

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LILIAM SENA DE SOUZA

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES DE EQUIPES DE  
CALL CENTER**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2018

LILIAM SENA DE SOUZA

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES DE EQUIPES  
DE CALL CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico Gestão e Economia (Dagee), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Gianfranco Muncinelli

CURITIBA  
2018

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES DE EQUIPES DE CALL CENTER**

Esta monografia foi apresentada no dia 20 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata LILIAM SENA DE SOUZA apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Dr<sup>a</sup>. Gianfranco Muncinelli  
Orientador

---

Esp. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Deus.

Ao meu marido Ruvian Fabrin, que me deu apoio incondicional, e me ajudou nos momentos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meu orientador Prof. Dr. Gianfranco Muncinelli pela paciência e grande disposição.

## RESUMO

SOUZA, Liliam Sena. Práticas de Inteligência Emocional para Líderes de Equipes de Call Center. 2018. 44 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Este estudo teve como objetivo apresentar as principais ferramentas de inteligência emocional de forma a contribuir para uma melhor gestão de equipes de call center, bem como apresentar as principais teorias correntes sobre a inteligência emocional, mostrar as dificuldades na gestão de equipes de call center, a importância da gestão emocional para o líder. Para tanto, foi utilizado como método a pesquisa bibliográfica, através de vários livros e artigos relacionados com o tema deste estudo. A partir deste estudo foi possível perceber utilizando as ferramentas de inteligência emocional, como autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidades sociais podem ser uma grande ferramenta para os líderes de call center se utilizada da forma correta, primeiro conhecendo a si mesmo, para posteriormente conhecer o outro, afim de desenvolver um bom relacionamento interpessoal, e assim melhorar o ambiente de trabalho, o clima organizacional, atingindo as metas que a empresa espera.

**Palavras-Chaves:** Inteligência Emocional. Liderança. Call Center. Gestão de Pessoas. Gestão Emocional.

## ABSTRACT

SOUZA, Liliam Sena. Emotional Intelligence Practices for Call Center Team Leaders. 2018. 44 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The objective of this study is to present the main tools of emotional intelligence in such a way as to contribute to the best management of call-center teams, as well as to present the principal current theories on emotional intelligence, show the difficulties in call-center team management, as well as the importance of emotional management for the leader. In order to do this, the bibliographic research method was used, involving various books and articles related to the subject of this study, having as main author Daniel Goleman. From this study, it was possible to use emotional intelligence tools such as self awareness, self control, empathy and social skills, which can be a great tool for call center leaders, if they are trained correctly, first knowing the same thing, to know or another, in order to develop a good interpersonal relationship, and thus improve the work environment, the organizational climate, achieving the goals that the company expects.

**Keywords:** Emotional intelligence. Leadership. Call Center. People management. Emotional Management.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....                                    | <b>10</b> |
| 2.1 TEORIAS CORRENTES SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....                 | 10        |
| 2.2 DIFICULDADES NA GESTÃO DE EQUIPES DE CALL CENTER .....              | 11        |
| 2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EMOCIONAL PARA UM LÍDER DE CALL CENTER..... | 14        |
| 2.4 AS FERRAMENTAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....                      | 16        |
| 2.4.1 Autoconsciência .....   | 16        |
| 2.4.2 Autocontrole .....  | 18        |
| 2.4.3 Empatia .....   | 20        |
| 2.4.4 Habilidades sociais.....  | 22        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....                              | <b>26</b> |
| 4.1 TÉCNICA DE AUTOCONSCIÊNCIA .....                                    | 26        |
| 4.2 TÉCNICA DE AUTOCONTROLE .....                                       | 27        |
| 4.3 TÉCNICA DE EMPATIA.....   | 27        |
| 4.4 TÉCNICA DE HABILIDADES SOCIAIS.....                                 | 28        |
| <b>5 DISCUSSÃO</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                     | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>35</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

Inteligência Emocional é uma ferramenta que auxilia o indivíduo a conhecer suas emoções e de outrem, e com este conhecimento utilizá-las de forma racional e positiva dentro de seus relacionamentos. Sendo mais importante que a habilidade técnica, quanto mais alto o cargo, maior a necessidade de se aplica a gestão emocional (GOLEMAN, 2015).

Este projeto de pesquisa delimitou-se em colher informações sobre quais os procedimentos e técnicas que melhor se adequam a aplicação da inteligência emocional para o líder de call center. E como isso ele pode refletir ou contribuir na gestão de pessoas, tendo como referência o estudo sobre as práticas de inteligência emocional para líderes.

O trabalho em um call center é um grande desafio para qualquer gestor, seja pelo alto índice de absenteísmo, pela rotatividade de pessoal, alterações repentinas de equipes e gestores (MANCINI, 2001). Assim, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os procedimentos e técnicas da inteligência emocional que melhor se adequam e podem contribuir diretamente na gestão de equipes de call center.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar quais as técnicas que melhor se adequam a aplicação da inteligência emocional na gestão de equipes de call center. Com a finalidade de indicar os benefícios de se conseguir uma melhor gestão da equipe, no estudo sobre as práticas de inteligência emocional para líderes. E tem como objetivos específicos apresentar as principais teorias correntes sobre inteligência emocional, explicar as dificuldades na gestão de equipes de call center e descrever a importância da gestão emocional para um líder de call center.

O trabalho como líder de call center está longe de ser algo sereno e tedioso (MANCINI, 2001), para se ter sucesso, o gestor precisa de muito mais do que apenas dominar os números, é imperativo que o líder possua um grande controle de si mesmo e da equipe, é indispensável gerenciar as mais diversas situações, além de saber como lidar com todos os setores da empresa, seus pares, e seus próprios gestores, estes por sua vez, muitas vezes querem ver apenas o resultado final. O

líder de call center tem muitos obstáculos em busca do desenvolvimento da sua equipe, assim essa pesquisa se justifica através da aplicação da inteligência emocional em contribuição por uma gestão mais eficaz.

Para o desenvolvimento deste trabalho será empregado a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica terá respaldo em livros, artigos e revistas especializadas na área de inteligência emocional. Também foi classificada como explicativa, onde para tudo que for apresentado, haverá uma comprovação científica, sempre atrelando o tema proposto aos autores pesquisados.

O trabalho será estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro será apresentado as principais teorias correntes sobre inteligência emocional. No segundo capítulo será explicar as dificuldades na gestão de equipes de call center. No terceiro, identificado os pontos de ação. No quarto, será descrito a importância da gestão emocional para um líder de call center. E no quinto e último capítulo será identificado às técnicas de gestão emocional que os líderes poderão utilizar.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 TEORIAS CORRENTES SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é uma ferramenta que auxilia o indivíduo a conhecer suas emoções e de outrem, e com este conhecimento utilizado de forma positiva dentro de seus relacionamentos. Como bem nos assegura Weisinger (1997), a inteligência emocional é o uso racional das emoções, o que leva o indivíduo a controlar sua reação e com isso obter melhores resultados em suas convivências.

