a educação, o diálogo no ambiente corporativo também auxilia na motivação, na produtividade e no sentimento de confiança e pertencimento. Para tanto, torna-se necessário o entendimento das relações no local de trabalho. Com os complexos sistemas de liderança e de controle focados na obtenção de resultados e sustentabilidade do negócio, a sobrecarga nos colaboradores torna-se corriqueira, sendo as relações repletas de emoções.

Logo, pode-se afirmar que, para uma comunicação efetiva, a inteligência emocional é imprescindível. Controlar as emoções em si e nos demais, além de distinguir e usá-las para guiar as ações e os pensamentos tanto seus quanto de outros é considerado como um dos principais trunfos para o sucesso pessoal e profissional, principalmente no intuito de atingir objetivos.

Uma boa comunicação no ambiente de trabalho evita que informações sejam divulgadas de forma inadequada, sendo que quanto mais envolvidos e bem informados os seus colaboradores, maior o sentimento de pertencimento e assim mais empenhados eles estarão para realizar as suas atividades. Em relação aos líderes, desenvolve o poder de convencimento, o que significa liberdade de trabalho para o foco na prevenção, além de suporte financeiro, considerando que são resultados à longo prazo em uma sociedade focada no curto prazo.

No que diz respeito aos profissionais de engenharia de segurança do trabalho, a comunicação está ligada tanto na interação - com o objetivo de entender o meio e os que se apropriam do mesmo - quanto na educação, uma das principais estratégias utilizadas para a prevenção de doenças e acidentes relacionados ao trabalho. Sendo, como observado na pesquisa de mercado, a cultura organizacional considerada o principal contribuinte para o aumento de acidentes no trabalho, essa relação não é apenas com seus colaboradores diretos, mas também com seus líderes, chegando ao alto escalão da empresa.

Em um profissional essencialmente técnico, observou-se, através da pesquisa de mercado, um profissional com preocupação em relação ao bem estar dos colaboradores, entendendo que fatores como reconhecimento do funcionário e conversas individuais para conhecimento individual são decisivos para bons resultados de segurança dentro da empresa. Entretanto, ainda focado em números, não apresenta facilidade em lidar com as ricas e distintas emoções - facilmente influenciadas externamente - que revelam-se a qualquer momento no ambiente de trabalho e estão diretamente relacionadas aos resultados.

Existem textos em normas destinadas à prevenção de doenças e acidentes através de ações educativas como o curso de integração de novos funcionários na empresa, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) com palestras e campanhas educativas e até o curso de formação para membros da Comissão Interna para a Prevenção de Acidentes (CIPA). São iniciativas interessantes, apesar da obrigatoriedade para algumas organizações apenas, e, quando executadas a partir do conhecimento adquirido pela convivência do dia a dia de como atingir de forma efetiva os colaboradores, tem resultados positivos.

Dessa forma, a inteligência emocional na comunicação do profissional tem como objetivo resultados efetivos, os quais conhecimento e controle das próprias emoções abrem a possibilidade do conhecimento e controle das emoções dos outros para o diálogo construtivo e aberto, possibilitando o desenvolvimento de estratégias assertivas em relação aos colaboradores e de convencimento das altas hierarquias da empresa.

6 CONCLUSÕES

O desenvolvimento da inteligência emocional para uma comunicação efetiva é a principal questão a ser considerada para promover efetivamente a segurança no local de trabalho.

Focar na prevenção para melhorar resultados em relação a doenças ocupacionais e acidentes - além de aumentar a produtividade e promover a qualidade de vida - requer, como verificado nas referências bibliográficas, a educação como peça fundamental, já que a partir da troca de informações, ou seja, da comunicação, há o atingimento tanto de liderados quanto de líderes.

Ressaltando que o engenheiro em questão deve ser mais do que dono do conhecimento, deve multiplicar o mesmo, engajando as pessoas ao seu redor profissional. Dessa forma, torna-se necessário trabalhar o convencimento, sustentado pela inteligência emocional, para a comunicação de confiança e de persuasão.

Em relação aos engenheiros de segurança do trabalho economicamente ativos, a pesquisa de mercado revelou que há o conhecimento da importância da comunicação no relacionamento e nos resultados de segurança dentro do ambiente de trabalho, já que 100% dos respondentes concordam que a inteligência emocional influencia na comunicação profissional. Contudo, através da compilação das respostas obtidas, apresenta-se falho o entendimento de como ocorre esse vínculo, já que as respostas variavam em relação à forma de se comunicar com colaboradores e líderes, principalmente quando tratadas interferências externas no rendimento profissional.

