

ÁREA TEMÁTICA DE SUBMISSÃO DO ARTIGO: GESTÃO DE PESSOAS

**TÍTULO: AUTOPERCEPÇÃO SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

RESUMO

Tendo em vista o ambiente organizacional atual e as mudanças do comportamento humano que se tornam cada vez mais controladores e conhecedores de suas emoções e atitudes, podendo desenvolver habilidades que mesmo que não tenham conhecimento, se prosperam muitas vezes involuntariamente. Os cargos de liderança exigem um nível maior de habilidades inteligência emocional e características pessoais que influenciam na vida profissional, atingindo todos os liderados diretamente positivamente ou negativamente. As habilidades de inteligência emocional ainda são pouco conhecidas, mas podem agregar muitas melhorias para as empresas se esta for desenvolvida corretamente nos funcionários atingindo a administração de conflitos e até os evitando com pequenas atitudes. Uma atividade psicológica que pode ser incentivado pela empresa ou pelos colaboradores, principalmente por pessoas que exercem cargo de liderança formal ou informal. A pesquisa possibilitará novos focos para a inteligência emocional, tendo em vista que ela é pouco explorada por parte das empresas, mostrar que sobre a visão dos colaboradores, a inteligência emocional é percebida no ambiente organizacional e trás bons resultados para a administração de conflitos.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança. Ambiente organizacional. Habilidades emocionais. Administração de conflitos.

ABSTRACT

Given the current organizational environment and changes in human behavior that become increasingly controllers and connoisseurs of their emotions and attitudes, they can develop skills that even if they do not know, often thrive unintentionally. Leadership positions require a higher level of emotional intelligence skills and personal traits that influence professional life, reaching all directly led positively or negatively. Emotional intelligence skills are still poorly understood but can add many improvements to the business if it is developed correctly in employees reaching conflict management and even avoiding them with small attitudes. A psychological activity that can be encouraged by the company or the employees, mainly by people who hold a formal or informal leadership position.

Keywords: Service. Emotional intelligence. Leadership. Organizational environment. Emotional skills. Conflict management.

1. INTRODUÇÃO

No ambiente de trabalho as pessoas são colocadas diariamente em situações de extrema pressão, sendo assim, se a Inteligência Emocional estiver bem desenvolvida e principalmente conhecida, os funcionários saberão como lidar com tais situações. Consequentemente, as atividades empresariais diárias se tornarão melhor executadas, trazendo consigo inúmeros benefícios, para cada ser humano tanto no âmbito profissional, como no âmbito pessoal. Muitos colaboradores não conhecem e/ou não aplicam os conhecimentos da IE em seu ambiente de trabalho, não aproveitando os benefícios que a mesma pode trazer ao ambiente organizacional.

Este trabalho pode auxiliar no maior entendimento das habilidades da IE, trazendo inúmeros benefícios para o ambiente organizacional, a entender os tipos de liderança, e como elas são exercidas, a fim de identificar se os colaboradores se consideram preparados para exercer cargos de liderança? Considerando suas habilidades emocionais.

O objetivo desta pesquisa é observar a influência da IE na liderança das organizações, no comportamento das pessoas a nível organizacional, e como os funcionários que são subordinados classificam a IE de seus líderes e chefes.

Para compreender melhor como os funcionários se auto avaliam em relação a IE, se eles conhecem as habilidades que a IE propõe para o ambiente organizacional. Expondo como a IE pode auxiliar nos processos organizacionais, e principalmente na gestão de conflitos, que um chefe com nível hierárquico maior que os demais precisa saber administrar para manter o ambiente de trabalho favorável para maiores rendimentos.

A metodologia empregada nesta pesquisa é de natureza básica, com objetivos descritivos e com abordagem quantitativa, empregando o procedimento survey e para a coleta de dados um questionário, com formulário no *Google* (Vergara, 2007; Malhotra, 2012). Foi realizada uma adaptação ao instrumento Emotional Intelligence Appraisal, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (Bradberry; Greaves, 2016) e reaplicado no Brasil por Rogério Hansen em 2017, com afirmações na escala likert de 1 a 5. Onde 1 indica: Nunca acontece e 5 indica: Sempre acontece. Segundo Goleman (1995) o conceito de Inteligência Emocional pauta-se em cinco habilidades básicas e interdependentes denominadas por autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social. As três primeiras referem-se a exames de reações do eu e ao que o indivíduo faz com seus próprios sentimentos, enquanto que as duas últimas se voltam para fora, em direção aos sentimentos dos outros e às interações sociais.

A técnica de amostragem utilizada foi probabilística (Malhotra, 2012), tendo como objeto de estudo desta pesquisa pessoas que atualmente se encontram empregadas e que exercem funções remuneradas no setor público, privado, autônomo e empreendedores, com um tratamento de dados no excel para a análise dos dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a execução deste trabalho foi feita uma pesquisa, sobre o tema em análise, junto de autores com méritos reconhecidos no mesmo. É apresentado o conceito de Inteligência Emocional e suas habilidades, aplicada a vida profissional, comportamento emocional, conflitos, liderança, relacionamento interpessoal e resiliência organizacional.

2.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nesta seção será apresentado o conceito básico de Inteligência Emocional, que será representada pela sigla (IE) e seus primeiros estudos para que seja entendido melhor o termo e suas razões. A Inteligência Emocional (IE) já foi definida de diferentes formas em diferentes épocas. Segundo Salovey e Mayer (1990), uma das definições de inteligência mais citadas é a de Wechsler (1958), que define inteligência como a capacidade do indivíduo para agir intencionalmente, pensar racionalmente e lidar de forma eficaz com o ambiente em que está inserido. A IE contém um campo em expansão que abrange várias áreas de pesquisa. A percepção da IE como uma habilidade foi desenvolvida numa série de artigos na década de 90. Salovey e Mayer (1990) definem a IE como um subgrupo da inteligência social, a habilidade de

monitorar os sentimentos e emoções próprios e de outras pessoas e utilizar essas informações para guiar pensamentos e ações. No modelo de Goleman (1998), a IE é formada por autopercepção, auto gestão, motivação, empatia e aptidões sociais. Ela foi definida academicamente pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990), como uma subforma de Inteligência Social que abrangeria a habilidade de monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar essas informações para orientar pensamentos e ações.

Os primeiros estudos empíricos demonstraram a habilidade das pessoas em identificar emoções em cores, rostos e formas Salovey e Mayer (1990). Entre 1994 e 1997 iniciou-se a popularização da IE, especialmente quando Goleman (1996), lançou o livro intitulado '*Emotional Intelligence*', ampliando a 'mudança' da definição da IE (que a partir de então passou a incluir aspectos da personalidade. A reação à popularização, por parte dos proponentes da Inteligência Emocional Mayer e Salovey (1997) foi de questionar expectativas infundadas, além de terem redefinido a IE. A IE envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer; Salovey, 1997).