Para Seymour e Shervington (2001, p. 7) a inteligência emocional facilita que cada indivíduo possa tomar as rédeas de suas ações, e que através deste conhecimento, possa entender essas emoções, e tomar a melhor decisão em seu benefício. Para esses autores:

Existem dois aspectos de inteligência emocional que determinam o seu desempenho como administrador. O primeiro é a sua aptidão em controlar situações de uma maneira efetiva. Pessoas de alto desempenho utilizam suas emoções como um guia para melhorar os trabalhos. O segundo é o seu grau de sensibilidade, que contribui para o desempenho de outros.

Conforme explicado acima, a inteligência emocional é aplicada a todas as áreas da vida do indivíduo, seja social, pessoal ou profissional. Neste estudo a área profissional será o foco, mas precisamente a aplicação será para líderes de call center, porém nada impede que as informações aqui apresentadas, sejam usadas em outros casos. Evidentemente a aplicação poderá ser utilizada pelo líder como ferramenta de desenvolvimento próprio e da equipe.

Conforme Caruso e Salovey (2007) para aplicação da inteligência emocional o líder deve perceber suas emoções e de cada membro da equipe, essa percepção será chamada de coleta de dados. Assim o autor deixa claro que, com a ciência desses dados o gestor poderá identificar situações, saberá qual a melhor forma de transmitir informações delicadas para a equipe, e compreenderá como está sua equipe, e assim poderá projetar um plano para o desenvolvimento de sua equipe.

O uso da inteligência emocional deve ser diário, não é algo que você aplica uma vez, pelo contrário. Cita-se, como exemplo, uma equipe de call center que hoje

atende pessoa física, em quinze dias passará a atender pessoa jurídica com um novo produto e sistema que a empresa está implantando, isso traz a necessidade de treinamento e uma grande mudança de sistema. A equipe será informada desta mudança pelo gestor. Se o líder tiver uma baixa inteligência emocional, sua primeira atitude provavelmente será de repúdio pela mudança, interferindo diretamente em como a informação chegará aos colaboradores da sua equipe.

Agora, se gestor for autoconsciente, tem domínio de suas emoções, ele irá refletir sobre como se sente, irá contornar as inseguranças e a ansiedade do estresse futuro, e transmitirá a notícia para a equipe de uma forma positiva. Motivará a equipe, fazendo-a abraçar este novo desafio, eles se sentirão importantes por serem escolhidos para esta mudança, que será enriquecedora para seus currículos, ao constar uma implantação de uma nova operação.

Ainda para Seymour e Shervington (2001, p. 6), “o sucesso profissional depende, na maior parte, do modo como você administra a si mesmo e as suas relações de trabalho - aspecto conhecido como 'inteligência emocional', ou IE. Para tornar-se mais eficiente, identifique e desenvolva essas habilidades”. Nesse sentido, o autor deixa claro que entender e saber como utilizar o mecanismo das emoções humanas é o grande diferencial entre os profissionais bem sucedidos.

Segundo Goleman (2001, p. 337, grifo do autor), inteligência emocional *refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos*. Logo, é importante compreender que se basear apenas em números, conhecimento técnico e estatístico do trabalho, ignorando como as emoções de todos afetam o dia a dia de uma equipe, é a uma grande receita ao fracasso. Assim, exemplificando a inteligência emocional busca a percepção de suas emoções e de outrem, utilizando esses sentimentos para o seu próprio desenvolvimento e da sua equipe.

## 2.2 DIFICULDADES NA GESTÃO DE EQUIPES DE CALL CENTER

O clima de trabalho no call center é extremamente estressante, atendentes trabalham seis horas e vinte minutos por dia, têm duas pausas de dez minutos cada,

e uma terceira pausa de vinte minutos para refeições. Tudo é cronometrado, horário de entrada, de saída, idas ao banheiro, tudo conta para a meta de aderência a escala. É um ambiente com alta rotatividade de pessoas, uma vez que é o primeiro emprego de jovens inexperientes, além de ter que lidar com muitos clientes insatisfeitos (MENDONÇA, 2018). Segundo Watkins (2016), o gestor de uma nova equipe precisa trabalhar com o que tem no momento, em uma recente transição não é possível simplesmente demitir e contratar uma nova equipe, o motivo mais comum é que o gestor não tem autorização para tal. Neste contexto de call center, para uma operação com 500 agentes, geralmente é possível fazer apenas 2 desligamentos por mês, assim como o autor citou acima, a única saída é trabalhar com esta equipe, que têm muitos problemas, afinal o último gestor foi substituído.

Para poder se adaptar e dirigir com êxito um ambiente cada vez mais difícil e competitivo, os líderes devem saber e poder transformar a cultura organizacional dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudanças constantes.

A administração do futuro aponta que o único caminho que resta às organizações de hoje e de amanhã é a busca da competitividade a partir da lealdade e motivação do seu pessoal [...] (SOTO, 2002, p. 235).

Conforme Soto (2002) pode-se observar que o papel do gestor é transformar a sua equipe, assim o autor deixa claro que isto deve ocorrer independente dos recursos disponíveis, como demitir pessoas. Neste contexto, fica evidente que o gestor depende demasiadamente de sua expertise. O mais preocupante, contudo, é constatar que os gestores não estão preparados para essa transformação na sua equipe. Por isso não é exagero afirmar que é necessário a aplicação da inteligência emocional em todo esse processo. De acordo com Goleman (2015, p. 751-754):

Nossa pesquisa mostrou que altos níveis de inteligência emocional criam clima no qual a partilha de informações, confiança, tomada de riscos saudável e aprendizado florescem. Níveis baixos de inteligência emocional criam clima de medo e ansiedade. Como funcionários tensos ou atemorizados podem ser muito produtivos no curto prazo, suas organizações podem anunciar bons resultados, mas estes nunca perduram.

As dificuldades na gestão de equipes são muitas, e no caso dos call centers os gestores não possuem muitas ferramentas de apoio da empresa. Trata-se inegavelmente de algo que deve partir inteiramente do gestor. Assim, conforme Goleman (2015) reveste-se de particular importância a utilização da inteligência

emocional como ferramenta de uma melhor gestão da equipe. Sob essa ótica, ganha particular relevância que esta mudança deve acontecer primeiramente no líder para refletir na equipe, o gestor conduz a mudança, afim de direcionar a equipe para um novo caminho (SEYMOUR e SHERVINGTON, 2001).

Por isso é importante ressaltar que o valor da aplicação da inteligência emocional para o líder de equipes, que através dessa ferramenta consegue potencializar a gestão de si mesmo e de outros. Segundo Weisinger (1997, p. 115) "a maneira de colocar sua inteligência emocional em ação é reconhecer e reagir as emoções e aos sentimentos dos outros, orientando-os para a resolução produtiva de uma situação problemática [...]". Por exemplo, para uma equipe que não ver seu gestor como líder, este pode buscar, através da inteligência emocional, as qualidades que um líder deve ter, e que se você consegue se conhecer, compreender e se autoliderar, sem dúvida poderá transformar a sua imagem perante sua equipe.

