

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IZABELY MONIQUE TOZO

INTELIGENCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE: FATORES
PRÁTICOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MEDIANEIRA

2019

IZABELY MONIQUE TOZO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE: FATORES PRÁTICOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus Medianeira, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Márcio Becker

MEDIANEIRA - PR

2019



TERMO DE APROVAÇÃO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE: FATORES PRÁTICOS

Por

IZABELY MONIQUE TOZO

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 07:30 h do dia 11 de novembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho de diplomação **aprovado**.

Prof. Márcio Becker
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Carlos Laercio Wrasse
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Neron Alípio Cortes Berghauser
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pois foi Ele que permitiu que eu chegasse até aqui, que estive a frente de todos os anos da minha vida, não somente nesse período universitário, sempre sendo meu guia e meu mestre.

Ao corpo docente desta universidade, que foram meu caminho pra hoje vislumbrar um horizonte maior.

A minha família, por me proporcionar condições para estar aqui hoje, em especial aos meus pais por terem sido peça fundamental em minha educação e valores.

Aos amigos e colegas que fiz durante esta caminhada e permanecerão pra sempre em minha memória.

Ao Professor Orientador, um agradecimento especial pelos ensinamentos, dedicação e competência demonstrada no desenvolvimento deste trabalho.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

“Tecnologia não é nada. O que importa é que você tenha fé nas pessoas, acreditando que elas são essencialmente boas e espertas, e que se lhes dermos as ferramentas certas elas farão coisas maravilhosas.”

Steve Jobs

RESUMO

Tozo, Izabely M. Inteligência Emocional e Produtividade: Fatores práticos. 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Este trabalho tem como temática explorar as bases teóricas e empíricas que regem a inteligência emocional e seus vínculos com a liderança. Têm como objetivo analisar e identificar a relevância da inteligência emocional do líder dentro do ambiente produtivo e como ela pode influenciar todo o âmbito profissional da empresa. Através desse estudo pode-se esclarecer quais os aspectos que fundamentam a efetividade de uma liderança com sustentação nos parâmetros da Inteligência Emocional. As pesquisas utilizadas foram exploratória e descritiva, começando com um levantamento bibliográfico e posteriormente com a aplicação de um questionário para a líder de uma rede de fast food. Através desse questionário foi possível identificar o nível de inteligência emocional da mesma, e quais de suas habilidades necessitam de maior foco e desenvolvimento. Quanto a forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, por ser subjetiva e não quantificável. Com esse estudo nota-se que uma liderança forte e eficaz é essencial para transformar as organizações em ambientes mais felizes e produtivos, e ao desenvolver a capacidade de compreender e aplicar suas habilidades emocionais a líder será capaz de fazer com que sua equipe alcance metas com entusiasmo e agilidade.

Palavras-chave: Liderança, Ambiente produtivo, Inteligência emocional, Habilidades emocionais

ABSTRACT

Tozo, Izabely M. Título da monografia (em inglês, somente o título). 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

This work aims to explore as theoretical and empirical bases that govern emotional intelligence and its links with leadership. Try how the goal is to analyze and identify the relevance of the leader's emotional intelligence within the productive environment and how it can influence the entire professional environment of the company. Through this study, you can clarify the aspects that underlie the effectiveness of leadership based on the parameters of Emotional Intelligence. How to use exploratory and descriptive use, start a literature review and then apply a questionnaire to the leader of a fast food chain. Through this questionnaire it was possible to identify the level of emotional intelligence of the same, and what are skills needed for greater focus and development. As a form of approach, a research is qualitative, because it is representative and not quantifiable. With this study, note that Strong, effective leadership is essential to transforming environments into happier, more productive environments, and by developing na ability to understand and apply your emotional skills, the leader will be able to make his team enthusiastically achieve goals and agility.

Keywords: Leadership, Productive environment, Emotional intelligence, Emotional skills

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3 REVISÃO DA LITERATURA	11
3.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	11
3.1.1 Tipos de inteligência	12
3.1.2 Componentes da inteligência emocional	14
3.1.3 Inteligência emocional no trabalho	16
3.1.3.1 Inteligência emocional e relacionamento interpessoal	19
3.1.3.2 Inteligência emocional e produtividade	20
3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA	20
3.2.1 Motivação	22
3.2.2 Gestão de equipes	24
3.2.3 Gestão de conflitos	25
4 MATERIAL E MÉTODOS	27
4.1 Caracterização da empresa	27
4.1.1 Natureza da pesquisa	27
4.1.2 Procedimentos	28
4.1.3 Coleta e análise dos dados	28
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

Com o exponencial crescimento do mercado corporativo, as empresas cada vez mais investem em diferenciais para se manter entre as melhores. Partindo desse pressuposto nota-se a necessidade de se adotar formas eficazes para obter um melhor desempenho dos recursos humanos dentro da organização.

Apesar de as empresas possuírem uma notável preocupação por se manterem competitivas e conquistarem cada vez mais clientes, esses não são os únicos meios para garantir sucesso e crescimento no mundo corporativo, há que se investir na relação de líderes com seus liderados, surgindo assim a necessidade dos líderes desenvolverem através da sua Inteligência Emocional meios para motivar e desenvolver suas equipes.

Neste contexto, o conceito de inteligência emocional está atraindo a atenção de pesquisadores no campo de gestão de recursos humanos, que mais recentemente tem havido pedidos por um programa de pesquisa que examinem especificamente como a inteligência emocional pode ser desenvolvida dentro de contextos organizacionais (KUNNANATT, 2004). Não há apenas uma definição sobre inteligência emocional, mas de acordo com estudos de especialistas no assunto, ela pode ser relacionada com algumas habilidades tais como motivar a si mesmo ou controlar impulsos, até mesmo ter a destreza de canalizar suas emoções para agir de forma apropriada em diversas situações. A partir disso, a IE torna-se uma importante ferramenta para as pessoas que têm a habilidade de utilizá-la incentivando seus colaboradores.

Inteligência emocional é até que ponto o líder é capaz de influenciar as emoções dos seguidores em particular e captar as habilidades relacionadas à emoção. A competência da IE deve ser utilizada desde o começo da carreira de um profissional, pois pessoas emocionalmente inteligentes levam certa vantagem por possuir uma maior facilidade para assimilar regras, tem mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e tornar-se mais eficientes, dominando alguns hábitos que contribuem na sua produtividade. Já, as que não possuem a habilidade de exercer controle sobre a vida emocional acabam por travar batalhas que podem prejudicar sua capacidade de se concentrar e pensar com

clareza sobre os objetivos.

Para atrair nos outros uma visão da importância das atividades no trabalho, os líderes precisam garantir que seus seguidores estejam cientes dos principais problemas enfrentados por uma organização, bem como as oportunidades potenciais, aumentando sua confiança em suas próprias habilidades para visualizar problemas, enfrentar desafios e aproveitar todas as oportunidades.