Segundo Goleman (1996), a IE envolve autoconsciência, empatia, autocontrole, sociabilidade, zelo, persistência e automotivação. Referiu-se à IE como caráter, e sugeriu que ela determinaria em grande parte o sucesso ou o fracasso das relações e experiências cotidianas. E que a Inteligência Emocional é responsável por cerca de 85% do desempenho de líderes bem sucedidos, ou que comparada com o QI, a IE é duas vezes mais importante (Goleman, 1998).

Mayer e Salovey (1997) afirmam que a IE é a capacidade de entender oportunamente as emoções, qualificar, avaliar e expressá-las; a capacidade de acrescentar e gerar entusiasmos quando estes simplificam o pensamento; a capacidade de compreender as emoções e a instrução emocional; e a capacidade de regular as emoções para proporcionar o desenvolvimento emocional e intelectual.

A teoria apresenta que a IE é uma inteligência como outras existentes, pois ela comporta três critérios empíricos: (a) problemas emocionais têm respostas certas ou erradas avaliadas por métodos de escores alternativos (por consenso do grupo, por especialistas ou por consulta ao alvo, isto é à pessoa que expressou emoções a serem avaliadas em determinado teste); (b) as habilidades medidas se relacionam com outros testes de habilidades mentais, e o nível da habilidade aumenta com a idade (Mayer; Salovey, 2000). Para Casalli, Santos e Salgado (2022) a IE exerce influência sobre a motivação pessoal e profissional de todos dentro das organizações. O conceito de IE se baseia em cinco habilidades básicas e interdependentes denominadas por autoconsciência, autogestão, automotivação que se referem ao próprio ser, e o que faz com seus próprios sentimentos. E empatia e habilidade social que se voltam para fora, em direção aos sentimentos dos outros e às interações sociais (Goleman, 1995).

2.2. HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A autoconsciência é o primeiro componente da IE. A autoconsciência significa uma assimilação entranhada das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e desejos. As pessoas com autoconsciência desenvolvida não são nem críticas demais, nem esperanças demais. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como os seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e suas práticas profissionais. A autoconsciência também está ligada a compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas (Goleman, 2015).

A autoconsciência é a base sobre a qual são construídas todas as aptidões da IE e a partir da qual é possível monitorar-se, fazendo com que os próprios atos funcionem em seu proveito. A autoconsciência dos próprios sentimentos e atitudes ampara a compreender melhor as situações que se apresentam ao longo de um dia de trabalho, vindo a coadjuvar para a compreensão de como reagir, agir, comunicar e interferir de forma coerente, em diferentes situações. Ter autoconsciência significa processar as informações antes de tomar uma atitude (Raiol, 2008).

Luthans e Youssef (2007) acreditam que o autoconhecimento é necessário para o crescimento pessoal e profissional, principalmente quando o objetivo é ser um líder eficaz e

eficiente, possuidor de uma vida agradável, valorizada, reconhecida e útil.

Decorrente da autoconsciência, a autogestão agrega competências como autocontrole, transparência, resiliência, superação, iniciativa e otimismo. Nenhum líder pode fixar emoções negativas, como raiva, pânico, ansiedade ou frustração, porque as emoções são contagiantes, especialmente as provenientes dos líderes. Esses não poderão ser eficazes no gerenciamento de pessoas se não adquirirem a habilidade de lidar com as próprias emoções (Goleman, 1999).

Esses não poderão ser eficazes no gerenciamento e liderança de pessoas se não adquirirem a habilidade de lidar com as próprias emoções (Goleman, 1999). A autogestão é a capacidade de usar a percepção das emoções para se manter ajustável e direcionar o comportamento de forma positiva. Isso importuna gerenciar as reações emocionais a diferentes situações e pessoas (Bradberry; Greaves, 2016).

Pessoas que estão no controle dos seus sentimentos e desejos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e isonomia. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta (Goleman, 2015).

A terceira habilidade emocional é a automotivação. Goleman (1999), ao expor a sua adaptação às cinco competências emocionais e sociais, define Motivação, como saber usar as nossas preferências mais implícitas, para evoluir e nos comandar para os nossos objetivos, nos ajudando a tomar a iniciativa e ser altamente eficientes para perseverar face às dificuldades e frustrações. A Automotivação manifesta-se quando o indivíduo julga que faz sentido para enfrentar qualquer situação independentemente da dificuldade que apareça. Auto motivar-se implica controle de impulsos, o otimismo e a esperança e o chamado 'estado de fluxo' (Branco, 2004). Ainda segundo Branco (2004) a automotivação ou motivamo-nos a nós mesmos, significa a capacidade de utilizar a energia das emoções em função de objetivos próprios, e acreditar (ter a esperança) que serão cumpridos, utilizando essa energia para fabricar a atenção, melhorar o nível de concentração e poder entrar em estado de fluxo. É este autocontrole emocional que permite sermos mais produtivos e capazes, que ajuda a entender o fenômeno da auto-organização: cada um de nós transforma-se, e realiza-se em potência, sendo capaz de se modificar através de cada nova crise emocional e das provações a que essa nos obriga.

A quarta habilidade da IE é a empatia, que no ponto de vista organizacional não implica adotar as emoções alheias, mas sim dar a devida importância aos sentimentos dos liderados, e tomá-los em consideração para uma tomada de decisões eficazes. Se as emoções forem expressadas de forma apropriada, os líderes serão capazes de captar sentimentos alheios, fortalecendo assim um sistema de disposição emocional. A empatia assume um papel imprescindível na eficácia social da vida profissional (Goleman, 2002).

A competência da IE que mais se identifica com o líder visionário é a empatia, pois a capacidade de compreender suas opiniões, ponto de vista e identificar os sentimentos permitem que o líder tenha uma visão inspiradora. O líder que não consegue compreender seus subordinados será incapaz de inspirá-los (Goleman, 2002). A empatia é muitas vezes considerada como uma das competências encobertas ao conceito da IE, aplicando-se não só na esfera individual, como também coletiva. A empatia pode também ser vista como a base que permite que se criem relações num grupo, bem como pode ser encarada como um impulso das relações do grupo para o exterior (Goleman, 2002).

A quinta e última habilidade da IE é a habilidade social, que de acordo com Goleman (2002) as pessoas com habilidade social tendem a ter um abundante ciclo de conhecimentos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver relações. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes, significa que atuam seguindo a hipótese que sozinho não se realiza nada importante. A habilidade social é a culminância das outras dimensões da IE. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros.

2.3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA VIDA PROFISSIONAL

Nesta seção será apresentada a inteligência emocional no ambiente de trabalho e suas habilidades podem influenciar no clima organizacional. A IE é importante para todos, mas a sua

utilização é essencial para aqueles que lidam diretamente com as interações sociais, como é o caso dos profissionais que ocupam cargo de gestão, que vivenciam constantemente o contato com outros indivíduos. Para Robbins (2009) entende-se por IE: a incorporação dos cinco componentes da IE – autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais – que permite ao indivíduo tornar-se uma estrela do desempenho. Sem a IE um funcionário pode ter excelente treinamento, uma mente altamente analítica, uma visão de longo prazo e um inesgotável estoque de maravilhosas ideias, sem que isso faça dele um grande líder. Isso torna-se especialmente verdadeiro à medida que o indivíduo sobe na hierarquia organizacional. As evidências indicam que, quanto mais alto o escalão da estrela do desempenho, mais as capacidades de IE parecem ser a razão de sua eficácia.