Em vista da dificuldade dos líderes em ter uma gestão eficaz para levar sua equipe a alcançar as metas esperadas, Caruso e Salovey (2007, p. 08) mostram como as emoções do líder interferem diretamente no comportamento de todo o grupo.

Um líder que se sentisse triste estaria mais propenso a gerar argumentos persuasivos e ponderados. O humor entristecido, em geral, ajuda as pessoas a pensar de maneira mais básica e sistemática do que o humor alegre. O mesmo líder, sentido-se mais jovial, geraria provavelmente mais argumentos criativos e originais, em sua tentativa de influenciar as outras pessoas. Esse líder também apresentaria um número bem maior de argumentos sentido-se feliz, do que ao sentir-se triste. De maneira geral as emoções influenciam o julgamento, a satisfação no trabalho, o comportamento produtivo, a solução criativa de problemas e a tomada de decisões.

Parece óbvio que a inteligência emocional pode fazer uma grande diferença na gestão de equipes de call center, os líderes com os poucos recursos que possuem, precisam se autoconhecer, se autoliderar para então fazer a diferença em suas equipes. Conforme explicado acima a inteligência emocional pode suprir essa necessidade dos gestores, é algo que o líder deve buscar e aplicar. O autor deixa claro como uma simples mudança de humor pode, por exemplo, alterar a percepção da equipe, pela forma como a comunicação acontece. Um bom gestor deve saber utilizar suas próprias emoções em benefício da sua equipe.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EMOCIONAL PARA UM LÍDER DE CALL CENTER

Segundo Goleman (2015) quanto mais alto o cargo do líder, maior a importância da inteligência emocional e menor a relevância da inteligência cognitiva, chegando a um momento em que a habilidade técnica é dispensável. Assim também em um call center, ferramentas para controle de atrasos, faltas, folhas ponto, sistemas de atendimento ao cliente são aprendidos no dia a dia, porém o desenvolvimento de uma liderança eficaz é algo que necessita ser trabalhado com muita atenção pelo gestor, deve ser o foco, principalmente se este é novo no cargo.

A aptidão emocional é importante sobretudo na liderança, cuja essência é conseguir que outros executem seus respectivos trabalhos com mais efetividade. A inaptidão dos líderes reduz o desempenho de todos, faz com que se desperdice o tempo, cria aspereza, corrói a motivação e a dedicação ao trabalho, acumula hostilidade e apatia. [...]

Controlar uma situação emocional requer as capacidades necessárias para resolver os problemas de raiz ao estabelecer rapidamente entendimento e confiança, saber ouvir e ser capaz de persuadir com uma recomendação. (SOTO, 2002, p. 217).

Conforme Soto (2002) o importante é um líder ter o controle de suas próprias emoções. Assim é pertinente trazer à tona que o autor esclarece que esta habilidade de administrar os sentimentos favorece a quem as pratica. E o contrário também é verdadeiro, a não aplicação desta perícia culminará em uma série de situações desagradáveis, que em nada contribui para a evolução da equipe.

Abaixo observa-se o quão prejudicial é não utilizar corretamente as habilidades emocionais.

Alguns administradores que não avaliam os indícios emocionais, e sobretudo os falsos, julgam as pessoas pela aparência. Não vão além da expressão superficial das emoções, não julgando isso necessário. O resultado é que vêem um sorriso, mas não lhes ocorre que este pode ser falso - que a boca sorri mas os olhos não se contraem como deveriam. Isso os leva a tirar conclusões incorretas, a tecer falsos pressupostos e a recolher dados emocionais equívocos. (CARUSO e SALOVEY, 2007, p. 38).

Conforme Caruso e Salovey (2007) o que importa, portanto, é que o gestor faça um uso profundo da gestão emocional, não basta ter apenas uma leve noção das próprias emoções e dos outros, é necessário analisar e praticar. Conforme

indicado por Grenny (2017) o auto entendimento e saber como contornar as próprias emoções é a chave para que seus objetivos sejam concluídos com sucesso, é o que diferencia o gestor excelente do medíocre.

Sabe-se que o ritmo de trabalho em um call center é frenético, porém é fundamental perceber os comportamentos e expressões de cada indivíduo da equipe, independente se está afetando ou não o trabalho naquele momento. Conforme nos assegura Caruso e Salovey (2007, p. 40) "[...] Se nos concentrarmos somente nas palavras das pessoas, correr-se um sério risco de compreender mal a mensagem subjacente". Assim, por exemplo, se um colaborador está com uma expressão de desânimo, porém executa o trabalho, o gestor acaba não dando atenção, afinal não está atrapalhando o andamento das atividades, porém se este humor persistir, com certeza afetará não só o trabalho do colaborador, mas de toda a equipe. Assim novamente, preste atenção as pessoas, observe os indivíduos, e isto evitará situações inesperadas.

Abaixo um exemplo prático de observação de outra pessoa e o resultado:

Eu diria que dar atenção às emoções da outra pessoa talvez seja a coisa mais importante que aprendi nesses vinte anos de atividade empresarial. O que faço é sintonizar o que está subentendido nas palavras da pessoa. Elas podem revelar dúvida, irritação ou nervosismo. [...] Entendi isso certa vez quando tentava fechar um importante contrato [...] os números faziam sentido para ele, mas ele se mostrava evasivo. Percebi que alguma coisa o distraía, então eu disse: 'Você está distraído, Charlie.' Ele pestanejou e mudou de atitude. 'É verdade, acho que estou mesmo. Minha filha vai se casar no próximo sábado e estou meio perturbado.' Descobrimos que nossas filhas eram quase da mesma idade, mas nem sabíamos até aquele momento que tínhamos filhos. Cinco minutos depois ele tinha um contrato assinado e um novo amigo. (COOPER e SAWAF, 1997, p. 106).

Conforme explicado acima, fica óbvio que aplicar a inteligência emocional para analisar os membros da equipe é essencial para o bom andamento de todas as atividades que devem ser executadas. O gestor não deve apenas focar em como mexer em sistemas e controles, assim o autor deixa claro que, deve-se lembrar que quem executa todas estas atividades são pessoas, que possuem comportamentos e expressões diversos. O líder deve estar sempre atendo as emoções de seus colaboradores, e conhecendo estas variações, poderá contornar quaisquer situações imprevistas, fazendo com que a gestão emocional trabalhe em seu favor.



## 2.4 AS FERRAMENTAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os próximos 4 capítulos mostram as ferramentas que compõem a inteligência emocional, assim no primeiro fala-se sobre a autoconsciência, no segundo sobre o autocontrole, no terceiro sobre a empatia e no quarto e último sobre as habilidades sociais.

### 2.4.1 Autoconsciência

Um dos pilares da gestão emocional é a autoconsciência, afinal, a falta de conhecimento de si mesmo, prejudica o julgamento das situações, em momentos críticos que você mais precisa. Segundo Goleman (2001) a autoconsciência é entender e identificar os sentimentos que se está sentindo de forma clara e objetiva, para que em determinado momento esses sentimentos possam ser usados a seu próprio favor.