A IE pode ser adquirida ou desenvolvida com uma ampla gama de mecanismos de aprendizagem não-formal planejados e não planejados, incluindo mentoria, coaching, aprendizado em equipe, tarefas especiais, aumento do escopo de trabalho, aprendizado autodirigido e a riqueza da aprendizagem incidental que surge com a experiência de trabalho cotidiana (CLARKE, 2004).

Avaliando-se que num mundo totalmente competitivo, o diferencial humano é fundamental para o sucesso das empresas, e estudar o seu comportamento e atitudes é de elevada relevância, este estudo abordou a gerência de uma empresa e identificou seu nível de inteligência emocional, de modo a possibilitar a noção da sua influência corporativa.

O desenvolvimento deste estudo consiste numa abordagem teórica e prática para exemplificar e aperfeiçoar a compreensão da importância da Inteligência emocional no ambiente corporativo e como a IE do líder influencia na produtividade de seus subordinados e no clima organizacional.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar a influência prática da inteligência emocional no ambiente de trabalho em termos de liderança e produtividade.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Levantar os principais aspectos que regem a inteligência emocional;
- b) Identificar o nível de inteligência emocional na liderança da empresa;
- c) Associar a inteligência emocional com a produtividade das pessoas, sob o aspecto do gerenciamento.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Embora o termo “inteligência emocional” seja relativamente novo, estudos com relação a questões emocionais foram levantados a algum tempo. Em 1920 E. L Thorndike, professor de psicologia educacional da Universidade de Columbia, foi um dos primeiros a identificar o aspecto IE chamando-o de inteligência social. A inteligência social, como descreveu Thorndike (1920, p.228) é “a capacidade de compreender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas – paga agir com relações humanas”

Os avanços das ciências da mente e comportamento demonstraram a importância das emoções, Thorndike e Stern (1937) revisaram as tentativas de medir a inteligência social que E.L Thorndike havia discutido, identificando três áreas diferentes “Adjacente a Inteligência social, talvez relacionada a ela e muitas vezes confundida com ela”. A primeira área englobava principalmente a atitude de um indivíduo em relação a sociedade e vários componentes: política, economia e valores como honestidade. A segunda envolvia conhecimento social: ser bem versado em esportes, questões contemporâneas e “informações sobre a sociedade”. A terceira forma de inteligência social era o grau de ajustamento social de um indivíduo: introversão e extroversão.

O próximo meio século de psicologia, com a expansão do movimento de testes de QI, virou as costas para a ideia da inteligência emocional. Gardner (1983) teve uma grande influência na ressurreição da teoria. Seu influente modelo de inteligência múltipla inclui duas variedades de inteligência pessoal, as inteligências interpessoais e intrapessoais.

Reuven Baron (1988) desenvolveu talvez a primeira tentativa de avaliar a IE em termos de uma medida de bem-estar. Em sua tese de doutorado ele usou o termo “EQ”, muitos antes de ganhar popularidade como o nome de inteligência emocional e antes que Salovey e Mayer publicassem seu primeiro modelo de inteligência emocional. Finalmente, em 1990, Peter Salovey e John

Mayer, publicaram o artigo “Inteligência Emocional” com declarações mais influentes da teoria IE em sua forma atual, eles a identificaram como “uma forma de inteligência social que envolve a habilidade de monitorar os próprios sentimento e emoções dos outros, discriminar entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e a ação de alguém” (SALOVEY; MAYER, 1990), classificando seus fundamentos em cinco domínios: autoconsciência, lidar com as emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com os relacionamentos.

Após os estudos de Goleman, os cinco domínios de Salovey e Mayer (1997) foram adaptados considerando a real importância relacionada aos talentos emocionais, que são habilidades adquiridas, aprendidas ou até desenvolvidas. Essas, são distribuídas em cinco dimensões:

a) **Autopercepção** – Ter conhecimento do próprio interior, seja de suas preferências ou intuições. Percepção emocional, autoavaliação precisa e autoconfiança;

b) **Autorregulação** – Lidar com os próprios estados inferiores, impulsos e recursos. Ter autocontrole, merecer confiança, ser consciencioso e aberto a inovação;

c) **Motivação** – Aptidão emocional que facilita ou direciona para o alcance de metas. Possuir vontade de realização, dedicação, iniciativa e otimismo;

d) **Empatia** – Preocupação com os demais e suas necessidades. Compreender, reconhecer e agir pensando nos outros indivíduos;

e) **Aptidões Sociais** – Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis. Ter influência, facilidade de comunicação, liderança e de gerenciamento de conflitos.

De acordo com Dalgarrondo (2008) a IE “diz respeito ao conjunto de capacidades relativas ao processamento de informações emocionais”. As muitas definições relacionadas a inteligência emocional envolvem habilidades como:

Autoconsciência emocional, empatia, consciência emocional do outro, capacidade de utilizar emoções para fazer julgamentos, capacidade de administrar conflitos, habilidade de construir laços de trabalho e de trabalhar em equipe. Esse constructo tem sido muito difundido na imprensa leiga; entretanto, sua definição é bastante frouxa e excessivamente abrangente. Ela inclui qualidades humanas diversas como flexibilidade, resiliência, confiabilidade, assertividades e compaixão (BAR-ON; PARKER, 2002 apud DALGALARRONDO, 2008, p. 282).

A inteligência emocional, no que refere-se a relevância do controle das emoções, são ocorrências essenciais para a evolução do sujeito como líder e na melhoria da sua relação interpessoal, tomando o ambiente de trabalho, mais atraente e produtivo (Cury, 2006), envolve a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções, a capacidade de perceber ou gerar emoções, de entender a emoção e a compreensão emocional, e a competência em comedir emoções para proporcionar um avanço intelectual e emocional (SALOVEY; MAYER 1997).

Existem vários mecanismos que podem estar subjacentes a inteligência emocional: (a) emocionalidade em si; (b) a facilitação e inibição do fluxo de informação emocional; e (c) mecanismos neurais especializados. Os indivíduos diferenciam-se na frequência e amplitude dos seus turnos no afeto predominante (EYSENCK 1982).

Goleman (2007) afirma que a IE inclui habilidades de como ser capaz de se motivar e persistir diante das frustrações; controlar, impulsionar e retardar a gratificação; para regular os humores e evitar que a angústia afete a capacidade de pensar; empatia e esperança. Todos os processos humanos são, uma função do complexo interação de mente, emoções, corpo e espírito regulados pelo cérebro.