Segundo Gonçalves (2016) por muito tempo, a teoria de que o sucesso no mundo empresarial era ditado apenas por aspectos cognitivos, foi aceita e divulgada. Segunda tal linha de pensamento, o indivíduo propício ao sucesso deveria ter apenas aptidões técnicas suficientes para desenvolver-se e futuramente alcançar o sucesso profissional, como num ciclo, as habilidades técnicas por si só levariam o indivíduo a atingir a aprovação absoluta. Entretanto, uma nova linha de pensamento, que conta com trabalhos vanguardistas mais aprofundados de Daniel Goleman, soma à 'fórmula do sucesso' um ingrediente contemporâneo.

Os aspectos e membros sociais são considerados e inseridos no processo progressivos do sucesso, surge então a expressão "IE", requisito básico no ambiente organizacional nos dias de hoje (Gonçalves, 2016). Gonçalves (2016) comenta que falou-se muito pouco sobre as habilidades que eram chamadas de temperamento ou personalidade (como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência.

Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: IE. Inteligência Emocional refere-se à capacidade de identificar, entender e expressar nossos próprios sentimentos e emoções, podendo assim identificar, entender os sentimentos dos outros, de nos automotivar e de gerenciar de forma correta as emoções dentro de nós e em nossas relações familiares e sociais. Esse termo descreve capacidades diferentes e complementares da inteligência acadêmica, que se compõe das capacidades cognitivas (que envolvem raciocínio lógico, atenção, memória, etc), medidas pelo QI (Quociente de Inteligência) (Goleman, 1995). Tornando-nos capazes de desviar de situações que poderiam prejudicar o desempenho. Relações inadequadas entre colaboradores, a falta de postura de algum colega, o estresse do dia a dia, um feedback negativo, um chefe insatisfeito ou mal-humorado e diversos outros fatores podem deixar o funcionário desmotivado e prejudicar o ambiente de trabalho (Dias, 2017). Segundo Goleman (2007) a empatia é alimentada pelo autoconhecimento, quanto mais conscientes estivermos acerca de suas próprias emoções, mais facilmente pode-se entender o sentimento alheio. De acordo com Weisinger (1997) podemos fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem em nosso benefício, usando para nos ajudar a orientar o comportamento e o raciocínio de maneira a obter melhores resultados. A IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se trata de uma característica impossível de adquirir.

A IE é o uso inteligente das emoções saber fazer com intenção com que as suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados, relações e problemas. Saber decidir e realizar escolhas de maneira com que as emoções ajudem nos empecilhos e não o contrário (Stach, 2017). Os profissionais de hoje são mais acessíveis à informação e conhecimento, portanto acabam sendo mais hábeis a aceitar desafios e atuar em funções maiores em comparação aos profissionais do século passado. A mudança radical aconteceu e as pessoas trabalham primeiro para si mesmas e, depois, para outras pessoas e organizações (Hesselbein; Goldsmith; Beckhard, 1996).

Segundo Dias (2017) no mundo corporativo, os conhecimentos técnicos normalmente fazem com que os funcionários sejam contratados, enquanto os problemas comportamentais fazem com que eles sejam demitidos. A incompetência de se relacionar com os outros e de lidar com circunstâncias delicadas estão entre as principais razões que prejudicam a imagem e a carreira de muitos profissionais. O profissional provido de IE é aquele que tem a capacidade de dominar-se, de motivar-se e manter focado nas suas metas, mesmo que o ambiente onde ele se

encontra seja instável e adverso, um cenário pessimista, como por exemplo, uma crise econômica que devasta determinada empresa, em que muitas pessoas estão sendo demitidas, numa tentativa de reduzir custos com pessoal (Dias, 2017).

Ainda segundo Dias (2017) o funcionário tem pelo menos duas possibilidades: entrar em desespero e desmotivar-se, induzindo ao seu estresse e esgotamento físico e psicológico, ou manter a tranquilidade, desenvolvendo novas competências e tornar-se cada vez mais fundamental à organização, evitando deste modo a sua demissão por motivos óbvios, como a de todos os outros funcionários. Com doses de motivação e autocontrole diários que o farão manter-se centrado nos seus objetivos. Aquele que é emocionalmente inteligente com toda certeza não escolherá a primeira possibilidade, uma vez que é conhecedor de suas habilidades e competências, tendo assim a propriedade de um grande gestor de crises (Dias, 2017).

Por essas e outras razões, a IE é um diferencial importante para que seus objetivos profissionais e pessoais sejam alcançados e para evitar que você se deixe abalar pelos conflitos e adversidades diárias. Além disso, nada como um bom relacionamento dentro da empresa para melhorar os resultados e contribuir para o bem-estar e a convivência pacífica entre colegas, líderes e subordinados (Dias, 2017). E em uma liderança a inteligência emocional é muito importante para a sua atuação (Novelli; Souza, 2024).

2.4. COMPORTAMENTO EMOCIONAL

O custo-benefício proporcionado pela IE é uma ideia relativamente nova nas empresas, que alguns administradores ainda demoram a levar em consideração. Uma nova realidade competitiva impõe a utilização da IE no ambiente de trabalho e no mercado (Goleman, 2007). De acordo com Goleman (1995) o trabalho em equipe, a existência de canais abertos de comunicação, a cooperatividade, o saber escutar e falar o que se pensa – rudimentos de inteligência social – são agora enfatizados aos pilotos em treinamento, juntamente com as habilidades técnicas que deles são exigidas. Diversos estudos sugerem que a IE pode ter um papel importante para o desempenho no trabalho. É difícil negar que existem algumas características individuais estáveis que influenciam as reações das pessoas no ambiente de trabalho. Há dois problemas importantes na utilização dos traços como forma de explicar a maior parte dos comportamentos nas organizações. Primeiro, as estruturas organizacionais são situações robustas, que têm um grande impacto sobre o comportamento dos funcionários. Segundo, as pessoas são bastante adaptáveis e os traços de personalidade podem mudar em função das situações organizacionais.

2.5. LIDERANÇA

Para Hunter (2004) liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, trabalho em equipe, dinâmica de grupo e principalmente relações interpessoais. Segundo Senge (1990) todo líder é projetista, professor e regente. Projetista para construir o alicerce da empresa, referido aos seus propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos.

Todo o processo pelo qual passa uma organização para preencher os cargos de chefia é, essencialmente, um exercício para identificar indivíduos que possam ser líderes eficazes. Robbins (2010) defende que o líder diretivo faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. O líder apoiador é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados. O líder participativo consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão. O líder orientado para a conquista estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível. Ao contrário de Fiedler, House parte do pressuposto de que os líderes são flexíveis, podendo mostrar qualquer um desses comportamentos, ou todos eles, dependendo da situação (Robbins, 2010).