Carecendo de autoconsciência, você carece de informações necessárias para tomar decisões eficientes. É de se presumir que você não escolheria um vendedor, preterindo outro, sem ter informações suficientes sobre cada um dos candidatos, caso contrário estaria prejudicando sua decisão; do mesmo modo, quando você age num estado de baixo grau de autoconsciência, prejudica sua reação às pessoas e às situações, enfrentando-as munido de informações insuficientes. (WEISINGER, 1997, p.27).

Pode-se observar que a autoconsciência é o início de toda a inteligência emocional, é preciso conhecer-se para poder mudar a forma atual de comportamento. Assim conforme Weisinger (1997), com autoconsciência o indivíduo tem todas as informações necessárias para direcionar suas ações de forma eficiente. O autor deixa claro, que o contrário também é verdadeiro, que a baixa autopercepção leva a conduta e conseqüentemente a um parecer comprometido.

A importância e o impacto da autoconsciência.

Todos temos bloqueios quando se trata de emoções, forças e fraquezas, e de como nossos comportamentos e estilo impactam outras pessoas - negativa e positivamente. Nosso viés autosserviente, uma emoção potencialmente destrutiva, protege nosso ego e nossa autoestima frágeis, por meio de uma distorção cognitiva da realidade.

A consciência é a mãe da mudança, do crescimento, do desenvolvimento e do aprimoramento. Mas é difícil mudar o que não se vê. O desenvolvimento da autoconsciência é, sem dúvida, o obstáculo mais difícil e desafiador ao desenvolvimento e à manutenção de elevada Inteligência Emocional [...]. (BLOUNT, 2018, p. 72).

Consequentemente, conforme Blount (2018), a autoconsciência é o início de uma boa gestão emocional, prestando atenção as mais variadas emoções para poder realizar as mudanças necessárias. Segundo Goleman, et al (2018) o líder que não conhece as suas emoções, também não é capaz gerir-las e tão pouco de reconhece-las nos outros, o que afetará diretamente a gestão da equipe, seja na área de call center ou de qualquer outra.

Pode-se que o autoconhecimento é a ponte para que a inteligência emocional do líder se desenvolva. Neste contexto, fica claro que é preciso prestar atenção aquela voz interior que as vezes diz coisas positivas, as vezes negativas. O mais preocupante, contudo, é constatar sem a autoconsciência o líder não conseguirá entender os sentimentos dos outros. Como bem nos assegura Goleman, et al (2018, p. 26) "Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional", por exemplo, há alguém difícil na equipe e a cada acontecimento vai ficando mais penoso, até o momento da perda de controle do líder, porém se o líder tem consciência das suas emoções, antes de se descontrolar vai agir para que a primeira situação não aconteça, o que será benéfico para todos.

Em vista disso Cooper e Sawaf (1997, p. 34-35, grifo do autor) mostra o poder da autoconsciência:

Aprender a distinguir os sentimentos mais profundos desse bombardeio de estímulos e informações que nos atingem todos os dias é um requisito fundamental para o crescimento pessoal como um líder. Quando você está ciente de seus estados emocionais, você ganha valiosa *flexibilidade de resposta*.

[...] À medida que praticamos sentir nossos sentimentos como eles são, aumentamos não somente a nossa consciência de nós mesmos, mas também, nossa confiança em nós mesmos. Reconhecendo que todo sentimento é real. Sentimos através de nossos corações e corpos a vibração e o poder da própria vida - em nós e nos outros.

Assim, a autoconsciência é importante para um líder, que para gerenciar seus sentimentos, é necessário primeiro conhecê-los e somente após esta etapa, o líder terá noção de como utilizar essas emoções. Conforme explicado acima, essas sensações agora reconhecidas serão uma ferramenta na gestão pessoal e de pessoas, garantindo que o julgamento não seja afetado, o autor deixa claro, que sim, é necessário parar e dar ouvidos ao que se sente, que esse jogo de emoções não afeta somente o líder, mas todos em volta dele, e que também abre um leque de opções que sem o autoconhecimento não é possível.

#### 2.4.2 Autocontrole

A autogestão é o segundo pilar de uma boa inteligência emocional, afinal depois de saber o que se sente, é necessário saber o que fazer com estes sentimentos e emoções. Segundo Goleman (2015), a autogestão é saber o que fazer e como direcionar suas próprias emoções de modo que seja flexível, sempre respeitando a si mesmo.

Pessoas com grande habilidade para administrar emoções podem ser passionais, mas também possuem bom autocontrole emocional, costumam ter um temperamento comedido, pensam com clareza ao experimentar emoções fortes, tomam decisões com base no coração e no cérebro e geralmente refletem basicamente sobre suas emoções. Ao mesmo tempo, indivíduos sem especial habilidade na administração emocional costumam ser vistos como tendo mau temperamento, perdendo o controle e descontando o que sentem nos outros. (SOTO, 2002, p. 64).

Conforme Soto (2002) os benefícios da autogestão, não significa que o líder vai calar suas emoções, mas que vai extrair o melhor delas, seja elas positivas ou negativas. Assim, o autor deixa claro, que o líder que não possui autocontrole corre o risco de ser taxado de pessoa difícil, onde não se pode falar abertamente e sinceramente, porque ele pode se exaltar o que causa um distanciamento das pessoas em volta.

A importância da autogestão de acordo com (YAM, et al., 2017, n.p.):

Filósofos e psicólogos têm discutido a importância do autocontrole há anos. Platão, por exemplo, afirma que a experiência humana é uma batalha constante entre o desejo e a racionalidade, e que o autocontrole é

necessário para alcançar nossa forma ideal. Igualmente, Freud sugere que o autocontrole é a essência da vida civilizada. [...]

No trabalho, líderes com altos níveis de autocontrole apresentam estilos de liderança mais eficazes – é mais provável que eles inspirem e desafiem intelectualmente seus seguidores, em vez de serem autoritários e controladores.

Em vista disso, pode-se ver claramente a primordialidade da autogestão, o líder que tem controle emocional não é aquele irracional, puramente emocional ou que não age com a cabeça, mas aquele que consegue encontrar o equilíbrio entre o racional e o emocional, avaliando suas emoções de forma objetiva e colocando-as para agir em seu benefício. Conforme Yam, et al. (2017), o líder emocionalmente controlado consegue extrair o melhor de sua equipe, tornando-se uma referência para aqueles que trabalham com ele. Segundo Caruso e Salovey (2007), o revés do controle emocional é não ser tomado por nenhum dos extremos, retração ou explosão de sentimentos, mas usa-los de maneira habilidosa para que isso possa se refletir em boas atitudes.

Como bem nos assegura Blount (2018, p. 89) "O que torna difícil gerenciar e controlar as emoções é que cada emoção é, basicamente, uma faca de dois gumes. Ao mesmo tempo, as emoções podem ser positivas ou negativas, dependendo da situação, do contexto e das pessoas envolvidas", assim pode-se dizer que a autogestão realmente precisa ser vista com cautela, afim que o líder consiga entender todos esses fatores, por exemplo, antes de responder a determinadas situações críticas, o líder em vez de simplesmente responder o que vem na mente, pode começar a pensar um pouco mais, formular o que será dito, e pensar em como o outro pode reagir ao que será falado.