4.1.1 Tipos de inteligência

Howard Gardner, psicólogo norte-americano, desenvolveu uma teoria denominada de “Teoria das Inteligências Múltiplas”. Gardner (1994) identificou sete tipos de inteligências básicas e diferenciadas entre si. Os sete

tipos de inteligências múltiplas:

a) Inteligência Lógico-Matemática: Esse tipo de inteligência descreve raciocínio indutivo e dedutivo, de modo que qualquer um que a possua é capaz de pensar conceitualmente e abstratamente, sendo mais fácil identificar tendências e padrões;

b) Inteligência Linguística: Refere-se à capacidade de uma pessoa de usar as palavras de formas eficazes. É a capacidade de encontrar as palavras certas para expressar o que se quer dizer;

c) Inteligência Espacial: É a capacidade de perceber e pensar os objetos mesmo com pouca informação sobre isto. Cobre também a capacidade de extrair generalizações com a informação limitada disponível;

d) Inteligência Musical: Capacidade de organizar sons de maneira criativa. Ser sensível ao ritmo e ao som;

e) Inteligência Interpessoal: Refere-se à capacidade de perceber sentimentos em outras pessoas, além de ler seus motivos. Capacidade de comunicação tanto verbal quanto não verbal;

f) Inteligência Intrapessoal: É a capacidade de relacionamento consigo mesmo, ou seja, autoconhecimento.

Strehl (1984) salientado os tópicos positivos da teoria das múltiplas inteligências, julga a mesma intitulando-a com caráter especulativo:

A teoria de Gardner é especulativa e ainda não testada, mais é extensivamente documentada em uma gama enorme de fontes. A teoria deixa em suspenso a definição da autonomia e a distinção de suas sete inteligências. Enquanto as evidências citadas por Gardner são cientificamente persuasivas e sugerem uma base para o delineamento de diretrizes educacionais, há indubitavelmente a necessidade de um trabalho exaustivo no sentido de verificar os limites das diferentes inteligências. Por enquanto, sua teoria corresponde a uma alternativa provocativa para as formas convencionais de conceber a inteligência – e suas implicações na forma de ver a inteligência no contexto da prática educacional. (STREHL *apud* WEINREICH-HAST, 1984, p.22)

A teoria proposta por Gardner (1994) não é aplicada nos dias atuais pelas inconsistências que atribuem ao seu estudo, considerando-o relativamente recente e sem uma assimilação empírica que possa validar o mesmo. De acordo com alguns estudiosos, Gardner não apenas fez uma

descoberta, mas sim fragmentou as bases do intelecto, dando a elas a apropriada relevância.

De acordo com Almeida (2006), atualmente Gardner aceita a existência de mais duas inteligências, são elas:

a) Naturalista – É a habilidade de distinguir situações diversas na natureza e a sua ligação com a nossa existência.

b) Existencial – Refere-se à habilidade de compreender além do âmbito corpóreo, o entendimento sobre a vida.

E, pode ainda haver mais tipos de inteligências múltiplas, como:

A inteligência pictográfica ou do desenho que é frequente nos profissionais das áreas de montagem de cenários, decoração, designer, ilustração, marketing, publicidade, cinema e televisão (ANTUNES 1998, p. 66).

4.1.2 Componentes da inteligência emocional

Emoção é uma ampla gama de comportamentos que podem ser notados, sentimentos expressos e mudanças nos estados da mente e do corpo. Sentimentos, emoções, nossos gostos e desgostos, dão sentido a nossas vidas individuais e nos deixam felizes ou infelizes, satisfeitos ou não. Inteligência é a competência de obter e empregar habilidade e conhecimentos. Inteligência emocional é a capacidade de lidar com outras pessoas com sucesso. Ao compreender os próprios sentimentos, há a possibilidade de entender e avaliar os sentimentos alheios. De acordo com Daniel Goleman (1995), existem cinco elementos principais da IE:

a) Autoconhecimento: Se resume na capacidade de reconhecer e entender os humores, motivações e habilidades. Goleman diz que para alcançar um estado de autoconsciência completa, um indivíduo deve ser capaz de monitorar seu estado emocional e identificar emoções. Traços que provam um indivíduo como emocionalmente maduro incluem: confiança, capacidade de rir de si mesmo e de seus erros, e a consciência de como se é percebido pelos outros.

b) Autorregulação: Esta é a capacidade de controlar os impulsos, a capacidade de pensar antes de agir e a capacidade de manifestar-se devidamente em diversas situações. Goleman define maturidade emocional neste componente como ser capaz de assumir a responsabilidade por suas ações, ser capaz de se adaptar a mudanças e a capacidade de reagir apropriadamente as emoções ou comportamentos irracionais de outras pessoas.

c) Motivação: É ter força para ir adiante quando há obstáculos na vida. É estabelecer metas e segui-las. Goleman define um indivíduo maduro emocionalmente nesta categoria como alguém que tem características como a de ter iniciativa e compromisso de concluir uma tarefa diante das adversidades.

d) Empatia: Esta é a capacidade de compreender as emoções e reações de outras pessoas. A empatia só pode ser obtida se a autoconsciência for alcançada. Goleman acredita que é preciso ser capaz de se entender antes de poder entender os outros. A maturidade emocional nesta categoria inclui pessoas com características como, percepção dos outros, interesse pelas preocupações alheias, capacidade de antecipar respostas emocionais de alguém a um problema ou situação e compreender as normas da sociedade e por que as pessoas agem de certas maneiras.

e) Habilidades Sociais: Esta é a capacidade envolve a aplicação da empatia, bem como saber negociar as necessidades dos outros e equilibra-las com as suas próprias. Goleman afirma que a maturidade emocional nesse componente define alguém que possui boas habilidades de comunicação, bom gerenciamento do tempo, capacidade de liderar ou gerenciar um grupo de pessoas e a habilidade de resolver situações difíceis ou conflitos por meio de negociação e persuasão.

Indivíduos emocionalmente competentes, tem a aptidão para lidar corretamente com seus próprios sentimentos, além disso, entendem e tem apreço pelos sentimentos alheios. Essas pessoas possuem mais chances de perceberem-se mais realizadas e serem mais competentes no seu meio. Já os indivíduos que não possuem essa característica, não tem a habilidade de controlar a sua vida emocional, assim travando algumas batalhas internas prejudiciais a sua produtividade (GOLEMAN 2002).

4.1.3 Inteligência emocional no trabalho

A inteligência emocional é “a capacidade de perceber emoções, acessar e gerar emoções de modo a auxiliar o pensamento, compreender emoções e o conhecimento emocional, e para refletir de forma reflexiva sobre as emoções de forma a ter um crescimento emocional intelectual” (MAYER; SALOVEY, 1997). A IE não implica apenas em estar ciente da própria emoção, mas também de usar essa emoção de maneira funcional. As emoções podem ser úteis em termos de direcionar a atenção para preocupações urgentes e a sinalização do que deve ser o foco da atenção (FRIGDA, 1988)

Mudanças nas emoções podem levar a um planejamento mais flexível, geração de múltiplas alternativas, e uma perspectiva ampliada sobre problemas (SALOVEY; MAYER, 1989-1990).