Stach (2017) aponta quais devem ser as competências, atitudes, qualidades e ações de um líder. A liderança é um assunto que move empresas e colaboradores, sempre na busca pelo líder ideal. Cada vez mais, os atributos que giram em torno destes resultados são a IE e o relacionamento interpessoal. Expondo assim que as pessoas estão valorizando os líderes que se colocam como tutores além de direcionar a equipe para um resultado, compartilhando o conhecimento e as conquistas com todo o time.

O autoconhecimento é a essência da liderança e desenvolve nos líderes a autoconfiança e a busca de decisões inteligentes e confiáveis. De acordo com Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996) estar à frente de pessoas não é uma decisão simples, portanto, conhecer a si mesmo é uma ferramenta crucial para influenciar pessoas para boas práticas, e assim inspirar colegas a se juntarem em prol dos mesmos objetivos e visões, na construção de um clima organizacional de excelência. O líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se ele motivar sua equipe para o entusiasmo, mantê-los focados e satisfeitos com seus trabalhos, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem incitadas ao rancor, a ansiedade, a confusão e a euforia, perderão o rumo Goleman (2002). A figura do líder se encontra em todos os tipos de organizações, independente da forma de hierarquia proposta. No mundo animal é perceptível a posição de um líder nas diferentes espécies de animais quando estão em grupos. A função do líder nesse contexto é defender seu grupo, suprir suas necessidades e guiá-lo por um caminho mais seguro. A característica da liderança animal é a força, porém observa-se o cuidado e o respeito do líder pelos liderados em muitos momentos (Oliveira; Marinho, 2005).

Partindo desse princípio, que há uma necessidade de liderança até mesmo no mundo animal, a imagem do líder é de extrema importância no modelo de gestão atual e mais humanizado atualmente. O termo 'equipe' ganhou poder e satisfatoriamente espaço dentro das organizações. O individualismo e o conhecimento técnico de cada pessoa da equipe são fundamentais para o desenvolvimento dos processos da empresa, fazendo-os 'trabalhadores do conhecimento', ofertando suas capacidades intelectuais e técnicas em função da empresa (Drucker, 2001). Segundo Senge (1990), todo líder é projetista, professor e regente. Projetista para construir o alicerce da empresa, referido aos seus propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos. O líder direto faz com que os seus liderados saibam a expectativa sobre eles, organizam o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas de como seu trabalho será realizado. O líder apoiador é compreensivo e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados. O líder participativo permite que seus liderados participem do processo de tomada de decisão. O líder orientado para a conquista estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível (Robbins, 2010).

De acordo com Stach (2017) é necessário que a comunicação entre líder e liderado seja translúcida e eficaz, seja em qual for o nível institucional que estiverem. Um bom líder é aquele que exerce uma boa liderança e influência sobre as pessoas, que as motiva e incentiva a atingir os objetivos estabelecidos. Segundo Hunter (2004) "é necessário compreender a natureza do poder dentro de uma organização, pois o uso eficaz do poder individual é à base da liderança." (Montana; Charnov, 2006).

Para Robbins (2010), a estrutura da abordagem sobre os traços de personalidade no estudo do comportamento organizacional é que os trabalhadores possuem peculiaridades regulares de personalidade que influenciam intensivamente suas condutas e hábitos em relação à empresa em que atuam. Indivíduos com determinados traços costumam ser moderadamente harmônicos em suas atitudes e comportamentos em diferentes situações e no decorrer do tempo. A liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas (Gibson, 1981).

Stach (2017) afirma que é importante compreender as dimensões apresentadas pelo processo de liderança, pois a capacidade de influenciar os outros traz consigo atributos pessoais e atributos ligados ao cargo de quem exerce a liderança. É importante identificar a percepção dos liderados sobre a influência do líder sob o ponto de vista do poder exercido: Poder coercitivo - baseado no receio, apresenta-se na forma de condenação, advertência imposta pelo líder aos seus subordinados; Poder recompensador - se dá na expectativa do liderado em gratificações,

reconhecimento, exaltação, elogios ou prêmios em percepções financeiras; Poder legitimado - transpassa-se pela organização formal com a responsabilidade de um cargo hierarquicamente; Poder referencial - baseia-se na simpatia e carinho - o líder é admirado por causa de traços pessoais que agradam seus subordinados; Poder apoiado na especialização - baseia-se na especialidade, nas aptidões específicas para exercer atividades. A percepção dos liderados é como um referencial, pois sua capacidade técnica está acima dos demais.

2.6. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS USANDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do *latim conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis (Berg, 2012). Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir. Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que torna-as mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergrupalo (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

As principais causas de conflito organizacional, para Berg (2012), são: Mudanças: as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, atualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos.

Berg (2012) prossegue expondo os recursos limitados: a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos.

As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral. Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns atualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse fator é geralmente o planejamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se à integração de objetivos e metas da organização como um todo (Berg, 2012).

A figura do líder ganhou mais espaço juntamente com a contemporaneidade da era da informação e tecnologia, evidenciando sua importância na estrutura organizacional. Segundo Stach (2017) as pessoas, detentoras de conhecimento e informação, neste momento onde as organizações são mais humanizadas, ou seja, se preocupam mais com o valor dos

colaboradores, são mais livres para sugerir e devidamente autônomas a compartilhar ideias com seus superiores, permitindo interação entre líderes e liderados. Essa interação entre eles é o que podemos chamar de clima organizacional, que requer do líder maior competência para demonstrar seu autoconhecimento perante várias situações. Fiorelli (2009) comenta sobre a importância dos atributos adequados à liderança: quanto maior forem eles, maior a chance de exercê-la com sucesso, revestindo o autoconhecimento como importância fundamental para quem pretende ser um líder.

A responsabilidade de criar um bom clima organizacional é do líder. Ele deve reconhecer isto antes de seus liderados, transformando suas habilidades em comportamentos, transmitindo a imagem ideal que deve ser entregue às pessoas (Stach, 2017). De acordo com Robbins (2010) as emoções negativas, de fato, atrapalham e influenciam no ambiente organizacional, no rendimento, produtividade e desempenho do funcionário. Por essa razão, muitas empresas tentam eliminar as emoções do ambiente de trabalho, mas as emoções podem também melhorar o desempenho. Podem alavancar a vontade e a motivação, atingindo um desempenho melhor e um resultado muito mais satisfatório. O esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho, dessa maneira, a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança ou de vendas, por exemplo, pode ser crítica para o sucesso. Em muitos ambientes organizacionais há a presença de muitos conflitos gerados pela má administração do líder responsável de acordo com Stach (2017).