Weisinger (1997, p. 45), mostra um breve resumo das consequências de abafar as emoções e o significado de um autocontrole eficaz:

Todos nós já ouvimos alguém - talvez até nós mesmos - ser aconselhado: 'Controle suas emoções, esfrie a cabeça.' Isto em geral significa: 'Sufoque suas emoções.' Porém, [...] as emoções nos fornecem muitas pistas da razão dos nossos atos, e sufocá-las iria nos privar dessa informação. Reprimi-las tampouco vai afastá-las, e pode permitir que elas cresçam despercebidas, [...].

Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício.

Conforme explicado acima, a autogestão é algo essencial para um líder de sucesso, assim, o autor deixa claro, que autogestão não é asfixiar sentimentos ou simplesmente deixá-los sair sem um “filtro”, mas entendê-los de forma clara, imparcial. Sob o ponto de vista da equipe, ver o quanto o líder pode atrair, influenciar ou afastar seus colaboradores de acordo com o autocontrole. Enfim, com autogestão o líder atingi uma gestão emocional eficaz, e como consequência melhorar a gestão da equipe e o relacionamento com os colegas e chefes.

### 2.4.3 Empatia

Segundo Blount (2018) empatia é sentir o que o outro sente, criar uma conexão a ponto de entender o que o outro está sentindo. Quando o líder demonstra empatia, imediatamente é ligado ao outro, o que auxilia na compreensão dos sentimentos e emoções com quem se faz essa ligação.

Empatia não significa um sentimentalismo do tipo 'eu estou OK, você está OK'. Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo — tornaria qualquer ação impossível. Pelo contrário, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários — junto com outros fatores — no processo de tomar decisões inteligentes. (GOLEMAN, 2015, l. 228-231).

Um líder precisa está munido de empatia para com todos, sendo da equipe ou colegas de trabalho e até com seus chefes, assim o autor deixa claro, que a empatia cria um vínculo entre dois seres humanos, e fará com que os outros o vejam com vistas positivas. Porém, conforme Goleman (2015), a empatia não visa fazer tudo o que os outros querem, mas criar uma verdadeira conexão, que deve ser a base para o relacionamento do líder com seus colaboradores e afins.

Em síntese, a capacidade para experimentar e expressar empatia é crucial para a construção e manutenção de relações interpessoais gratificantes, bem como de vínculos afetivos seguros. Ao tomar a perspectiva de outra pessoa, considerando os sentimentos desta, o indivíduo torna-se mais apto a inibir padrões egocêntricos de angústia pessoal ou a manejar os sentimentos de raiva de forma mais adaptativa, facilitando a comunicação e o comportamento de ajuda. (FALCONE, *et al.*, 2013, p. 204).

A empatia é o caminho para a construção de relações de trabalho sólidas. Segundo Goleman, et al (2018) o líder que não possui empatia acaba por ser incoerente e muitas vezes inconveniente para com as pessoas em volta, chegando a interpretar de forma errônea o que acontece ao seu redor. Assim conforme Falcone, *et al* . (2013), o líder deve buscar a empatia, de modo a deixar de lado a soberba, para que aprenda a utilizar a afinidade com seus colaboradores de forma proveitosa.

Pode-se dizer que a empatia é a ponte para os relacionamentos interpessoais, pois cria conexão com todos a sua volta. Neste contexto, fica claro que o líder sem empatia poderá contribuir, de modo não intencional, com muitos conflitos na empresa, por exemplo, em uma reunião com a equipe, sem a empatia pode-se entender de maneira errada o que determinado colaborador está sentindo, e até mesmo prepara-los antes da reunião começar, para que fiquem mais abertos ao que será dito, podendo a ver conflitos. "As pessoas que atribuem o comportamento alheio a situações ou a circunstâncias tendem a ser mais empáticas do que aquelas que interpretam o comportamento alheio como manifestações da personalidade ou do temperamento pessoal e a rótulos preconceituosos". (BLOUNT, 2018, p. 67).

Goleman, et al (2018, l. 457-461) mostra como o líder deve ser comunicar com base na empatia:

Apesar disso, esses líderes por vezes podem projetar um estado de espírito mais sério, quando for conveniente, usando a empatia para sintonizar com o registro emocional das pessoas a quem lidera. Por exemplo, se aconteceu alguma coisa que deixou todo mundo furioso (como o fechamento de um departamento) ou triste (como a doença grave de um colega querido), o líder IE não só estabelece empatia com essas emoções, mas também as expressa para o grupo. Esse tipo de ressonância reforça tanto a sincronia quanto o entusiasmo, pois faz as pessoas se sentirem compreendidas e queridas.

Viu-se que não basta apenas se colocar no lugar do outro, também é crucial comunicar a sua empatia as pessoas ao seu redor, não pode-se pensar que mostrar a empatia significa um líder fraco, pelo contrário os colaboradores e colegas veem

alguém que realmente se importa com o que está acontecendo com eles, conforme explicado acima, a empatia também muda os olhos do líder para com a ação dos outros, uma vez que se coloca no lugar da outra pessoa. Deste modo, o autor deixa claro, que essa ligação também contribui de forma significativa para a diminuição das tendências ao orgulho, uma vez que o alvo é o próximo.

#### 2.4.4 Habilidades sociais

Habilidades Sociais é a capacidade do indivíduo de utilizar de forma eficaz as emoções nos relacionamentos, isso inclui, como o indivíduo lida com os outros, a capacidade de resolver os problemas, a gestão de conflitos, a forma de como se comporta em um grupo, entre outros. Segundo Weisinger (1997) em um relacionamento é necessário um contato prolongado, conversas sobre emoções e percepções, além de ambos se auxiliarem em suas dificuldades.

a habilidade social não é tão simples como parece. Não é uma mera questão de cordialidade — embora pessoas com altos níveis de habilidade social raramente sejam antipáticas. A habilidade social, mais exatamente, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja, seja a concordância com uma estratégia de marketing nova ou o entusiasmo com um novo produto. (GOLEMAN, 2015, I.272-275).

Conforme Goleman (2015) pode-se dizer que a habilidade social tem um poder que vai além de uma simples cordialidade. Neste contexto, o autor deixa claro, que com essa capacidade o líder consegue conduzir seus colaboradores a um objetivo comum. O mais preocupante, contudo, é constatar que muitos líderes não utilizam de forma completa as habilidades sociais. Para Gardner a habilidade social é retratada como inteligência interpessoal.

A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber as distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas esta inteligência permite que um adulto experimente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais. (GARDNER, 1995, p.27).

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que habilidade social torna um líder capaz de perceber o que as pessoas de sua equipe estão pensando e sentindo. Assim, conforme Gardner (1995), não se trata de ser simpático, mas de usar essa ferramenta com consciência, a fim de atingir um objetivo (GOLEMAN, 2015).

Tanto Weisinger (1997) quanto Goleman (2015) se preocupam em demonstrar a importância do uso das habilidades sociais na liderança. Mesmo com a diferença de 17 anos entre a publicação desses livros, verifica-se que a importância desta ferramenta se mantém. Segundo Goleman (2015, p.275-276) "Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos". Por exemplo, um supervisor de call center sem habilidade social é incapaz de fazer com que a equipe abrace e atinja as metas da empresa.