Segundo Mayer e Salovey (2001) “contrariamente ao DNA biológico, os componentes da inteligência emocional podem ser nutridos, desenvolvidos e ampliados significativamente. Citando Mayer e Salovey, Weisinger (2001, p.15) definiu esses componentes como:

a) A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas;

b) A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

As emoções desempenham um papel de grande relevância aplicado ao local de trabalho, afinal, todos os dias surgem situações adversas, sendo necessário exercer as emoções de forma inteligente, empregando-as para guiar sua conduta e discernimento no intuito de se chegar os melhores resultados. Então, a utilização da inteligência emocional no ambiente produtivo leva a resultados positivos, tanto para o sujeito quando a organização em si. Alguns indivíduos possuem a inteligência advinda dos livros, mas como não possuem um nível elevado de IE acabam trabalhando para pessoas que dispõem de um QI inferior ao delas, mas que se evidenciam nas habilidades da inteligência emocional. (GOLEMAN, 1999)

É necessário ter o conhecimento para criar algumas técnicas para resolução positiva de situações conflitantes no trabalho. De acordo com Weisinger (2001, p. 117):

a) Auto revelação – revelar o que se está pensando, sentindo ou desejando;

b) A Positividade – defender as próprias opiniões, ideias, crenças ou necessidades, e ao mesmo tempo saber respeitar as alheias;

c) A Escuta dinâmica – ouvir o que o outro está realmente dizendo;

d) A Crítica – expor construtivamente as próprias ideias e sentimentos em relação a ideias e atos de terceiros;

e) A Comunicação de equipe – saber comunicar-se numa situação de grupo.

É importante dirigir-se de forma eficaz e produtiva, para então certificar-se que situações conflitantes que venham a surgir tenham um desfecho satisfatório. “As técnicas de comunicação são de importância fundamental para sua inteligência emocional, e seu valor no local de trabalho é incalculável” (WEISINGER, 2001, p. 117).

Nas instituições, os indivíduos que agem sob o efeito das emoções tendem a serem prejudiciais para a organização, não mais agregam, nem fazem questão de propagar valores nos grupos que estão inseridos, contribuindo assim para o prejuízo do clima organizacional e no desenvolvimento de amplas as atividades, Goleman (1995) declara:

A maioria dos problemas no desempenho de um empregado não surge de repente; desenvolve-se com o tempo – observa J. R. Larson, psicólogo da Universidade de Illinois – Quando o chefe não diz imediatamente o que sente, isso leva a um lento acúmulo de frustração. E aí, um dia, explode. Se a crítica tivesse sido feita antes, o empregado poderia ter corrigido o problema. Demasiadas vezes, as pessoas criticam apenas quando a coisa transborda, quando ficam iradas demais para conter-se. E é aí que fazem a crítica da pior forma num tom de mordente sarcasmo, trazendo de volta uma longa lista de queixas que guardaram para si mesmas, ou fazendo ameaças. Esses ataques saem pela culatra. São recebidos como uma afronta, e quem a recebe fica irado por sua vez. É a pior maneira de motivar alguém. (GOLEMAN 1995, p.167)

De acordo com Weisinger (2001) é de suma importância, se expressar eficaz e produtivamente, de modo a assegurar que situações de

conflito que venham a surgir, sejam solucionadas de forma satisfatória:

As técnicas de comunicação são de importância fundamental para sua inteligência emocional, seu valor no local de trabalho é incalculável (WEISINGER, 2001, p.117)

4.1.3.1 Inteligência emocional e relacionamento interpessoal

Perceber emoções consiste em reconhecer a presença e interpretar o significado de vários estados emocionais, ao passo que a regulação das emoções engloba o controle das emoções em si mesmo e em outras pessoas. Perceber e regular emoções são alguns dos principais componentes da inteligência emocional apresentados pela teoria das inteligências múltiplas (GARDNER 1998). De acordo com Gardner:

“Determinar com precisão os outros estados mentais em si mesmo (inteligência intrapessoal) e em outros (inteligência interpessoal) e usar a informação como guia para o comportamento define uma componente chave do emocional” (GARDNER 1998, p.22)

Na visão de Goleman as cinco dimensões da inteligência emocional são divididas em 25 diferentes competências emocionais, incluindo autoconfiança, rigor e desejo de realização pessoal (Goleman, 1995). Algumas dessas definições destacam, num primeiro nível, a relevância da dimensão intrapessoal, identificação e consciência das emoções, e respectivamente a dimensão interpessoal, a interação positiva e eficiente nas relações com os outros.

Mailhiot (1976) aborda que o relacionamento interpessoal está diretamente ligado a produtividade de um grupo, a sua solidariedade e eficiência estão ligadas com as competências dos membros em suas relações interpessoais.

Segundo Mark Snyder (1981), que estudou pessoas cujas habilidades sociais as transformam em verdadeiros camaleões, defensores da boa impressão que causam. A característica definidora dessa categoria de pessoas é a extraordinária impressão que elas produzem sobre os outros.

Tornando cada vez mais notável a sua habilidade de possuir bons relacionamentos no trabalho, qualidade esta que é amplamente avaliada nas entrevistas e dinâmicas de grupo. Essa destreza interpessoal pode ser intrínseca em algumas pessoas, mas também há a possibilidade de ela ser desenvolvida.

4.1.3.2 Inteligência emocional e produtividade

Uma das questões mais intrigantes que emerge da recente discussão citada por Côté e Miners (2006) diz respeito a possibilidade de que uma nova forma de inteligência pertencente as emoções estão relacionadas com o desempenho dos membros da organização e com sua respectiva performance laboral.

Como afirma o grande Jim Collins, a Lei de Packard (David Packard da HP) no livro *How the Mighty Fall*, “nenhuma empresa pode consistentemente aumentar as receitas mais rapidamente que a capacidade de obter o suficiente das pessoas certas para implementar esse crescimento e ainda se tornar uma grande empresa”. As equipes são a base de uma organização e não funcionam efetivamente por longos períodos sem confiança mútua e compromisso em comum com as metas.

O estudo desenvolvido por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), demonstrou a relação entre a IE e o desempenho no trabalho. A contratação de indivíduos com níveis mais altos de inteligência emocional está associada a níveis financeiros dentro da organização.

A gestão das emoções e a importância dela dentro das organizações é estudada e defendida, por Paulo e Junior (2009), que afirmam:

O grau de maturidade das organizações está ligado à sua maneira de distinguir o papel do colaborador dentro da sua estrutura, avaliando as suas emoções e o impacto que essas podem causar na produtividade, o que evidencia a instabilidade emocional como um problema na rotina das empresas digno de atenção e estudos” (PAULO; JUNIOR, 2009, p.7)

Indivíduos que possuem alta IE podem usar técnicas para obstruir, encapsular internamente e segregar as emoções para que não interfiram no desempenho das tarefas, são capazes de identificar e controlar suas emoções sendo menos provável que não sejam paralisados pelo medo, sequestrados por emoções negativas e sufocados pela ansiedade no desempenho individual e em equipe (SEIPP, 1991). Por outro lado, as pessoas podem usar o mesmo controle para canalizar emoções positivas e usá-las para alcançar o máximo desenvolvimento pessoal e a máxima produtividade em si mesmo e nos outros.