Para Hunter (2004), o líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando. Se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável. Segundo Goleman (2002), em um levantamento realizado junto a mais de mil trabalhadores americanos, 42% relataram a incidência de gritos ou outros tipos de agressão verbal em seus locais de trabalho, e quase 30% reconheceram que haviam gritado com algum colega. Hunter (2004) destaca que é importante criar um ambiente seguro, em que as pessoas possam cometer erros sem terem medo de serem advertidas de forma grosseira, aos berros. Não será jamais um bom líder aquele que não tiver um eficaz processo de autocontrole, pois, no exercício da liderança há sempre situações que desafiam o líder a perder a paciência e o controle sobre suas emoções (Botelho apud Hunter, 2005).

Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que os conflitos são o motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e para as pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los. O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional (Berg, 2012). Os conflitos ajudam no processo de transição imprescindível no crescimento das organizações, mas em compensação, geram custos que passam desprevenido, mas que influenciam no andamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa eficiência (Burbridge; Burbridge, 2012). Portanto, para exercer autoconhecimento e transmitir compromisso próprio, é preciso primeiro transmitir confiança para os outros. O clima organizacional só conseguirá se manter estável e sólido mediante a integridade do líder em face de sua equipe. A liderança superficial e sem conteúdo não condiz com o verdadeiro valor de liderança, pois a autoliderança é uma ferramenta de mudança pessoal, e quando usada de forma sincera transmite transparência e verdade, influenciando naturalmente quem estiver no mesmo ambiente (Berg, 2012). Na função de líder, fazer o que eu faço e falar o que eu falo deve ser seguida e não corrompida pela falsa imagem de autoridade, comenta Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1998).

2.7. RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

O ambiente social da organização para a área de gestão com pessoas é um vasto campo de variáveis. Um dos que mais influenciam as ações da área refere-se ao relacionamento interpessoal na organização. Se dá por relacionamento interpessoal de convivência entre pessoas, considerando a forma como se comunicam e se zelam. Estão implícitas no relacionamento interpessoal, segundo Kanaane (1994), as características da socialização que

tende a dirigir a vontade e os valores de cada indivíduo.

Para a área de gestão de pessoas deve compreender o homem como um ser que se relaciona socialmente, considerando quais fatores facilitam esse processo, e quais aspectos impedem ou dificultam essas relações, nas interações tanto pessoais como grupais (Kanaane, 1994). Segundo Drucker (2001), nas relações que o homem estabelece com o trabalho e com a empresa, devem ser considerados os seguintes aspectos: indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-grupo, grupo- organização, organização-organização. E também que essas relações são determinantes no sistema e no ambiente de trabalho e nos processos que os envolvem. Uma vez que o fator de integração de indivíduos e inserção em grupos é essencial para o clima organizacional positivo.

No relacionamento interpessoal, a comunicação exerce grande influência no ambiente organizacional, pois por meio dela é possível influenciar pessoas e grupos, de formas positivas e negativas. Utilizando a linguagem verbal e não verbal exteriorizadas pelos indivíduos. Um fator relevante é a clareza e a exatidão, e a influência sobre a conduta e o desempenho dos liderados. A incapacidade de se comunicar é uma carência grave que atinge todos envolvidos na organização (Drucker, 2001).

2.8. RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

O conceito de resiliência foi metaforizado na psicologia como base conceitual para o estudo de fenômenos observados em pessoas ou grupos de pessoas que, apesar de vivenciarem condições severas de adversidades (críticas, crônicas e/ou acumuladas), são capazes de enfrentá-las, superá-las e desenvolver comportamentos que lhes tragam uma boa qualidade de vida (Bartlach, 2005). O aumento do interesse do tema resiliência nas organizações tem sido relacionado aos efeitos das aceleradas transformações tecnológicas e crises financeiras para sua sobrevivência e prosperidade (resiliência organizacional) e no incremento de mudanças no trabalho e subsequente impacto na identidade de seus sujeitos organizacionais (resiliência individual e grupal) (Borges, 2004).

O termo resiliência no contexto das organizações refere-se à existência – ou à construção - de recursos que se adaptam, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente que se transforma frequentemente em um ambiente que é fácil ser desvinculado. Coutu (2002) aponta três características da pessoa ou organização resiliente: 1) a firme aceitação da realidade; 2) a crença intensa, na maioria das vezes apoiada por valores fortemente sustentados, de que a vida é significativa; e, 3) uma “misteriosa” habilidade para improvisar. Busca-se então estender o conceito de resiliência aplicada a uma organização, tomando-a como competência que auxilia o melhor comportamento em situações adversas, e a capacidade de se adequar a mudanças da melhor forma, sejam críticas, conflitos ou situações inesperadas, aproveitando-se dessa experiência para promover seu avanço social. Se, por um lado, resiliência organizacional tem a ver com sustentabilidade e por isso deve ser analisada em nível estratégico (Borges, 2004).

Para Oliveira (2016) o papel das empresas nesse contexto também é de fundamental importância, não somente os funcionários devem ser flexíveis, as organizações e os seus gestores também devem ser capacitados de IE, mantendo o ambiente organizacional propício ao desenvolvimento de habilidades importantes, ofertando espaço ao indivíduo para que ele tenha responsabilidade no processo de decisão, mantidas as devidas proporções, é dever das organizações incentivar a prosperidade de equipes versáteis, fornecendo oportunidades aos funcionários, para que estes tenham conhecimento acerca da organização onde desempenham seus papéis. O empoderamento das equipes de trabalho, também conhecido como Empowerment, tem papel fundamental na formação e desenvolvimento de um profissional emocionalmente inteligente, sem contar os fatores motivacionais que demonstram a preocupação da organização em relação aos seus funcionários e o seu bem-estar.

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para responder o primeiro objetivo específico (identificar o perfil sócio demográfico da amostra), foram utilizadas tabelas de frequência a fim de apresentar o perfil dos 225

respondentes. Utilizando-se da estatística descritiva simples, e dados fornecidos pelo *google* formulários. Quanto ao gênero, observa-se a predominância de pessoas do gênero feminino, o que representa 79,30% (92) da amostra, enquanto que o gênero masculino representa 20,70% (24). No que diz respeito a idade da amostra, a maioria dos respondentes estão na faixa dos que possuem menos de 25 anos 54,30% (63), seguidos dos que possuem entre 26 e 35 anos 20,70% (24), os respondentes entre 35 e 45 anos são 8,60% (10) e aqueles com idade superior a 46 anos totalizam 16,40% (19). Analisa-se também, que mais da metade dos respondentes não exerce cargo de gestão atualmente, sendo 78,4% (91), àqueles que responderam que estão exercendo cargo de gestão no momento representam 21,60% (25). No que diz respeito a área de atuação, 50,90% (59) dos respondentes atuam no setor público, os que atuam em empresas privadas representam 33,60% (39) e 15,50% (18) atuam como autônomos e/ou empreendedores.

Para mensurar e analisar a incidência de níveis de IE na amostra pesquisada, foi utilizado uma adaptação ao instrumento *Emotional Intelligence Appraisal*®, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (Bradberry; Greaves, 2016). Ele é um questionário autoaplicável, do tipo *likert* de 5 pontos que variam de, 1 = “Nunca acontece”, 2 = “às vezes”, 3 = “frequentemente”, 4 = “quase sempre”, 5 = “Sempre acontece”. Composto por 33 afirmativas sendo seis para autoconsciência, seis para autogestão, seis para automotivação, seis para empatia e seis para habilidade social e três para liderança.