Abaixo o conceito e resultado de habilidades sociais segundo Prette e Prette (2017, l.292):

Habilidades Sociais refere-se a um construto descritivo dos comportamentos sociais valorizados em determinada cultura com alta probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidade que podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais.

Parece evidente que os líderes saibam utilizar as habilidades sociais, conforme explicado acima, as habilidades sociais são de grande valia para o desenvolvimento, trazendo um grande impacto no grupo onde o líder está inserido. Afinal, trata-se de uma ferramenta indispensável quando se fala de líderes de sucesso. O autor deixa claro que além de ajudar o grupo como um todo, há também o reflexo nas relações interpessoais, trazendo grandes benefícios para todos os envolvidos. Trata-se inegavelmente de uma ferramenta que torna os relacionamentos interpessoais mais assertivos, produtivos e dinâmicos.



### 3 METODOLOGIA

Segundo por Marconi e Lakatos (2003), pesquisa é o método irrefutável, que contém várias regras a serem seguidas para descobertas e discussões sobre determinado assunto. Trata-se inegavelmente de uma forma confiável cientificamente, pois é composta de vários princípios há serem seguidos, não aceitando fundamentos duvidosos, sem base reconhecida.

Esta pesquisa é classificada como exploratória, por seu uso de fontes bibliográficas, tendo como objetivo colher informações necessárias para a formulação, bom entendimento e composição desta monografia. "... pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa." (GIL, 2008, p. 175)

Uma vez que esta monografia tem uma revisão de literatura com base em livros, ou seja, bibliográfica, quanto a abordagem, conforme Gil (2008), a mesma será qualitativa, devido a apreciação das fontes exploradas. Assim, também o modo de análise será do tipo hipotético-dedutivo para que a partir da análise destes dados possa-se chegar a uma solução ao problema de pesquisa. Este estudo busca reunir vários conhecimentos, autores diversos sobre o tema, e um entendimento fácil, que leve a uma aplicação prática para líderes de call center.

Por sua vez, segundo Gil (2008, p. 50) "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Como ferramenta para a coleta de dados, serão utilizados livros e artigos. Autores reconhecidos em suas áreas e qualificados, sejam academicamente, sejam pela experiência profissional, para assim, contribuir para um trabalho equilibrado. Buscando as informações mais pertinentes para a área de líderes de call center, a fim de obter uma mistura de conceitos e práticas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 159): Os principais tipos de documentos são:

- a) Fontes Primárias - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.
- b) Fontes Secundárias - imprensa em geral e obras literárias.

Nessa monografia serão utilizadas fontes secundárias onde os dados já se encontram disponíveis, uma vez que já foram estudados, analisados e avaliados, tais como livros, artigos, teses e etc.

Essa pesquisa terá como base 11 livros dos autores Daniel Goleman (2001, 2015, 2018), Eduardo Soto (2002), Hendrie Weisinger (1997), Howard Gardner (1995), Peter Salovey e David R. Caruso (2007), Robert Cooper (1997), Ayman Sawaf (1997) e Jeb Blount (2018). Como Daniel Goleman é considerado o "pai" da Inteligência Emocional, e por sua grande contribuição a esta área de conhecimento, ele será utilizado como autor principal. Os demais autores, virão reforçando os temas abordados, buscando facilitar o entendimento deste estudo.

Este trabalho será composto pela literatura relacionada ao tema de Inteligência Emocional, além dos livros utilizados, tem-se 4 artigos da Harvard Business Review. Quanto a amostra, além dos artigos, serão utilizados 11 livros que tratam de inteligência emocional e outros 2 livros que continham assuntos correlacionados com o tema abordado, o período de publicação dos livros é de 1995 a 2018, e os artigos são do período de 2013 a 2018. Tanto os livros quanto os artigos estão no idioma português.

A monografia possuirá um grau de credibilidade com base na autoridade e relevância dos autores escolhidos, uma vez que a apresentação dos resultados terá como base 11 livros de literatura considerados de prestígio para o tema deste estudo. É importante destacar também que assim como o autor Goleman, os outros autores estarão presente para reforçar o pensamento do autor principal.

Este estudo será realizado de forma bibliográfica, sempre presando por uma base científica sólida por parte dos autores e materiais utilizados. Desta forma será feito uma abordagem hipotético-dedutivo para a avaliação dos dados pesquisados, de forma a transmitir ao público alvo deste estudo, o líder, o conteúdo de forma clara e de fácil entendimento, para que este seja aplicado no seu dia a dia.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nos próximos subcapítulos serão apresentadas as técnicas de Inteligência Emocional que podem ser utilizadas pelo líder de Call Center.

### 4.1 TÉCNICA DE AUTOCONSCIÊNCIA

A autoconsciência é fundamental para uma boa gestão emocional, segundo Weisinger (1997, p. 28) o que é necessário fazer para ampliar essa consciência.

- Examinar o modo como faz avaliações;
- Atentar para seus sentidos;
- Entrar em contato com seus sentimentos;
- Identificar suas intenções;
- Prestar atenção em seus atos.

Agora os exercícios para colocar em prática esses componentes acima, Weisinger (1997):

Em um momento calmo, de preferência à noite, recorde algum momento do seu dia, pode ser momentos simples, como quando você foi conversar com a sua coordenadora sobre a escala da equipe. Agora avalie onde os componentes da autoconsciência se encaixam.

Você como supervisor da equipe foi solicitar uma troca de escala da equipe no sábado (intenção). Quando chegou a coordenadora estava discutindo com outro supervisor (sentidos). Não é uma boa hora para contar com a boa vontade da coordenadora (avaliação). Você fica apreensivo e desconfortável pela situação (sentimento). Você muda de ideia sobre falar da troca de escala (intenção). Vai embora (ação). Então verifique se a sua mudança de atitude foi feita de modo lógico ou emocional. No exemplo acima, foi uma atitude lógica e inteligente.

Modificando o exemplo, você chega para falar com a sua coordenadora e ver que ela está bem, de bom humor, mesmo assim você não faz sua solicitação, por receio dela achar que sua ideia não é inteligente, neste caso, a mudança de atitude é emocional, o medo está atrapalhando seu desempenho no trabalho. Nestes casos,

busque um diálogo interno, fale consigo mesmo, diga os motivos de está fazendo isso, e quais as consequências de não fazê-lo. Segundo Blount (2018, p. 99) “com a consciência você se ergue acima das emoções, para tornar-se um observador imparcial e desapaixonado.”.

#### 4.2 TÉCNICA DE AUTOCONTROLE

Uma das formas de conseguir um bom autocontrole é conhecendo seus “gatilhos emocionais”, que são segundo Blount (2018, p. 99) “Certas situações, palavras, tipos de pessoas e circunstância [...] disparam emoções negativas”. Por exemplo, se um de colaborador levantar a voz, e isso for um gatilho emocional para o supervisor, a emoção negativa é acessada, trazendo uma série de emoções.