4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Inteligência emocional implica não apenas em ser capaz de gerenciar os próprios sentimentos, mas também ser capaz de gerenciar os humores e emoções dos outros. Ser capaz de excitar e entusiasmar outras pessoas, ou fazê-las sentirem-se cautelosas é uma importante habilidade interpessoal e veículo de influência social (WASIELEWSKI, 1985).

Goleman; Boyatzis; McKee (2013) reconhecem que os líderes precisam de intelecto suficiente para cumprir suas responsabilidades de lidar com desafios. Líderes talentosos são aqueles que possuem um excelente pensamento analítico e habilidades conceituais e, portanto, são de grande valor para as organizações.

Baseando-se nas sínteses de Conger; Kanungo (1998), bem como nas maiores literaturas sobre liderança, elementos específicos de eficácia da liderança podem ser identificados. Embora nenhuma teoria específica de liderança esteja envolvida nesses elementos, os elementos em si têm raízes em uma variedade de tradições. Como descrito por estes autores (CONGER; KANUNGO, 1998), a liderança eficaz inclui os seguintes elementos:

- a) Desenvolvimento de um senso coletivo de metas e objetivos e como realizá-los;
- b) Incutir nos outros conhecimentos e apreciação da importância de atividades de trabalho e comportamento;

c) Gerar e manter entusiasmo, confiança e otimismo em uma organização, bem como a cooperação e confiança;

d) Incentivar a flexibilidade na tomada de decisões e mudanças;

e) Estabelecer e manter uma identidade significativa para uma organização.

Enquanto George e Bettenhausen (1990) investigaram algumas das potenciais consequências benéficas do líder, é provável que uma diversidade de sentimentos (tanto emoções quanto humor) influenciem na eficácia da liderança. Humor negativo, por exemplo, promove o processamento sistemático e cuidadoso da informação (SINCLAIR; MARK, 1992) e pode ser vantajoso quando os líderes estão lidando com problemas complexos em que os erros carregam alto risco.

De acordo com Hogan, Curphy e Hogan (1994), liderança envolve persuadir outras pessoas a separar, por um período de tempo, suas preocupações e para perseguir um objetivo comum que é importante para o controle das responsabilidades e o bem-estar do grupo.

Um líder que frequentemente experimenta emoções positivas no trabalho pode falhar em perceber déficits de desempenho que são menos aparentes. Ou seja, tanto o humor quanto as emoções positivas e negativas podem às vezes ser a causa de disfunções humanas. Além disso, pessoas podem e dão passos para administrar o humor e as emoções próprias e as dos outros (MAYER E OUTROS., 1991; SALOVEY; MAYER, 1989-1990).

Cavazotte, Moreno e Hickmann (2012) indicam uma visão em que a inteligência pode estar fortemente relacionada à liderança. No entanto, outros estudiosos também se concentram em relacionar a inteligência emocional com a liderança (GEORGE, 2000) ou mostrando como os componentes da inteligência emocional, tais como empatia são traços importantes que contribuem para a liderança (KELLETT; HUMPHREY; SLEETH, 2002)

Heifetz e Linsky (2004) destacam a liderança como a capacidade de influenciar e mobilizar indivíduos identificados com habilidades específicas para discutir e completar tarefas para alcançar resultados esperados.

Líderes capazes de entender e gerenciar suas emoções e autocontrole de exibição atuam como modelos para seguidores e, assim, aumentam a confiança dos seguidores e respeito pelo líder (SCHLECHTER; STRAUSS, 2008). Os seguidores depositam sua confiança no líder como resultado da preocupação do líder em colocar em primeiro lugar o interesse próprio de seus seguidores (DANNHAUSER, 2009; FARLING; STONE; WINSTON, 1999).

Reconhecer, responder apropriadamente e influenciar as emoções dos seguidores se faz necessário para que os líderes desenvolvam relacionamentos interpessoais de alta qualidade com eles (SALOVEY; MAYER, 1989-1990).

Líderes eficazes são capazes de identificar relações entre as muitas questões com as quais eles são confrontados (YUKL; VAN FLEET, 1992), permitindo-lhes responder a vários problemas em simultâneo.

Inteligência emocional em geral é até que ponto um líder precisa perceber que é capaz de influenciar as emoções de seus seguidores, compreender as habilidades associadas à emoção, Wasielewski (1985) sugere que assim resultará na capacidade de um líder fazer grandes mudanças.

4.2.1 Motivação

O desenvolvimento da motivação decreta padrões de autoavaliação. Quanto mais semelhantes ao observador forem os modelos, é maior a probabilidade de se impulsionarem no espectador atos parecidos com às do observado. A atividade que alcança padrões pessoais tem como consequência uma sensação de bem-estar que fortalece o interesse e engrandece a satisfação e a sensação de auto eficácia (Bandura, 1982).

Como Bandura (1986) sugere:

“A menos que as pessoas acreditem que podem produzir e evitar efeitos indesejados por suas ações, eles têm pouco incentivo para agir. Quaisquer que sejam os fatores que possam funcionar como motivadores, eles estão enraizados na crença central de poder produzir os resultados desejados”. (BANDURA 1986, p. 228).

Estudos sugerem que a EI pode muito bem desempenhar um papel de resiliência (ARMSTRONG; GALLIGAN; CRITCHLEY, 2011), que é um requisito necessário para lidar com as frustrações cotidianas. Ou seja, os indivíduos que possuem níveis mais elevados de EI são melhores equipados para permanecer resilientes.

De acordo com Oliveira (2008) a motivação ocorre de dentro para fora, ou seja, os indivíduos são motivados a fazer determinados trabalhos de acordo com o desejo que almejam alcançar, como por exemplo, subir de cargo dentro de uma empresa. O comportamento é motivado e tal esforço pode ser proporcionado por forças externas ou internas, de acordo com Paschoal:

O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Estudiosos da motivação alegam que a seleção, a perseverança e a performance dos indivíduos podem ser demonstradas por suas concepções sobre o quão bem eles vão fazer uma atividade e até que ponto eles valorizam essa atividade (ATKINSON, 1957)

Em sua teoria de atribuição, Weiner (1985) propôs que os indivíduos viam a habilidade como uma característica relativamente estável e que possuem pouco controle. Ele argumentou que as atribuições feitas a capacidade ou falta de habilidade tem importantes consequências motivacionais, atribuindo que com grandes habilidades as consequências motivacionais são positivas, enquanto a falta de habilidade remete ao contrário.

4.2.2 Gestão de equipes

Os seres humanos possuem algumas necessidades que devem ser atendidas, sendo elas divididas entre fisiológicas, psicológicas e de auto realização. Chiavenato (2003) comenta sobre cada necessidade, que podem de forma resumida serem definidas como:

a) Necessidades Fisiológicas: refere-se à sobrevivência do indivíduo, como alimentação e sono;

b) Necessidades Psicológicas: necessidade de segurança para o próprio indivíduo, necessidade de participação (reconhecimento, vontade de socializar-se), necessidade de autoconfiança e de afeição;

c) Necessidade de Auto Realização: decorre da educação e cultura das pessoas, estas necessidades dificilmente são satisfeitas totalmente, já que o ser humano permanece em contínuo desenvolvimento.