Segundo Goleman (1995) o conceito de IE pauta-se em cinco habilidades básicas e interdependentes denominadas por autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social. As três primeiras referem-se a exames de reações do eu e ao que o indivíduo faz com seus próprios sentimentos, enquanto que as duas últimas se voltam para fora, em direção aos sentimentos dos outros e às interações sociais.

A questão “Consegue entender as emoções no momento em que ocorrem”, foi a que apresentou a menor média (3). Todas as outras questões apresentaram uma média de 4. A dimensão de autoconsciência apresentou uma média geral de 4.

Segundo Mersino (2009), primeiro ponto para a IE é autoconsciência, a capacidade do ser humano de entender emoções. Caso ela não esteja bem solidificada, existe uma grande possibilidade dos outros aspectos da IE não funcionarem. Por ser difícil identificar quais sentimentos são vivenciados, o corpo pode transparecer emoções em sensações físicas como expressões faciais, dores, tensões físicas e alertas emocionais como humor inadequado, sarcasmo, comportamento passivo-agressivo, hostilidade, etc. Para RAIOL (2008) a autoconsciência é a base sobre a qual são construídas todas as aptidões da IE e a partir da qual é possível monitorar-se, fazendo com que os próprios atos funcionem em seu benefício.

Conforme apresenta a tabela 3, a questão “Considera muitas opções antes de tomar uma decisão, foi a que apresentou a maior média 5,0. A questão “tolera frustrações com certa facilidade” e “lida bem com momentos de estresse do dia a dia” obtiveram as menores médias com 3,0 foram as que apresentaram a menor média entre as questões desta habilidade de IE. A média geral na dimensão “autogestão” foi de 4,0. Decorrente da autoconsciência, a autogestão agrega competências como autocontrole, transparência, adaptabilidade, superação, iniciativa e otimismo. Nenhum líder pode encarar emoções negativas, como raiva, pânico, ansiedade ou frustração, porque as emoções são contagiantes, especialmente as provenientes dos líderes. Esses não poderão ser eficazes no gerenciamento de pessoas se não adquirirem a habilidade de lidar com as próprias emoções (GOLEMAN, 1999).

Para Bradberry e Greaves (2016) as pessoas com uma boa capacidade de autogestão conseguem avaliar com clareza a situação sem ceder às tentações. As pessoas capazes de postergar a satisfação de suas necessidades imediatas e gerenciar continuamente as próprias tendências têm mais chances de conquistar o sucesso. A autogestão é a capacidade de usar a conscientização das emoções para manter flexíveis e direcionar o comportamento de forma positiva. Isso implica gerenciar as reações emocionais a diferentes situações e pessoas (Bradberry; Greaves, 2016).

Pode-se verificar que todas as questões entre as dimensões de automotivação obtiveram a média igual (4), observa-se um nivelamento dessa questão. Para Branco (2004) a automotivação ou motivar a si mesmos, significa a capacidade de utilizar a energia das emoções

em função de objetivos próprios, e acreditar (ter a esperança) que serão cumpridos, utilizando essa energia para fabricar a atenção, melhorar o nível de concentração e poder entrar em estado de fluxo. Para Branco (2004) a Automotivação manifesta-se quando o indivíduo acha que, faz sentido para enfrentar qualquer situação independentemente da dificuldade que esta apresenta.

Pode-se verificar que todas as questões entre as dimensões de automotivação obtiveram a média igual (4). Segundo Rogers e Kinget (1977) a compreensão empática é um processo dinâmico que significa capacidade de penetrar no universo perceptivo do outro, sem julgamentos, tomando consciência dos seus sentimentos, sem, no entanto, deixar de respeitar o seu ritmo de descoberta de si próprio. Um dos conceitos mais simples no que diz respeito da definição da empatia é atribuído a Krznaric (2015), que a define como “a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas, usando essa compreensão para guiar as próprias ações.”

A afirmativa “em bons relacionamentos nos ambientes em que convive” foi a que apresentou a maior média entre os pesquisados com média 5, as outras afirmativas mantiveram suas médias entre 4 e 4,5. A média da dimensão habilidade social foi de 4. A habilidade social é a culminância das outras dimensões da IE. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros (Goleman, 2015,)

Para responder segundo objetivo específico mensurar e analisar a incidência de níveis de IE na liderança da amostra pesquisada, buscando identificar possíveis relações entre o perfil da amostra e os fenômenos estudados, foi utilizado o um questionário autoaplicável, do tipo *likert* de 5 pontos que variam 1 = “Nunca acontece”, 2 = “às vezes”, 3 = “frequentemente”, 4 = “quase sempre”, 5 = “Sempre acontece”. Todas as afirmativas da dimensão liderança obtiveram média 4.

Para Goleman (1997) a liderança cada vez mais desempenha um papel chave, numa equipe ou numa organização, a possibilidade da utilização concreta das habilidades emocionais é um mecanismo para a diminuição de incapacidades de controle das emoções por parte das pessoas nos grupos de trabalho. Assim, considerando que grande parte do trabalho desenvolvido nas organizações é realizado por equipes de trabalho, as aptidões da aprendizagem emocional assumem um papel relevante, estas aptidões são cada vez mais necessárias nos trabalhos em grupo e na cooperação. Com referência às cinco habilidades da IE, a autoconsciência significa uma compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Automotivação é a capacidade de se manter motivado, resiliente. Autogestão é o que é chamado de autocontrole, uma conversa interior contínua com o objetivo de libertar os prisioneiros dos próprios sentimentos.

Empatia, que de todas as dimensões da IE é a mais fácil de ser percebida, significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos outros. Habilidade Social que é a capacidade de uma pessoa se relacionar com outras (Goleman, 1999). A partir dos resultados obtidos, considera-se que a amostra pesquisada possui o sentimento de IE médio e alto, considerando suas cinco dimensões. Para se calcular a média de uma escala *likert*, conforme Lopes (2016), é preciso esclarecer o nível atingido por cada conjunto de variáveis, a padronização destes escores permite a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias, podendo ser transformado em três categorias, que são elas: baixa, média ou intermediária e alta. Seguindo este conceito, para mensuração os níveis de IE são definidos como baixo, médio e alto.

Para ser considerado inteligente emocionalmente o trabalhador deve apresentar altas pontuações nas dimensões de IE (Autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social). Pode se verificar que a habilidade social é a dimensão que mais apresentou respondentes com alta incidência desta habilidade, sendo 2859 pontos acumulados.

Em segundo lugar, a habilidade de empatia apresentou 2756 de pessoas que apresentaram altos índices nesta dimensão. Já a autoconsciência foi a habilidade que mais obteve respondentes com índices médios 2668 pontos. Ainda cabe destacar que apenas a automotivação e a Autogestão apresentaram respondentes em níveis baixos destas dimensões, sendo 2604 e 2497 pontos respectivamente. Cabe ressaltar que mesmo com os resultados encontrados, onde a maioria em questão apresenta altos níveis de IE, a avaliação foi realizada a partir de um auto relato, ou seja, a partir do sentimento de ter ou não a habilidade pesquisada.

Neste sentido Brackett e Mayer (2003), apontam que a pesquisa em IE se expandiu nos últimos anos e atualmente conta com diversos instrumentos de avaliação. Contudo, o campo da IE tem-se caracterizado por dificuldades de mensuração, devido aos problemas teóricos de delimitação de construto e devido aos tipos de instrumentos utilizados para medir essa aptidão.

Em linhas gerais a IE pode ser medida através de instrumentos de avaliação de dois tipos: os de desempenho, que medem a performance de determinado sujeito em tarefas específicas e os de auto relatos, que constituem questionários onde o sujeito reporta as habilidades que acredita possuir. Contudo, apesar dos problemas referentes às psicométricas das escalas de auto relato, alguns autores defendem sua validade no âmbito da pesquisa, na medida em que possibilitaram a investigação da autopercepção (Roberts; Flores–Mendoza; Nascimento, 2002).

Classificando a pesquisa de acordo com o gênero, pode-se observar que nas mulheres, a afirmativa mais desenvolvida com maior pontuação acumulada foi “Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive” com 398 pontos, e a afirmativa menos desenvolvida é “Lida bem com momentos de estresse do dia a dia com 287 pontos. Já entre os homens, a habilidade menos desenvolvida com 76 pontos acumulados é a “Tolera frustrações com certa facilidade”, enquanto a habilidade mais desenvolvida foi a “Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe” com 109 pontos acumulados.

Filtrando de acordo com o setor em que o respondente trabalha, os funcionários públicos demonstraram maior pontuação acumulada na afirmativa “Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive” com 258 pontos acumulados, e a afirmativa “Tolera frustrações com certa facilidade” com 188 pontos acumulados demonstra ser a característica com maior dificuldade de ser desenvolvida. Destes 83,3% são mulheres, 55,9% possuem ensino superior completo, 12,5% exercem atualmente cargo de liderança e 40% possuem menos de 25 anos.

Nas empresas privadas, pode-se observar que 68,3% dos respondentes são mulheres, 51,3% cursa ou cursou ensino superior, mas não o completou, 14,9% desempenham cargo de liderança no momento, mesmo que informal e 76,9% tem menos de 25 anos de idade. Com 167 pontos acumulados a afirmativa com maior desenvolvimento é “Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive” e a menos desenvolvida é “Lida bem com momentos de estresse do dia a dia”. No âmbito de empresários, que se caracterizam como autônomos e/ou empreendedores, a característica melhor desenvolvida entre esses respondentes foi “Esforça-se para aproveitar ao máximo as situações (boas ou ruins) com 83 pontos acumulada, e a menos desenvolvida foi “Lida bem com momentos de estresse do dia a dia” acumulando 68 pontos. Destes, 52,4% são mulheres e possuem nível de ensino superior incompleto, com menos de 25 anos. E 47,6% desempenham cargos de liderança.

De acordo com a faixa etária pode-se observar mudanças nas afirmativas mais e menos desenvolvidas de acordo com as respectivas idades. Nos respondentes menores de 25 anos, afirmaram ter “Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive” e apresentaram menos desenvoltura para a afirmativa “Lida bem com momentos de estresse do dia a dia”.

Nos respondentes de 26 a 35 anos, a afirmativa melhor desenvolvida foi a “Tem facilidade em perceber o clima do ambiente/Tem facilidade em trabalhar em ambientes com várias pessoas” com 104 pontos acumulados, enquanto a menos desenvolvida continua sendo “Lida bem com momentos de estresse do dia a dia” em relação a pessoas com menos de 25 anos.

A afirmativa “Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive” foi melhor desenvolvida por respondentes que possuem entre 36 a 45 anos com 48 pontos acumulados, enquanto possuem mais dificuldades na afirmativa “Tolera frustrações com certa facilidade”.

Os respondentes que possuem idade acima de 45 anos, afirmaram ser bem desenvolvidos em dois quesitos que ficarem empatados com 86 pontos acumulados: “Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe” e “Tem facilidade em trabalhar em ambientes com várias pessoas”. Enquanto a afirmativa que demonstra maior dificuldade é “Tem facilidade de entender o ponto de vista do outro, mesmo quando ele o critica” com 70 pontos acumulados.

Na esfera sobre liderança, entre os candidatos que marcaram 4 ou 5 na escala *likert* em que a afirmação é “Me considero apto a exercer uma função de liderança, mesmo que informal, no meu local de trabalho” demonstrando que se consideram aptos a exercer funções de liderança em seus locais de trabalho, 50% foram homens e 50% mulheres, em sua maioria

menores de 25 anos, onde 52% possuem ensino superior incompleto e entre eles, 40% são autônomos e/ou empreendedores. Entre esses respondentes que se consideram aptos a exercer função de liderança, 70% atualmente não exercem. As características em que demonstraram maiores índices de desenvolvimento é “Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe” e afirmaram dificuldade na afirmativa “Tolera frustrações com certa facilidade”.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi observar as pessoas a nível organizacional em seus respectivos atuais trabalhos, investigar a autopercepção das pessoas sobre a Inteligência Emocional; e como se comportam em situações determinadas. Observa-se também que as habilidades da inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidades sociais) são desenvolvidas em níveis diferentes em um grupo de pessoas específico.

Foi possível constatar que a inteligência emocional é fator de suma importância nas organizações modernas, apesar de não ser o único índice que determina o sucesso ou fracasso do indivíduo. É muito importante observar que os tempos atuais são de incerteza, ao mesmo tempo em que a mudança é a única constante. O ambiente organizacional e o comportamento dos indivíduos nele envolvidos é valorizado, esse é um tema que merece muita atenção e muitos estudos, devido a sua complexidade e importância na vida de todos como profissionais e como pessoas. Devido a toda essa complexidade e mutação incessante faz-se necessário cada dia mais desenvolvermos nossas habilidades enquanto indivíduos flexíveis, capazes da adaptação nesse ambiente incrível.

De acordo com os resultados da pesquisa, observou-se que a inteligência emocional, muitas vezes desenvolvida informalmente, é importante para o ambiente organizacional, podendo melhorar a convivência dos colaboradores, influenciar suas ações positivamente, podendo gerar lucros para a empresa, adquirindo crescimento e melhorias significativas tanto para o âmbito profissional como para o pessoal.

Por meio dos dados obtidos, a caracterização geral do perfil da amostra possui predominância de pessoas do gênero feminino (79,30%), a maioria dos respondentes estão na faixa etária menor de 25 anos. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui o ensino superior incompleto, mais da metade dos respondentes não exerce cargo de gestão atualmente (78,40%) e o setor de serviços públicos é a área de atuação da maior parte da amostra (50,90%). Um dado que chamou a atenção, é que 48,40% dos 225 respondentes estavam desempregados no momento da pesquisa, e não puderam contribuir para com o trabalho.