Dessa forma, recomenda-se que os profissionais adquiram conhecimento sobre o tema através dos diversos materiais de fácil entendimento que envolvem comunicação e inteligência emocional e em conjunto desenvolvam o seu lado emocional. Para tanto, há profissionais especializados, como psicólogos, além de cursos e palestras. Sendo um aprendizado contínuo e o mercado sempre em transformação, aumenta a importância da constante atualização do profissional.

Como as bibliografias, os cursos e as palestras são praticamente escassos quando se trate especificamente de engenharia de segurança do trabalho, recomenda-se também o desenvolvimento dos meios citados focados nesses profissionais. Além do desenvolvimento de pesquisas específicas para a área, afim de tornar esse assunto mais claro e pertinente entre os profissionais de engenharia de segurança do trabalho.

REFERÊNCIAS

- BLEY, J. Z. **Comportamento seguro**: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Curitiba: Editora Sol, 2006.
- BOYATZIS, R., GOLEMAN, D., RHEE, K. (2002). **Agrupando as competências da inteligência emocional**: visões do Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), Manual de inteligência emocional (pp. 252-265). Porto Alegre: Artmed.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. NR-04 – SESMT. Manual de Legislação Atlas. 79ª Edição, São Paulo: Atlas. 2017b.
- DAMASIO, A. **O Erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- EDUCAÇÃO. Dicionário online Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos, 2015. Disponível em <michaelis.uol.com.br>. Acesso em 4 mar. 2019.
- EKMAN, P. **A Linguagem das Emoções**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.
- FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal no trabalho**. São Paulo: Nobel, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 375 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Foco**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Inteligência emocional nas organizações**. Canoas, RS: Ed. Unilasalle, 2018.
- KREPS, G. **Organizational Communication - Theory and Practice**, (2ª edição) New York: Longman, 1990.
- LEDOUX, Joseph. **O cérebro emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- NADER, Silvana Maria; CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Engajamento como prática de valores corporativos**: uso do team building social. 1. ed. São Paulo: In House, 2015.
- NELSON, D.; LOW, G. **Emotional Intelligence**. 2. ed. Achieving Academic and Career Excellence. Boston: Pearson Education, 2011.
- OLIVEIRA, Pésio Santos de. **Introdução à sociologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2011.
- SPRINGER, S; GEORG, D. **Cérebro esquerdo, cérebro direito**. Summus Editorial, 1998.

THAYER, L. **Comunicação: fundamentos e sistemas**, S. Paulo: Atlas, 1976.

THORNTON, Gail. **O florescimento da comunicação com empregados**: a crescente importância da liderança no engajamento. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados. Jundiaí: InHouse, 2015.

WALTON, David. **Inteligência emocional**: um guia prático. Porto Alegre: L&PM, 2014.

ANEXOS

ANEXO A - Roteiro para entrevistas de mercado

Questão: Faixa etária.

Opções de resposta:

- Abaixo de 23 anos;
- Entre 24 e 29 anos;
- Entre 30 e 39 anos
- Acima de 40 anos.

Questão: Grau de escolaridade.

Opções de resposta:

- Engenheiro formado;
- Estudante.

Questão: Tempo de atuação.

Opções de resposta:

- Sim, há menos de um ano;
- Sim, entre 1 e 5 anos;
- Sim, há mais de 6 anos;
- Não, mas já atuei;
- Nunca atuei.

Questão: Região de atuação.

Opções de resposta:

- Sul;
- Sudeste;
- Centro Oeste;
- Nordeste;
- Norte.

Questão: Como você se relaciona com o seu colaborador?

Opções de resposta:

- Apenas profissional;
- Profissional, mas, quando convém, algum assunto pessoal que possa afetar o trabalho do colaborador;

- Profissional, apenas com alguns momentos fora do local de trabalho, como um *happy hour*;
- Amizade, separando o momento de trabalho e pessoal, mas conhecendo e convivendo com o colaborador também fora do local de trabalho.

Questão: Ordene o grau de importância em relação ao trabalho e você, sendo 1 o MAIS importante e 5 o MENOS importante.

Opções de resposta:

- Relações Interpessoais;
- Sua saúde;
- Tomada de decisão;
- Alto desempenho;
- Imagem da empresa.

Questão: Ordene o grau de importância em relação aos funcionários ou à empresa e você, sendo 1 o MAIS importante e 5 o MENOS importante.

Opções de resposta:

- Aumento na qualidade de trabalho dos colaboradores;
- Aumento na satisfação profissional dos colaboradores;
- Redução de acidentes do trabalho;
- Redução de doenças ocupacionais;
- Redução de passíveis trabalhistas.

Questão: Muitas são as causas que contribuem de maneira decisiva para o aumento de acidentes no trabalho. Ordene o grau de contribuição dos itens abaixo, sendo 1 o que MAIS contribui e 7 o que MENOS contribui.

Opções de resposta:

- Cultura organizacional;
- Falta de instrução e/ ou conhecimento técnico;
- Não utilização adequada dos equipamentos de proteção individual;
- Maquinário ou EPIs em condições precárias;
- Imprudência;
- Problemas no ambiente de trabalho;
- Problemas pessoais.

Questão: Além da prevenção, outros fatores são decisivos para bons resultados de segurança dentro da empresa. Ordene o grau de importância dos itens abaixo, sendo 1 o MAIS importante e 5 o MENOS importante.

Opções de resposta:

- Boa remuneração;
- Cobrança de resultados;
- Reconhecimento do funcionário;
- Conversas individuais para conhecimento de cada colaborador;
- Diversidade de perfil dos colaboradores.

Questão: Você percebe que um dos seus funcionários está se isolando do grupo. O que você faz?

Opções de resposta:

- Deixo que ele lide por conta própria;
- Converso com o funcionário e tento descobrir se é algo relacionado ao trabalho ou pessoal, sendo profissional, tento solucionar a questão;
- Converso com o funcionário e tento descobrir se é algo relacionado ao trabalho ou pessoal, sendo pessoal, tento auxiliar momentaneamente;
- Converso com o funcionário e tento descobrir se é algo relacionado ao trabalho ou pessoal, sendo pessoal, sugiro que o colaborador vá a um psicólogo;
- Converso com o grupo separadamente solicitando colaboração dos outros funcionários.

Questão: Seu funcionário, que é conhecido por sempre reclamar, reclama constantemente de cansaço demais durante a jornada de trabalho. O que você faz?

Opções de resposta:

- Ignora, afinal ele sempre reclama;
- Solicita exames médicos para tratar o funcionário em questão;
- Incentiva os colaboradores a realizarem pausas durante a realização das tarefas;
- Incentiva os colaboradores a se exercitarem fora do horário de trabalho.

Questão: Você vê que seu colaborador faz algo imprudente, como você procede?

Opções de resposta:

- Chama a atenção no ato para todos os colaboradores não repetirem o erro;

- Conversa separadamente com o colaborador;
- Posteriormente, chama a atenção geral para a situação;
- Em treinamento mostra a forma ideal de proceder.

Questão: Um único colaborador reclama de ruídos no ambiente, mas em medições os mesmos estão dentro dos parâmetros aceitáveis. Como você procede?

Opções de resposta:

- Ignora, afinal é apenas um colaborador, sendo um problema pessoal;
- Solicita exames médicos e verifica se há algo incomum. Havendo repassa para tratamento e caso dê negativo, ignora a situação;
- Conversa com o funcionário e verifica o que pode ser feito para amenizar a situação;
- Sugere que o funcionário procure profissionais externos que possam auxiliar.

Questão: Ocorre um trágico acidente na empresa com uma morte. Como você procede após a situação em relação aos colaboradores?

Opções de resposta:

- Faço todos os trâmites que a lei exige;
- Desenvolve treinamentos com os colaboradores para evitar qualquer novo acidente;
- Inicialmente conversa com os colaboradores para analisar as consequências psicológicas na equipe;
- Sugere que os colaboradores procurem profissionais externos que possam auxiliá-los nas questões psicológicas.

Questão: Você acha que a inteligência emocional influencia na produtividade, segurança e comunicação do engenheiro de segurança do trabalho?

Opções de resposta:

- Sim, concordo totalmente;
- Sim, concordo em partes;
- Não.