Druskat e Wolff (2001) discutiram o desempenho das equipes em termos de interação e observaram que estas ocorrem em múltiplos níveis. Eles afirmaram que equipes “devem estar conscientes das emoções de seus membros, de suas próprias emoções, humores e emoções de outros grupos e indivíduos fora de seus limites”.

Ainda segundo Druskat e Wolff a IE, por si só, não garante alto desempenho, e sim permite as equipes estabelecerem normas para comportamentos de manutenção de grupo, como expressar preocupação com um companheiro de equipe que esteja desmotivado ou confrontando um que ultrapassa seus limites.

De acordo com Peter R. Scholtes (1992) as equipes tem uma clara vantagem sobre esforços isolados: o apoio mútuo que surge entre seus membros. A cooperação que surgem de pessoas trabalhando em conjunto de maneira produtiva é suficiente para manter o entusiasmo mesmo em tempos difíceis. Kanaane (1999) argumenta:

Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos de impacto no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima

organizacional satisfatório. Consequentemente, o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais. (KANAANE 1999, p.42)

4.2.3 Gestão de conflitos

Conflito é um fato da vida, tanto nas organizações como em qualquer outro lugar, quando as pessoas competem por recursos, segurança, reconhecimento e empregos. Lidar com isso desperta emoções primitivas. As pessoas se sentem ameaçadas e isso cria uma versão da antiga resposta ao estresse, luta ou fuga (BAGSHAW, 1998).

A maioria dos estudiosos inclina-se a postular conflitos como um resultado inevitável de uma operação organizacional. E “uma vez que o conflito nas organizações é inevitável, é crítico que seja tratado de maneira mais eficaz possível” (RAHIM E OUTROS., 2000).

Segundo Thomas (1992), não há apenas uma definição simples de conflito, pois o conflito se inicia quando uma pessoa se dá conta que a outra a afetou ou tem a intenção de vir a afetá-la de alguma forma negativa. Pruitt e Rubin (1986, p. 4) definem conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”

Sternberg e Soriano (1984) argumentaram que os trabalhadores tem um estilo preferido para lidar com situações de conflito. Ou seja, cada indivíduo tem sua própria forma e estratégia predisposta para lidar com situações, porém essa estratégia pode vir a mudar no decorrer do conflito.

Goleman (1999) sugere que indivíduos com alta inteligência emocional terão habilidades de resolução de conflitos e de se envolverem em uma maior colaboração onde as emoções são controladas e geradas para desenvolver novas soluções que satisfaçam ambas as partes necessitadas.

De acordo com as descobertas de Jehn (1995) conflitos de relacionamento pode prejudicar o desempenho, prevendo que o conflito de

relacionamento será negativamente ligado a inteligência emocional, ou seja, equipes com níveis mais altos de IE terão menos conflitos de relacionamentos que equipes com níveis mais baixos, durante a tarefa de resolução de problemas.

5 MATERIAL E MÉTODOS

5.1 Caracterização da empresa

A empresa em estudo foi fundada no ano de 2016 e atua no ramo alimentício. No princípio atuava unicamente no modelo *delivery*, hoje com modelo inspirado totalmente em lanchonetes americanas, o empreendimento vem conquistando seu espaço no seguimento de *fastfoods*.

A sede está localizada no oeste paranaense, tem dez funcionários diretos, mantém seu funcionamento no período noturno em todos os dias da semana, incluindo feriados. Em um curto espaço de tempo a organização tornou-se referência na região, possuindo planos de iniciar novos empreendimentos nas demais localidades do país.

5.1.1 Natureza da pesquisa

Esta pesquisa se classifica, quanto aos seus objetivos como sendo de maneira exploratória, aplicada, descritiva e qualitativa.

Conforme Gil (2008) a pesquisa exploratória possui como objetivo, principalmente quando se trata de levantamento bibliográfico de propiciar maior familiaridade com a temática abordada. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Na pesquisa qualitativa os objetivos não são comprovados por meio numérico ou estatístico, porém se traduzem na forma de experimentação empírica, a partir da análise que é feita de forma detalhada e coerente. Ela é maior empregada e necessária nas ciências sociais, onde o pesquisador interage, compreende e interpreta (MICHEL, 2005). Partindo disso, o pesquisador se torna o principal instrumento de pesquisa, valorizando não apenas o resultado final, mas o processo em si, abrindo espaço para interpretações.

A pesquisa descritiva segundo Gil (2008) tem como objetivo retratar as propriedades de estipuladas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como objetivo a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

5.1.2 Procedimentos

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se por uma pesquisa de levantamento, que segundo Gil (2008) é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a uma pessoa, ou a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Fonseca (2002) aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população, conhecido como censo.

5.1.3 Coleta e análise dos dados

Os procedimentos de coleta de dados foram caracterizados na utilização de um questionário adaptado ao modelo dos cinco pilares que são a base para a inteligência emocional segundo Goleman (1995), e algumas entrevistas informais realizadas com a gerencia do empreendimento, com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

A análise ocorreu por meio comparativo entre a bibliografia apresentada e as respostas obtidas.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação e análise do questionário, pode-se identificar que a líder demonstra ter pontos fortes em relação a inteligência emocional, e irá se beneficiar com o foco e o desenvolvimento de algumas áreas específicas. Segundo Goleman (2012) boa parte do nosso temperamento vem a partir de nossa herança genética, porém temperamento não é destino, e sempre há a possibilidade de trabalhar para aperfeiçoá-lo.

A habilidade que a líder demonstrou menor domínio foi a social, ou seja, como ela se relaciona com seus subordinados. Essa habilidade pode ser relacionada com a capacidade de promover o sentimento de confiança e receptividade por parte de seus colaboradores, conquistando uma boa relação com eles. A líder apesar de ter várias características positivas com relação a inteligência emocional, ainda tem dificuldade de expressar corretamente e de forma clara seus sentimentos. De acordo com Weisinger é de grande relevância para a liderança fazer uso de técnicas de boa comunicação:

“As técnicas de comunicação são de importância fundamental para sua inteligência emocional, e seu valor no local de trabalho é incalculável. Imagine tentar resolver um conflito entre dois funcionários, se você não consegue se comunicar bem” (WEISINGER, 1997, p.177)

O modo como o líder faz uso da comunicação tem ligação direta com o sucesso do estabelecimento. A líder deve procurar desenvolver a capacidade de não apenas reconhecer as desavenças, mas sim tentar resolvê-las da melhor forma, tendo uma comunicação sincera e positiva com seus membros.