Classificando por gênero, pode-se observar que entre as mulheres a afirmativa mais desenvolvida é “Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive” e a menos desenvolvida é “Lida bem com momentos de estresse do dia a dia”. Enquanto os homens “Tolera frustrações com certa facilidade”, enquanto a habilidade mais desenvolvida foi a “Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe”.

A inteligência emocional pode melhorar nossa qualidade de vida, os relacionamentos interpessoais, nossa própria percepção e inclusive a nossa competência profissional. Além disso, é uma abordagem que deveria estruturar as áreas organizacionais, as empresas contemporâneas devem trabalhar o tema Inteligência Emocional dentro de seus setores de Gestão de Recursos Humanos, a fim de cuidar de seus colaboradores como humanos, pessoas, em constante aprendizagem. Para colher frutos em longo prazo, melhorando o ambiente organizacional e podendo gerar lucros para a empresa, como a motivação que pode trazer o compromisso para ser parte dos objetivos da organização, o otimismo e persistência para alcançar metas, o autocontrole que trás a capacidade de manter o controle em situações críticas, iniciativa e antecipação, entre outras citadas neste trabalho. Segundo a análise de dados no constructo.

Em resposta ao objetivo geral, pode afirmar-se que existe autopercepção nos ambientes organizacionais dos setores público, privado e entre os autônomos, e esta auto percepção é alta e positiva. Respondendo o problema de pesquisa “Os colaboradores se consideram preparados para exercer cargos de liderança?”, pode-se afirmar que sim, a partir dos dados gerados da afirmativa “Me considero apto a exercer uma função de liderança, mesmo que informal, no meu

local de trabalho.” onde 80,0% demonstraram alto nível de aceitação da afirmativa em questão.

A pesquisa demonstrou resultados e percepções menos favoráveis às seguintes situações: No constructo autoconsciência: “Conseguir entender as emoções no momento em que ocorrem”, foi a afirmação que os respondentes identificaram maior dificuldade. No constructo autogestão, a afirmação com menor desenvolvimento foi: ‘Lidar bem com momentos de estresse do dia a dia’ e ‘Tolerar frustrações com certa facilidade’. O constructo Automotivação obteve médias altas e constantes, demonstrando que os funcionários possuem níveis altos de motivação. O mesmo aconteceu com o constructo Empatia, em que os respondentes demonstraram lidar bem com situações em que se faz necessário o uso desta habilidade. O constructo Habilidade Social foi o que apresentou maior desenvolvimento entre os respondentes desta pesquisa, mostrando que possuem bom convívio nos ambientes que estão inseridos.

No constructo liderança, pode-se observar que os níveis das respostas foram altos, os respondentes avaliam seus superiores e chefes como pessoas inteligentes emocionalmente e bons gestores de pessoas. Assim como se consideram aptos a exercer uma função de liderança, mesmo que informal, no atual ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que mesmo com os resultados encontrados, onde a maioria em questão apresenta altos níveis de inteligência emocional, a avaliação foi realizada a partir de um auto relato, ou seja, a partir do sentimento de ter ou não a habilidade pesquisada. Pode-se observar que quando se trata de ‘autopercepção’ as pessoas se avaliam constantemente como positivas, o que dificulta que a pesquisa tenha resultados embasados na realidade humana, porém pode trazer resultados significativos e de suma importância.

Sugere-se para empresas orientar seus funcionários sobre as habilidades que a inteligência emocional aborda no âmbito do trabalho, e todos seus benefícios, para que estes tomem conhecimento que suas atitudes influenciam diretamente no ambiente organizacional, na melhoria contínua em suas vidas profissionais, trazendo clareza na comunicação, na gestão de pessoas, nas relações interpessoais, na relação líder-liderado, no convívio cotidiano e na prevenção de conflitos.

Para futuras pesquisas acerca da inteligência emocional, sugere-se a investigação sobre autopercepção, visto que é um elemento altamente influenciável no resultado desta pesquisa, uma vez que as pessoas tendem a se auto avaliarem muitas vezes positivamente, que pode se distanciar da realidade ou causar uma distorção dos dados finais. Apesar de a pesquisa utilizar o instrumento de coleta de dados de outro autor, essa é a primeira pesquisa da autora, outros autores ao analisarem e aplicarem a pesquisa podem obter resultados diferentes, de acordo com o grupo de pessoas estudados.

REFERÊNCIAS

- BARLACH, L. O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 108p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia. **Universidade de São Paulo**, 2005.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.
- BRANCO, M. A. da V. **AutoMotivação**. Coimbra: Quarteto Editora, 2004
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BORGES, P. R. T. Sensibilização para o tema Resiliência em Gestão de Pessoas no Programa Corporativo de Potenciais Gerentes da PETROBRAS. 2º Congresso Brasileiro de Resiliência. 2014, São Paulo. **Anais do 2º Congresso Brasileiro de Resiliência**. São Paulo: SOBRARE, 2014. p. 65-68.
- CASALLI, D. A.; SANTOS, V. V. D.; SALGADO, M. H. V.; SÁ, I. C. Inteligência Emocional: Análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2022.
- COUTU, D. How resilience works. **Harvard Business Review**. v. 80, n. 5, pp. 46- 55, maio de 2002.
- DIAS, Luiz. **Como desenvolver a inteligência emocional no trabalho?** 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-desenvolver-inteligencia-emocional-no-trabalho/>> Acesso em: 18 de janeiro. 2018.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIBSON, J. L.; IVANCHVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações**:

comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 45. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D. **A inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GONÇALVES, Jardel. **A importância da inteligência emocional no ambiente organizacional.** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-importancia-da-inteligencia-emocional-no-ambiente-organizacional/>> Acesso em: 18 de jan. 2018.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management.** 33, 321–349, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Mayer, J. D.; Di Paolo, M.T.; Salovey, P. . Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment.** 1990.

Mayer, J. D.; Salovey, P. *What is emotional intelligence: Implications for educators.* In P. Salovey D. Sluyter (Eds.). **Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence.** New York: Basic Books, 1997.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação.** São Paulo: Harbra, 1998.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOVELLI, J. G. N.; SOUZA, D. R. S. Os desafios de conectar liderança situacional e inteligência emocional. **Revista de Administração da UFSM,** v. 17, n. 1, p. 1-29, 2024.

OLIVEIRA, J. F. de; MARINHO, R. M. (org.). Liderança: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

RAIOL, S. L. da S.. **Inteligência Emocional no Trabalho.** Montevideo. 2008. Disponível em <http://www.fabelnet.com.br/unempe2/ver_artigo.php?artigo_id=48> Acesso em: 16 de maio de 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

STACH, P. **Autoconhecimento e liderança: desenvolvimento profissional e novos comportamentos influenciam na gestão organizacional.** 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/autoconhecimento-e-lideranca-desenvolvimento-profissional-e-novos-comportamentos-influenciam-na-gestao-organizacional/>> Acesso em: 18 de jan. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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