Antecipando este gatilho o supervisor conseguirá entender que a emoção que está sentindo no momento, não é necessariamente por conta do colaborador que levantou a voz, e sim por causa de uma situação anterior que criou esse gatilho.

Seymour e Shervington (2011, p. 19, grifo do autor) mostra a técnica de “ancoragem das emoções”:

Em vez de sentir-se estressado, aprenda a criar um estado emocional positivo. Pense num episódio em que você esteve em estado positivo, como modo de induzir a calma. Imagine-se voltando a esse estado. Lembre-se da situação que ocorreu e perceba como se sente agora. É possível atingir esse sentimento no futuro, conectando-o a um gatilho ou “âncora”. Pressione a ponta do polegar contra outro dedo à medida que o sentimento surge e solte quando o sentimento estiver pleno. Repita o procedimento até ter uma resposta automática.

Aplicando a técnica de “ancorar as emoções” auxiliará principalmente nos momentos antes de uma reunião difícil com a equipe ou apresentação de resultados para o coordenador, onde o estado emocional do supervisor interfere diretamente em suas ações (GOLEMAN, 2001).

#### 4.3 TÉCNICA DE EMPATIA

Segundo Blount (2018, p. 69) “A empatia surge com facilidade quando você, deliberadamente, dedica aos outros sua mais completa atenção, desliga seus pensamentos egocêntricos e torna-se genuinamente interessado no que eles estão

dizendo”. Assim para colocar a empatia em prática, é necessário segundo Blount (2018) desenvolver quatro pilares em relação ao outro: aprender e se colocar no lugar, preocupar-se com os sentimentos, foco em resolver problemas e ouvir genuinamente.

De acordo com Goleman (2015, I. 684-685) a empatia “permite ao líder afiliativo reagir aos funcionários de forma altamente congruente com as emoções daquela pessoa, o que garante o entrosamento”. Para o líder de Call Center a técnica é se interessar verdadeiramente em cada membro da equipe, importe-se com seus colaboradores, converse e se coloque no lugar deles.

#### 4.4 TÉCNICA DE HABILIDADES SOCIAIS

Segundo Seymour e Shervington (2011, p. 40) “é preciso aprender a reconhecer diferentes padrões de comportamento na equipe e trabalhe com essas diferenças. Por exemplo, quando você delega uma tarefa para alguém que prefere ser flexível, em vez de seguir procedimentos rígidos, evite dizer exatamente o que deve ser feito – seu colaborador pode pensar que você não confia nele”.

Tabela 1 – Aprenda a Lidar com Traços de Personalidades

| <b>Perfis Mentais</b> | <b>Discurso do Empregado</b>                    | <b>Visão do Gerente</b>  |
|-----------------------|---|--|
| Proativo              | “Precisamos concluir a tarefa.”                 | “Bom colocado. Se começar isso agora, você poderá lidar com imprevistos.”                            |
| Reativo               | "Vamos aguardar mais informações."              |  |
| Generalista           | "Você não está vendo tudo."                     | "Ambos estão certos. Sem uma visão geral, ficaremos perdidos. Sem os pequenos detalhes, falharemos." |
| Detalhista            | "Os pequenos detalhes são os mais importantes." |  |
| Inflexível            | "Esse é o jeito que deve ser feito."            | "Desde que mantenha as coisas nos trilhos, eu gostaria que considerasse a melhor opção."             |
| Flexível              | "Nós precisamos de novas abordagens."           |  |
| Autônomo              | "Eu quero tomar a decisão aqui e agora."        | "Talvez precisemos de mais detalhes sobre os desejos do cliente antes de tomar uma decisão."         |
| Participativo         | "Será que o cliente irá comprar?"               |  |
| Determinado           | "Nós realmente iremos cumprir o prazo."         | "Se você planejar como cumprir o prazo, terá a certeza de que não repetiremos os erros."             |
| Precavido             | "Nós não podemos cometer outro erro."           |  |

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| Associativo | "Nós já tivemos esse problema anteriormente." | "Vamos ver o que funcionou da última vez e adaptar ao que está diferente." |
| Segregador  | "O curso da mudança é diferente."             |  |

---

Fonte: Como Usar a Inteligência Emocional 2001 (Seymour e Shervington, 2001, p. 41).

Segundo Goleman (2015) uma boa forma de se adquirir habilidades sociais é identificar alguém dentro da própria empresa que pode ser o modelo ideal, assim passa-se a ficar atento a cada oportunidade de ver aquela pessoa ideal em ação, avaliando cada situação e em como aquela pessoa lidou.

## 5 DISCUSSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo, mostrar que a inteligência emocional faz toda a diferença para um líder que a utiliza como ferramenta, trazendo uma grande diferença a equipe e aos resultados da empresa. Essa pesquisa não tem o propósito de exaurir todo o tema, mas a intenção foi trazer uma amostra de sua relevância para o indivíduo, permitindo uma introdução ao tema.

Segundo Goleman (2015), o indivíduo que domina a inteligência emocional tem a habilidade de levar as pessoas a atingirem um objetivo comum. O autor deixa claro que essas ferramentas, quando bem utilizadas, tem uma grande relevância para o líder.

Líderes de call center tem uma rotina frenética, e através das teorias sobre inteligência emocional, essa pesquisa mostra como é possível melhorar o desempenho de cada indivíduo da equipe, através da inteligência emocional, o líder desenvolve suas habilidades sociais tomando conhecimento de si mesmo e dos indivíduos a sua volta, sendo possível tomar boas decisões em momentos críticos. Conforme Goleman (2015) essa ferramenta leva o grupo a atingir um objetivo comum, sendo importante ser incorporada no dia a dia de um líder, visando utilizar de forma eficaz as emoções nos relacionamentos, ajudando na resolução de problemas e gestão de conflitos em um grupo.

É importante ressaltar, por exemplo, que essas habilidades torna um líder capaz de perceber as pessoas, e assim saber como lidar com elas e com situações adversas.

Por isso, conforme explicado acima, Weisinger (1997) fala que a inteligência emocional tem uma aplicação quase incomensurável para o ambiente empresarial, podendo ser utilizadas nas mais diversas atividades, se envolve pessoas, use a gestão emocional.

Muitas habilidades são requeridas de um líder, tais como, uso de ferramentas de controle de folha ponto, sistema de atendimento, controle de atraso, faltas, que são aprendidos no dia a dia. Por isso é tão importante trazer a tona a habilidade de administrar os sentimentos através da gestão emocional, sendo que a falta dessa

prática implica em uma série de situações desagradáveis, gerando essa necessidade de analisar e praticar a gestão emocional no seu dia a dia.

Vale lembrar, por exemplo, que muitos administradores só olham as aparências, e acabam vendo de forma superficial as emoções dos indivíduos de sua equipe. Logo, conforme explicado acima, Soto (2002) fala que o líder que tem aptidão emocional para resolver problemas em sua raiz, gerar entendimento e confiança, aumenta o desempenho de todos, evita o desperdício de tempo, gera empatia e motiva.

As técnicas de gestão emocional para líderes de call center é importante para gerenciar sentimento, pois o mesmo afeta não só ao líder, mas a todos que estão a sua volta. Trata-se certamente, de uma ferramenta para entender os sentimentos de forma clara e imparcial, influenciando, atraindo seus colaboradores, assim ao melhorar sua gestão emocional, melhora sua gestão de equipe e o relacionamento interpessoal. Também é aceitável afirmar que o olhar do líder muda, uma vez que a empatia o faz se coloca no lugar do outro.

Portanto, é um fato, por exemplo, que essa ferramenta tem um alto impacto no líder de call center. Essa, porém, é uma tarefa que requer um certo esforço para tornar os relacionamentos dinâmicos e assertivos. Por causa disso, conforme explicado acima, Goleman, et al (2018) fala que o líder que se utiliza da inteligência emocional, consegue sentir as emoções do outro, de forma que ele se sente entendido e apreciado.

Como resultado percebe-se que o líder que utiliza da gestão emocional, toma consciência de suas atitudes, por exemplo, garantindo que suas ação tenha resultados eficazes na equipe, através da análise e transformação de sua atitude. Diante disso, além da substituição de emoções nocivas pra si, essas mudanças tem forte impacto na forma como os colaboradores vão reagir a suas instruções. Não cabe, portanto, traçar uma linha e seguir, é necessário ser dinâmico, ouvir com atenção, e ver a situação de uma forma ampla com o objetivo de resolver os problemas comuns do dia a dia. Nesse estudo, foi utilizado os livros de autores renomados como Goleman, Weisinger, Blount, Cooper, Sawaf, Gardner, Caruso, Salovey, entre outros buscando trazer o melhor de cada autor para identificar as



melhores técnicas para a aplicação da inteligência emocional, contribuindo assim na gestão de equipes de call center. "Ouvir, fazer perguntas e parafrasear, de modo a certificar-se de que compreende o que sua equipe sente" (CARUSO e SALOVEY, 2007, p. 27).

Conforme verificado, nessa monografia, os líderes tem um trabalho importante ao usar a inteligência emocional na gestão de pessoas. Trata-se inegavelmente de uma habilidade que se adquire com muita prática, seria um erro, porém, atribuir a gestão emocional somente aos líderes, pois é uma habilidade que ajuda qualquer indivíduo a tomar decisões e resolver problemas que antes pareciam insolúveis.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho possibilitou a identificação das principais teorias de inteligência emocional, de modo que foi possível descrever as dificuldades da gestão de call center sem uma boa gestão emocional, permitindo uma reflexão dos seus benefícios aplicado a gestão de equipes, assim também proporcionou elucidar a como o líder pode aplicar as técnicas de inteligência emocional para alcançar uma melhor gestão de pessoas.

De um modo geral viu-se que é importante o líder conhecer-se primeiro para posteriormente conseguir conhecer as demais pessoas, sejam membros de sua equipe seja seus pares. Outro ponto importante é a autogestão dos sentimentos, afinal, conhecendo os sentimentos o líder consegue se autogerir e direcionar suas emoções, afim de que elas trabalhem em seu favor. Para um líder após conhecer os sentimentos seus e dos outros, e saber como direcioná-los, é indispensável que se coloque no lugar do outro, a fim de ver do seu ponto de vista, o que contribui para a diminuição do orgulho, algo muito comum nas empresas. E por fim, o gestor desenvolve bons relacionamentos interpessoais, vínculos verdadeiros, que contribuem para o sucesso da equipe e do ambiente de trabalho como um todo.

Aplicando as ferramentas da inteligência emocional o líder pode fazer uma grande diferença na sua equipe, transformando todo o ambiente empresarial, principalmente nos call centers que geralmente tem um clima organizacional desfavorável para todos. Podendo modificar os resultados ou melhorá-los significativamente.

Dada a importância do tema, torna-se necessário um trabalho prático nesta área, desta forma sugere-se um estudo em parceria com um call center, com algumas equipes onde os gestores passem por treinamento, depois um acompanhamento para a aplicação da inteligência emocional, onde serão avaliados o clima organizacional, o relacionamento dos líderes e liderados, os resultados empresariais, como desligamentos, medidas disciplinares, aderência a escala de trabalho, etc. Com a possibilidade de obter dos dados palpáveis e avaliação do quanto a inteligência emocional impactou na gestão das equipes de call center.

No subcapítulo 2.1 foram apresentados as principais teorias correntes sobre a inteligência emocional, de modo satisfatório dado a gama de materiais encontrados sobre o tema, o ponto a ser levantado é a data de edição dos livros, apesar de ter alguns livros recentes de 2015 e 2018, também há os livros mais antigos da década de 90. Não foi notado diferenças significativas de conceito durante o período estudado.

Já no subcapítulo 2.2 foi possível explicar as dificuldades na gestão de equipes de call center, porém há uma carência de livros sobre esse tema em específico, em suma esses livros tratam da parte operacional e técnica do call center, não expandindo o tema da gestão de pessoas. Além de descrever a importância da gestão emocional para o líder de call center, inclusive podendo ser considerado para outros ramos de atuação de líderes em geral.

No capítulo apresentação dos resultados foi possível abordar as técnicas que os líderes de call center podem utilizar, a fim de melhorar a gestão da equipe. Com as técnicas apresentadas o líder sem nenhum conhecimento de inteligência emocional consegue uma introdução ao tema. Este estudo não buscou aprofundar-se no tema gestão emocional, mas trazer de uma forma clara algo que possa ser utilizado na prática pelos líderes de call center.

## REFERÊNCIAS

BLOUNT, J. **Como os Supervendedores Utilizam a Inteligência Emocional para Fechar mais Negócios**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com Inteligência Emocional**. São Paulo: M Books, 2007.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FALCONE, E. M. de O.; et al. Validade Convergente do Inventário de Empatia (IE). **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 18, n. 2, p. 203-210, maio/agosto 2013, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v18n2/v18n2a04.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2018.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018. Edição do Kindle.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva. 2015. Edição do Kindle.

GRENNY, J. Quatro caminhos para controlar suas emoções em momentos de tensão. **Harvard Business Review**. 30 jan. 2017. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/quatro-caminhos-para-controlar-suas-emocoes-em-momentos-de-tensao/>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

MANCINI, L. **Call Center: Estratégia para Vencer**. São Paulo: Summus Editorial. 2001.

MENDONÇA, R. Você não presta para nada: a rotina de estresse, xingamentos e pressão dos atendentes de telemarketing. **BBC News Brasil**. 14 JUL. 2018.

Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-44325034>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

SEYMOUR, J.; SHERVINGTON, M. **Como Usar a Inteligência Emocional**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson: 2002.

WATKINS, M. D. Liderando uma equipe herdada. **Harvard Business Review**. 06 jun. 2016. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/liderando-uma-equipe-herdada/>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

YAM, K. C.; LIAN, H.; FERRIS D. L.; BROWN, D. Liderança exige autocontrole. Eis o que sabemos a respeito. **Harvard Business Review**. 25 jul. 2017. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/lideranca-exige-autocontrole/>>. Acesso em: 27 set. 2018.