Para que a gerente gere e mantenha entusiasmo em sua equipe, ela deve ser capaz de avaliar como seus seguidores se sentem e ser capaz de influenciar positivamente esses sentimentos. Ela também deve ser capaz de prever como os liderados reagirão a diferentes circunstâncias, eventos e mudanças, gerenciando efetivamente essas reações, ser capaz de desenvolver nos seus colaboradores uma maior capacidade emocional e, portanto, uma maior capacidade de responder a desafios emocionais.

A líder demonstra facilidade e competência para atingir seus objetivos, tem pensamentos positivos em situações difíceis, assim com

flexibilidade para encontrar meios suficientes para atingir suas metas. Apesar disso, não tem facilidade e costume de compartilhar os entendimentos e as interpretações do dia a dia com seus liderados, e tão pouco de trabalhar para motiva-los constantemente. Para Migueles e Zanini (2009), é líder aquele que busca o engajamento de todos para enfrentar desafios, motivando cada um a realizar seu potencial e a apresentar suas melhores contribuições e esforços.

A líder precisa atentar-se a ideia de que além compreender e administrar as próprias emoções a mesma deve entender e regular as emoções dos outros, inspirando a motivação em seus funcionários. Torna-los mais confiantes e seguros, o que acarreta diretamente em uma melhoria no ambiente organizacional, aumentando a produtividade, reduzindo a tensão e diminuindo a geração de conflitos.

Em termos de consciência de seus sentimentos a gerente possui um bom entendimento, mostrando-se ciente dos mesmos, tem conhecimento das causas e como eles mudam ao longo do tempo sendo capaz de gerenciar e dominá-los na maioria das situações. Tem pleno entendimento que seu comportamento emocional tem influência direta nos seus colaboradores, e alega que possui a capacidade de influencia-los positivamente. Sendo capaz de entender e gerenciar suas próprias emoções, a líder se torna mais propensa a engajar-se no pensamento construtivo para manter altos níveis de cooperação e confiança. De acordo com Schwarz e Clore (1988) líderes que percebem com precisão suas emoções podem determinar quando as emoções estão ligadas a oportunidades, problemas ou propostas e usar essas emoções como informação no processo de tomada de decisões.

Talvez o ponto mais franco identificado na IE da gerencia diz respeito a autorregulação, pois a líder admite ter dificuldade em superar o sentimento de frustração quando necessário. Quando um líder demonstra humor positivo, ele se torna mais criativo e, portanto, mais propensos a criar uma visão convincente que contrasta com as condições existentes. Líderes que são ricos em IE são mais capazes de aproveitar e usar seus humores positivos e emoções para vislumbrar grandes melhorias no funcionamento da organização.

Tratando-se de empatia, a líder declara frequentemente ouvir os problemas de seus subordinados sem julgar, embora a mesma não se esforça

para resolver questões conflituosas desde que não a afetem diretamente. De acordo com Blanchard (2007), apoio e colaboração são necessários para ajudar os membros da equipe a desenvolver confiança em sua capacidade de trabalharem juntos. Então, a líder só terá benefícios ao focar mais no desenvolvimento da confiança e do envolvimento com seus colaboradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Nas décadas anteriores, a noção e a presença do bem-estar emocional nas organizações foram de algum modo desconsiderado: emoções foram percebidas como fatores irracionais a serem excluídos do ambiente de trabalho e só nos tempos atuais que se nota a importância de trabalhar as emoções seja dentro ou fora do ambiente produtivo.

O objetivo deste estudo foi determinar a relação entre a inteligência emocional como atributo da eficácia da liderança em uma organização. Indivíduos emocionalmente inteligentes são mais conscientes de seus próprios sentimentos e também possuem facilidade para lidar com os sentimentos alheios. Eles são mais abertos a aspectos positivos e negativos de experiência interna, mais capazes de rotulá-los e, quando apropriado, comunicá-los de modo a poder trabalhá-los de melhor maneira.

Pode-se concluir que, no mínimo, a inteligência emocional é uma característica indispensável e que deve ser levada em consideração no domínio da liderança, sendo essencial para o sucesso profissional. Através desse estudo tornou-se possível identificar quais as competências de liderança relacionadas a IE a líder possui. Por meio da utilização de um questionário aplicado a líder foi possível constatar o seu nível de inteligência emocional e baseando-se nos resultados adquiridos através dessa pesquisa pode-se observar que a mesma possui bons parâmetros de Inteligência Emocional.

Se confrontado com as habilidades emocionais segundo Daniel Goleman (1995), tem-se o entendimento que a líder possui pontos fortes em relação a auto regulação, autopercepção e motivação, e alguns pontos falhos que possuem a necessidade de serem trabalhados em relação as aptidões sociais e a empatia com seus subordinados.

Em posse dessa análise é de excepcional importância que a empresa trabalhe de maneira efetiva a capacidade intelectual de sua liderança. Com o devido foco e aprimoramento das habilidades que a líder possui mais dificuldade ela melhorará sua relação com seus colaboradores acarretando uma maior satisfação e melhora no clima organizacional. Um ambiente de trabalho positivo

influencia diretamente nos resultados da empresa, no trabalho dos funcionários e na produtividade da organização.

Conhecendo os pilares da Inteligência Emocional, a líder pôde entender os seus pontos fortes e fracos, de modo a vir a trabalhá-los diariamente, assim possibilitando relações mais saudáveis e conscientes dentro do ambiente produtivo.

Os resultados desse estudo demonstram que a liderança pode ser medida no ambiente de trabalho e correlaciona-se positivamente com a confiança e a capacidade da equipe atingir a metas. Uma vez comandados por um líder com alto grau de inteligência emocional uma equipe se torna capaz de enfrentar quaisquer desafios, melhorar sua capacidade produtiva, e atingir um diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Aparecida de. **O Que é Superdotação e Talento?** Publicado em: 6 abr. 2006.
- ANTUNES, Celso. **A inteligência emocional na construção do novo eu. 4.** Petrópolis: Vozes, 1998.
- ARMSTRONG, A.R.; GALLINGAN, R.F; CRITCHLEY, C.R. **Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality & Individual Differences***, 2011, 51, 331-336.
- ATKINSON, J. W. **Motivational determinants of risk taking behavior. *Psychological Review***, 1957, 64, 359–372.
- BAGSHAW, M. **Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millennium.** Industrial and Commercial Training. 1998.
- BANDURA, A. **Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist***, 1982, 37, 122-147.
- BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs.** Nova Jersey: Prentice Hall, 1986.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAR-ON, R. **The development of a concept of psychological well-being.** Dissertação de Doutorado, Universidade de Rhodes, África do Sul, 1988.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CAVAZOTTE, F.; MORENO, V.; HICKMANN, M. **Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly***, 2012, 3, 443–455.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CLARKE, N. **HRD and the challenges of assessing learning. *International Journal of Training and Development***, 2004, 8(2): 140–156
- CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N. **Charismatic leadership in organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1998.
- CURY, A. **Inteligência Multifocal: análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. 8º ed.** São Paulo: Cultrix, 2006.

CÔTÉ, S.; MINERS, C. T. H. **Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance.** *Administrative Science Quarterly*, 2006, 51(1), 1-28.

DALGALARRONDO, P. **A Inteligência e suas Alterações. Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais.** Porto Alegre: Artmed, 2008, 2, 277-289.

DANNHAUSER, Z. **The learning organisation.** In R. Nel (Ed.), **Puppets or people: People and organisational development: An integrated approach to people and organisational development** (pp. 106–122). Cidade do Cabo, África do Sul: Juta Publishers, 2009.

DRUSKAT, V. U.; WOLFF, S. B. (2001). **Building the emotional intelligence of groups.** *Harvard Business Review*, 2001.

EYSENCK, H.J. **Personality, genetics, and behavior.** Nova York: Praeger, 1982.

FARLING, M.L.; STONE, A.G.; WINSTON, B. **Servant leadership: Setting the stage for empirical research.** *Journal of Leadership Studies*, 1999, 6, 49–72.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002

FRIGDA, N.H. **The laws of emotion.** *American Psychologist*, 1988, 43, 349–58.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente - A teoria das inteligências múltiplas.** 1ª ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GARDNER, H. **Frames of mind: The theory of multiple intelligences.** Nova York: Basic Books, 1983.

GARDNER, H. **Inteligência: múltiplas perspectivas.** Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto alegre: Artmed, 1998.

GEORGE, J.M; BETTENHAUSEN, K. **Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context.** *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 698–709.

GEORGE, J.M. **Emotions and leadership: The role of EI.** *Human Relations*, 2000, 12, 1027–1041.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOLEMAN D.; BOYATZIS R.; MCKEE A. ***Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence***. Boston: Harvard Business Review Press, 2013
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. ***Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence***. Boston: Harvard Business School, 2002.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- HEIFETZ, R.A.; LINSKY, M. ***A survival guide for leaders***. Harvard Business Review, 2004, 80, 65–73.
- HOGAN, R.; CURPHY, G.J.; HOGAN, J. ***What we know about leadership: Effectiveness and personality***. American Psychologist, 1994, 6, 493–526.
- JEHN, K. A. ***A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict***. Administrative Science Quarterly, 1995, 40(2), 256-282
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações. O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KELLET, J. B.; HUMPHREY, R. H.; SLEETH, R. G. Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *Leadership Quarterly* 2001, 13(5), 523-544.
- KUNNANATT, J. T. ***Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness***. Human Resource Development Quarterly, 2004, 15(4), 489–495.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin**. São Paulo: Duas Cidades, 1976.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P.; GOMBERG-KAUFMAN, S.; BLAINEY, K. ***A broader conception of mood experience***. Journal of Personality and Social Psychology, 1991, 60, 100–11.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. ***Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*** 1997, pp. 3–31.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MIGUELES, C.; ZANINI M. T. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Anderson Muniz. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**. 2008. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

PAULO, E. A.; JUNIOR, L. F. **Inteligência emocional: uma ferramenta de análise para a compreensão e amenização de conflitos**. ETC – V encontro de extensão universitária e I encontro de iniciação científica para o ensino médio. Presidente prudente, 2009, vol.5, nº5.

RAHIM, M. A., MAGNER, N. R., & SHAPIRO, D. L. **Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?** Journal of Applied Psychology, 2000, 122- 132

SALOVEY, P.; MAYER, J.D. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality**, 1989–90, 9, 185–211.

SCHLECHTER, A.F.; STRAUSS, J.J. **Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context**. SA Journal of Industrial Psychology, 2008, 34(1), 42–53.

SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

SCHWARZ, N.; CLORE, G.L. **How do I feel about it? The informative function of affective states**. NY: C. J. Hogrefe, 1988.

SEIPP, B. **Anxiety and academic performance: A meta-analysis**. Anxiety Research, 1991, 4, 46-53.

SINCLAIR, R.C.; MARK, M.M. **The influence of mood state on judgement and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy**. In L.L. Martin and A. Tesser (Eds), The construction of social judgments. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992, pp. 165–93.

SNYDER, M. **Impression Management: The Self in Social Interaction**. Monterey: Brooks/cole: 1981

STERNBERG, E. J., & SORIANO, L. J. **Styles of conflict resolution**. Journal of Personality and Social Psychology, 1984, 115-126.

STREHL, L. **Teoria Das Múltiplas Inteligências De Howard Gardner**: Breve Resenha e Reflexões Críticas, 1984.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, 2003.

THORNDIKE, E.L. **Intelligence and its uses.** Harper's Magazine, 1920, 140, 227-235.

THORNDIKE, R.L. **Factor analysis of social and abstract intelligence.** Journal of Educational Psychology, 1936, 27, 231-233.

Thomas, K. W. (1992). **Conflict and negotiation processes in organizations.** In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1992.

WASIELEWSKI, P.L. **The emotional basis of charisma.** Symbolic Interactionism, 1985, 8, 207–22.

WEINER, B. **An attributional theory of achievement motivation and emotion.** Psycho-logical Review, 1985, 92,548–573.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

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

WIGFIELD, A. **Expectancy-value theory of achievement motivation: A developmental perspective.** Educational Psychology Review, 1994, 6, 49–78

YUKL, G. & VAN FLEET, D.D. **Theory and research on leadership in organizations.** In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 147–97.

APÊNDICE

Questionário aplicado a gerência do empreendimento

1. Você é consciente dos seus sentimentos, de modo a poder trabalhá-los?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

2. Você sabe identificar seus limitadores numa situação problemática?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

3. Você sabe quais ações tomar para melhorar resultados e otimizar sua performance?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

4. Você reconhece como seu comportamento afeta os outros?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente

- Raramente
- Nunca

5. Você procura escolher, adotar e manter estados emocionais positivos?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

6. Você consegue admitir facilmente que cometeu um erro?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

7. Você consegue pensar claramente quando está sob pressão?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

8. Você supera facilmente o sentimento de frustração?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

9. Você define metas a longo prazo e consegue cumpri-las?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

10. Você estimula os seus liderados a fixarem metas pessoais para o desenvolvimento e ascensão deles?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

11. Você sustenta a automotivação quando sofre um retrocesso em relação aos seus objetivos?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

12. Você gosta de se arriscar frequentemente buscando trabalhar num projeto diferente ou inovador?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

13. Você procura entendimento mútuo nas questões?

- Sempre

- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

14. Você pensa cuidadosamente sobre o ponto de vista e as perspectivas de outras pessoas?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

15. Você tem a habilidade de ler e interpretar as emoções dos outros?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

16. Você é aberto a críticas e consegue ouvir sem julgar?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

17. Você pensa em maneiras de influenciar outras pessoas de modo eficiente?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente

- Raramente
- Nunca

18. Você trabalha de modo a resolver potenciais conflitos com outras pessoas?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

19. Você lida com pessoas e situações difíceis com delicadeza?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

20. Você influencia o estado emocional das pessoas, pra melhorar a performance da mesma?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca