

Autoavaliação da inteligência emocional observada em líderes de uma indústria de comunicação visual

Sandra Regina Cosin da Silva (Universidade de Araraquara) sandra@faibi.com.br, Ozias Marciliano Galvão (Universidade de Araraquara) ozias.galvao@etec.sp.gov.br, Humberto Adriano de Rezende (Universidade de Araraquara) hrengenhariaproj@gmail.com, Dalila Alves Corrêa (Universidade de Araraquara) dacorrea@uniara.com.br

Resumo: O mercado e o ambiente dos negócios exigem das organizações rápidas adaptações e inteligentes transformações. Neste cenário, a liderança tem atuação decisiva no tocante a condução das equipes de trabalho. Para atuar neste contexto, o líder deve buscar constante processo de desenvolvimento de suas habilidades e competências, com destaque para as competências emocionais que traduzem a inteligência necessária para a ação. A inteligência emocional, constituída por um conjunto de competências, configura um aspecto característico dos líderes eficazes que formam e mantêm equipes de alto desempenho. O objetivo deste artigo é destacar a importância da inteligência emocional para o processo da liderança, identificando o nível de conhecimento prático sobre o assunto junto a um grupo de 24 líderes de uma indústria de comunicação visual. A pesquisa é classificada como exploratória, de caráter qualitativo, com aplicação de um teste validado para avaliar a inteligência emocional a partir do auto reconhecimento que os respondentes elaboram sobre suas capacidades intrapessoais e interpessoais para lidar com situações reais de vida e trabalho. Os resultados apontaram que os líderes se reconhecem como capazes de identificar as situações que requerem o uso das aptidões emocionais sugerindo alta aplicabilidade da IE no ambiente de trabalho; as competências intrapessoais revelaram-se como as mais desenvolvidas sendo registradas em níveis elevados a 60% de notas; as competências interpessoais foram mais fracamente evidenciadas revelando oportunidades para a empresa inserir este tema em programas de desenvolvimento de liderança.

Palavras chave: Inteligência Emocional, Liderança, Trabalho Emocional, Gestão de Pessoas.

Self-assessment of emotional intelligence observed in leaders of a visual communication industry

Abstract: The business market and environment demand from organizations rapid adaptations and intelligent transformations. In this scenario, leadership plays a decisive role in leading the work teams. To act in this context, the leader must seek constant process of development of their skills and competences, highlighting the emotional competences that translate the intelligence necessary for the action. Emotional intelligence, consisting of a set of skills, is a characteristic feature of effective leaders who form and maintain high-performing teams. The purpose of this paper is to highlight the importance of emotional intelligence for the leadership process by identifying the level of practical knowledge on the subject from a group of 24 leaders in a visual communication industry. The research is classified as exploratory, qualitative, with the application of a validated test to assess emotional intelligence from the self-recognition that respondents elaborate about their intrapersonal and interpersonal skills to deal with real life and work situations. The results showed that leaders recognize themselves as capable of identifying situations that require the use of emotional skills suggesting high applicability of IE in the workplace; intrapersonal skills proved to be the most developed being recorded at levels above 60% of grades; Interpersonal competencies were weakly highlighted, revealing opportunities for the company to incorporate this theme into leadership development programs.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Emotional Work, People Management.

1. Introdução

Pressionadas pelos desafios dos ambientes externo e interno, as organizações promovem mudanças contínuas na forma de gerir as pessoas sendo que, para boa parte delas, essas mudanças são tratadas num nível de reação às tais pressões e, em menor ocorrência, através de ações proativas deliberadamente arquitetadas para incorporar os desafios em seus planos estratégicos. Neste contexto, fortalece a necessidade de uma liderança habilidosa em identificar sinalizadores de mudanças a tempo de agir não somente no sentido de dar respostas a elas, mas capaz de atuar de forma proativa, contextualizada e segura em relação a sua equipe. Segundo Dutra et al. (2017) organizações que não se preparam para vivenciar processos contínuos de mudança sofrerão mais abalos, principalmente no campo das relações humanas com impacto direto sobre as dimensões que compõem o comportamento organizacional. Este impacto desafia os líderes no sentido de influenciar, motivar e capacitar a força de trabalho estimulando o comprometimento e engajamento das pessoas.

Neste sentido, é esperado que os líderes também sejam portadores de competências e características individuais específicas, relacionadas a personalidade, autoconceito, integridade, inteligência cognitiva e inteligência emocional. Segundo McShane & Glinow (2013, p. 217) a inteligência emocional se traduz “na capacidade do líder para monitorar e diferenciar suas próprias emoções e utilizar as informações para guiar seus pensamentos e ações sobre os liderados”. Os autores reconhecem a importância de se dar atenção para o componente emoção no contexto da liderança, sobretudo pelo seu potencial para lidar com o comportamento organizacional.

Graças ao avanço das recentes descobertas no campo da Neurociência, a ideia de ambientes de trabalho livres de emoções foi substituída pela ideia de que elas permeiam todo o campo organizacional e se manifestam de diferentes modos, isto porque representam as experiências das percepções, atitudes, decisões e comportamento das pessoas (McSHANE & GLINOW, 2013). Uma vez que as pessoas apresentam respostas emocionais diferenciadas e, que nem sempre são positivas e construtivas torna-se necessário aprender a perceber e administrar as emoções próprias e as do grupo, fato este que trouxe o tema inteligência emocional (IE) para o centro das discussões, ressaltam (GONZAGA & RODRIGUES, 2018).

Weisinger (2001, p. 15), define IE como o uso inteligente das emoções que o indivíduo aplica, intencionalmente, na condução de seu comportamento e raciocínio, com o objetivo de aperfeiçoar seus resultados; pode ser aplicada em inúmeras situações no ambiente de trabalho e “[...] é usada tanto intrapessoalmente – para ajudar a si mesmo – quanto interpessoalmente – para ajudar outras pessoas.”

Para Mcshane & Glinow (2013) líderes com alta inteligência emocional se sobressaem nas relações interpessoais, têm bom êxito nas funções que requerem trabalho emocional, conseguem estabelecer intercâmbios sociais e destacam-se em seus desempenhos. Logo, a IE é uma característica crucial para que eles consigam gerenciar as próprias emoções e as emoções da equipe. Mcshane & Glinow (2013); Goleman et al. (2002) reconheceram que as equipes geridas por líderes que apresentam inteligência emocional elevada apresentam melhores desempenhos do que as equipes com IE baixa; a IE coletiva diferencia as equipes ao apresentarem um desempenho acima da média.

A partir das abordagens anteriormente apresentadas, o presente artigo, desenvolvido pelo método qualitativo, analisou o nível de conhecimento que um grupo de líderes, de uma empresa de comunicação visual, apresenta sobre o tema inteligência emocional e quais os elementos da IE se mostram fracamente evidenciados entre eles. Tomou-se como conceito de IE a perspectiva de Weisinger (2001), e fez-se uso do instrumento de coleta de dados validado por este autor para: (a) identificar o nível de conhecimento do líder sobre o assunto IE; (b) mapear as competências emocionais do líder a partir da autoavaliação, (c) identificar se o gestor reconhece a aplicação da IE no exercício da liderança. Como contribuição, o artigo buscou ressaltar a importância de se dar atenção para o tema IE no ambiente de trabalho, especificamente no âmbito do relacionamento interpessoal do líder com sua equipe, nos desafios de incrementar o desempenho da liderança; de buscar a melhoria do ambiente profissional e alcance de resultado em equipe.

Além desta introdução, o artigo está estruturado numa fundamentação teórica sobre a liderança no contexto organizacional, com ênfase do desenvolvimento contínuo da IE dos líderes, uma vez que o comportamento do liderado é reflexo do comportamento daqueles; na explanação da metodologia utilizada; na apresentação da análise e resultados e considerações finais.

2. Liderança no contexto organizacional

No campo de estudo do comportamento organizacional, liderança constitui um dos temas mais pesquisados em todo o mundo pelo fato de fazer a diferença na eficácia das empresas, bem como por colocar em posição de destaque os indivíduos capazes de influenciar e motivar outras pessoas criando nelas comportamentos para um futuro melhor (MCSHANE & GLINOW, 2013). Bergamini (2013), ressalta que o principal desafio para os líderes eficazes está em gerir melhor as pessoas, uma vez que não há regras gerais para isso, pois as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, por isso todas as estratégias de gestão organizacional devem considerar as diferenças individuais e, ao mesmo tempo, buscar pontos comuns em meio a essa diversidade. Para a autora, a competência e a sensibilidade dos líderes são fundamentais para estimular e auxiliar seus liderados a atuar com elevada motivação. Eles devem estar atentos para o fato de que as pessoas não aceitam ser manipuladas, por conseguinte os líderes precisam ser emocionalmente seguros para despertar a motivação em seus liderados.

Segundo Ulrick & Ulrick (2011), os indivíduos que encontram significado em seu trabalho encontram também significado em sua vida e, quando isso acontece tornam-se mais dedicados, trabalham mais, aprendem a se adaptar, são mais satisfeitos, mais criativos, são mais atentos às necessidades do consumidor por isso agregam valor real para os consumidores e investidores. Os líderes são fundamentais para facilitarem esse busca pelo significado não apenas porque é nobre, mas porque é lucrativo, sendo os responsáveis pela criação de organizações abundantes, isto é, “um ambiente de trabalho em que os indivíduos coordenam suas aspirações e ações para criar significado para si mesmos, valor para as partes envolvidas e esperança para a humanidade como um todo”, (ULRICK & ULRICK, 2011, p. 23).

A legitimidade do poder do líder organizacional tem se sustentado no valor que ele agrega para a equipe e para a organização, isto é, a legitimidade dos líderes de sucesso não decorre do poder burocrático emanado do título do cargo, mas da contribuição que gera para seus pares de forma simultânea e contínua, explicam (DUTRA et al., 2017).

O estudo desenvolvido por Waismann & Mattos (2017), aplicado junto aos líderes de uma indústria de portas, concluiu que as pessoas com elevada IE são capazes de gerir suas emoções e as das pessoas com que se relacionam, evitando desperdício de tempo e de energia, elevando a produtividade da empresa. A pesquisa comprova ainda a relação direta entre a IE e a gestão de pessoas sendo um diferencial para a organização, pois promove a cooperação da equipe na busca dos objetivos organizacionais. A pesquisa de Lima (2015), aplicada junto aos gerentes de projetos, propõe a inclusão do tema IE nos programas de treinamento destes gerentes, uma vez que o estudo comprovou a relação positiva entre a IE e as competências interpessoais dos gerentes, competências essas necessárias ao sucesso dos projetos.

3. Liderança e inteligência emocional

Desde o final da década de 1990, Goleman et al. (2002) reconheceram que a sociedade formada em torno da tecnologia não responde mais aos métodos de liderança aplicados na era industrial. Dutra et al. (2017) afirmam que no Brasil as discussões sobre liderança são recentes e os resultados de pesquisas por eles realizadas apontam que o grande problema atual da liderança brasileira reside no aspecto comportamental, mais especificamente, nos problemas de comunicação, delegação, tratamento da diversidade e estabelecimento de parcerias. Suas pesquisas ratificam que não há um perfil único que garanta o sucesso do líder, porém elas apontam os comportamentos mais importantes que trazem diferencial na sua atuação. São eles: facilidade de comunicação, exercício da delegação e sustentação de relacionamentos e parcerias.

Na visão de Goleman (2015), a inteligência intelectual e as habilidades técnicas são importantes para o exercício da liderança, no entanto os líderes mais eficazes apresentam um alto grau de inteligência emocional. Gonzaga & Rodrigues (2018) também reconhecem que as organizações têm incluído o tema da inteligência emocional em seus programas de desenvolvimento de lideranças em razão do impacto que ela exerce na eficácia da liderança e na organização como um todo.

Weisinger (2001), associa a inteligência emocional ao uso inteligente das emoções, de forma que o indivíduo as utilize, intencionalmente, na condução de seu comportamento e raciocínio, com o objetivo de aperfeiçoar seus resultados; pode ser aplicada em inúmeras situações no ambiente de trabalho e “[...] é usada tanto intrapessoalmente – para ajudar a si mesmo – quanto interpessoalmente – para ajudar outras pessoas”, (WEISINGER, 2001, p. 15). Explicada por Goleman (2001) como levar inteligência às emoções, a IE constitui uma tese científica que elenca a autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social como seus componentes. O autor enfatiza que a inteligência intelectual e a inteligência emocional não são antagônicas e as competências da IE podem ser aprendidas pelos indivíduos, em qualquer idade.

3.1 Competências emocionais

O tema IE foi objeto de estudo de vários autores porém, foi com a obra de Goleman, publicada em 1995 que o tema ganhou notoriedade. Goleman (2001, 2015) complementou estes estudos e elencou quatro componentes da IE também, denominados como competências emocionais. As duas primeiras – autoconhecimento e autocontrole – são habilidades do indivíduo para consigo mesmo; as demais – empatia e habilidade social – envolvem as habilidades de relacionamento com as outras pessoas. A abordagem de Goleman (2001, 2015) consiste num aperfeiçoamento da abordagem de Weisinger (2001) pois ambos analisaram os componentes da IE e, afirmam que cada um representa aptidões que, reunidas, formam a

inteligência emocional. Ressaltam ainda que podem ser desenvolvidos permitindo uma expansão significativa da IE.

A autoconsciência ou autoconhecimento é a primeira competência emocional descrita por (Goleman, 2015). As pessoas com elevado grau de autoconsciência conhecem as próprias emoções, forças, fraquezas, são honestas consigo e com os outros, reconhecem que suas emoções afetam seu desempenho profissional e as outras pessoas. Apresentam autoconfiança, compreendem suas capacidades e são francas em admitir um fracasso.

O autocontrole ou autogestão é o segundo elemento da IE necessário para impedir que o indivíduo seja prisioneiro de seus sentimentos, pois elas estão no controle das emoções. No ambiente profissional, pessoas com autocontrole dominam suas emoções e são capazes de acompanhar as mudanças sem entrar em estado de desequilíbrio. Os líderes que apresentam autocontrole aumentam sua integridade, são capazes de negar os impulsos e, quando combinam o autocontrole com a motivação, são capazes de superar a frustração resultante de um fracasso, explica (GOLEMAN, 2015).

A terceira competência emocional, a empatia, define-se pela condição de “levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – juntos com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes”, conforme (GOLEMAN, 2015, p. 20). Para a liderança, a empatia é fundamental em razão das equipes serem formadas por pessoas com emoções fervilhantes, muitas vezes com a necessidade de se chegar a um consenso. Neste papel, o líder precisa interpretar a composição emocional da equipe, perceber e entender o ponto de vista de todos. É fazendo uso desta realidade que ocorrerá então, o desenvolvimento e a retenção dos talentos.

Por último, a habilidade social, não se restringe a simples cordialidade mas, envolve a cordialidade com o objetivo de conduzir as pessoas para o que se espera, por isso é considerada uma capacidade básica do líder, explica (GOLEMAN, 2015).

4. O comportamento do liderado enquanto espelho do comportamento do líder

Constatações feitas por Weisinger (2001), ao focar a aplicação da inteligência emocional no ambiente de trabalho, confirmam que a sua ausência prejudica o desempenho do indivíduo e que, inversamente, o seu uso conduz tanto o indivíduo quanto a empresa ao progresso. Destaca a importância da formação de organizações emocionalmente inteligentes, nas quais os funcionários compartilham da cultura que aplica continuamente os componentes da IE pois, a organização é um sistema integrado e dependente do desempenho de cada indivíduo e do inter-relacionamento do grupo. Para ele, o líder figura como o guia emocional do grupo, sendo o responsável por aflorar o melhor de cada um de sua equipe, pois a IE é uma condição da liderança.

O comportamento e o humor do líder são os fatores que mais afetam o desempenho da equipe, conforme apontam as pesquisas desenvolvidas pelos autores Goleman et al. (2002), ou seja, enquanto um líder irritadiço cria uma organização tóxica, um líder inspirador e inclusivo gera uma equipe capaz de superar desafios com entusiasmo. Sendo assim, o nível de inteligência emocional do líder interfere no clima organizacional. As observações desses autores apontam ainda que os líderes com altos níveis de IE geram climas organizacionais onde prevalecem o compartilhamento de informações e da confiança e a aprendizagem se desenvolve; já em equipes cujos líderes apresentam baixos níveis de IE prevalecem o medo e a ansiedade e, conseqüentemente, baixa produtividade.

A conscientização de que o comportamento e o humor dos líderes têm relação direta com o desempenho da equipe e, conseqüentemente, com os resultados financeiros da empresa, carece de mais investigação no sentido de se estabelecer pressupostos teóricos. No entanto, nos programas de desenvolvimento de liderança está se tornando comum a inclusão da abordagem da IE, dada a sua repercussão em toda equipe. Segundo os autores, o humor do líder espalha-se rapidamente por toda a sua equipe da mesma forma que a eletricidade se espalha através dos fios, (GOLEMAN et al., 2002).

5. Metodologia da pesquisa

A pesquisa foi aplicada numa indústria de comunicação visual que tem como produto principal a personalização do ambiente comercial para grandes marcas. Atualmente possui 279 funcionários, sendo que deste total 27 são líderes que ocupam as funções de diretores, gestores e supervisores. Há 30 anos no mercado, a empresa está instalada no interior do Estado de São Paulo, possui o departamento de Recursos Humanos que promove treinamentos técnicos, porém não tem programas de desenvolvimento de liderança. Neste contexto, o estudo será importante para identificar a necessidade do desenvolvimento das competências emocionais de seus líderes, bem como ratificar aquelas que já estão presentes.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que, segundo Flick (2009) é a pesquisa que objetiva entender, descrever, explicar os acontecimentos sociais de maneiras diferentes, analisando experiências seja individual, grupal, verificação de interação, comunicação em desenvolvimento, bem como verificação de documentos ou características iguais de experimentos e integrações, com a finalidade de enunciar teorias empíricas fundamentadas. Quanto a natureza, é uma pesquisa descritiva por evidenciar o processo e seu significado, isto é, interpreta os fenômenos objetos de estudos, conforme (SILVA & MENEZES, 2005).

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu no dia 09 de maio/19, quando se encontrava reunido um grupo de 24 líderes da empresa para participar de uma palestra sobre o tema “Gestão emocional e as relações no ambiente de trabalho”, organizada pelo departamento de RH. Após a palestra, os líderes foram convidados a se reunirem numa sala, nas dependências da empresa e, um dos autores do artigo apresentou a pesquisa, forneceu informações sobre o instrumento de coleta de dados e obteve consentimento dos que gostariam de colaborar e participar do estudo. Assim, 24 líderes compuseram os participantes da pesquisa. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o teste desenvolvido por Weisinger (2001), intitulado “O Desenvolvimento de sua Inteligência Emocional”. A escolha deste instrumento deveu-se ao fato de estar compatível com os objetivos do estudo e, também por ser um teste que pode ser aplicado por pessoas que não sejam profissionais da área de Psicologia, como é o caso dos autores deste artigo. Estudos tem mostrado a importância de seguir este protocolo, pois não é incomum o acesso de pesquisadores inaptos aos instrumentos de medição comportamental, sem o devido preparo para promover análises e interpretação válidas.

O teste é composto de 45 assertivas que expressam diversos comportamentos humanos manifestados no contexto de trabalho dos líderes (vide anexo 1). Tais comportamentos são descritos de modo a captar o uso (ou não) da inteligência emocional do respondente.

Para o presente estudo foram feitos ajustes, sem prejuízo de conteúdo, na linguagem de algumas assertivas do teste para aproximá-las do contexto sócio-cultural da pesquisa. Tal ajuste mostrou-se necessário após realização de um pré-teste que apontou para duplicidade

de sentidos e compreensão pouca clara, levando a diferentes interpretações por parte do respondente.

Ele está estruturado em duas partes: a primeira parte avalia a capacidade que o indivíduo possui de aplicar sua IE em contextos de trabalho. A segunda, conduz o avaliado ao exame das respostas da primeira parte, com o objetivo de evidenciar os pontos fortes e as competências que precisam ser melhoradas. Para a aplicação da primeira parte, os líderes foram orientados a reportarem-se aos seus próprios comportamentos em situações reais de trabalho, quando estes são confrontados com as situações apresentadas nas 45 assertivas do teste. Após, eles deveriam atribuir notas distribuídas numa escala que varia de 1 a 7. De acordo com o teste, as notas foram agrupadas em 1 e 2 : notas que identificam baixa capacidade de uso da IE; 6 e 7: notas que identificam alta capacidade de uso da IE, e 3, 4 e 5: notas consideradas medianas – este grupo não recebeu atenção de Weisinger (2001), mas somente as notas agrupadas nos extremos da escala.

Para a análise das respostas, Weisinger (2001) estabeleceu o enquadramento de cada uma das 45 assertivas numa das duas categorias da IE: intrapessoal e interpessoal (categorias apresentadas na fundamentação teórica). Para cada categoria ele definiu as aptidões específicas, conforme mostra o anexo 2. Na sequência, ocorreu a pontuação das capacidades. Para cada uma das cinco aptidões, foram contadas as respostas nas quais as notas foram iguais ou inferiores a 4 e estas registradas na coluna da esquerda. O mesmo procedimento foi realizado para as respostas cujas notas foram iguais ou inferiores a 5, sendo estas registradas na coluna da direita.

6. Análise e resultados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta o número de respostas para cada uma das 45 assertivas. Expressa ainda a representatividade dessas ocorrências em relação as respostas dos 24 participantes.

Nesta primeira fase do teste, pode-se observar que as menores frequências de respostas foram registradas para as notas 1 e 2 e as maiores para as notas 6 e 7, sugerindo uma tendência do grupo de líderes apresentar alta capacidade para fazer uso da IE no contexto de trabalho. Assim, pode-se observar que as maiores frequências obtidas nas notas 6 e 7 foram registradas para a assertiva 20 que corresponde a situação *“Saber o impacto do seu comportamento sobre os outros”* que foi indicada por 96% dos líderes; na sequência, igualmente com 88% de apontamentos, as assertivas 15, 18, 24, 27, 28 e 35 correspondendo, respectivamente, às situações *“Saber que sentidos você está usando no momento”*; *“Identificar suas mudanças de estado de espírito”*; *“Completar tarefas longas dentro dos prazos determinados”*; *“Desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos”*; *“Depois das palavras, ação”* e *“Construir a confiança com outras pessoas”*.

Nas notas 1 e 2, não foi registrado nenhum apontamento para 23 das 45 assertivas, no entanto, observou-se ainda que 15 líderes, ou seja, 62,5% dos participantes aplicaram estas notas para as situações *“Comunicar com eficácia seus sentimentos.”* (assertiva 8) e *“Saber que informações influenciam suas interpretações”* (assertiva 17).

| Nº da assertiva | NOTAS 1 e 2 | | NOTAS 3, 4 e 5 | | NOTAS 6 e 7 | |
|-----------------|-----------------|------------|----------------|------------|-------------|------------|
| | Número Absoluto | PERCENTUAL | Nº RELATIVO | PERCENTUAL | Nº RELATIVO | PERCENTUAL |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|----|-----|----|-----|----|-----|
| 1 | 2 | 8% | 8 | 33% | 14 | 58% |
| 2 | 2 | 8% | 16 | 67% | 6 | 25% |
| 3 | 0 | 0% | 4 | 17% | 20 | 83% |
| 4 | 1 | 4% | 6 | 25% | 17 | 71% |
| 5 | 0 | 0% | 11 | 46% | 13 | 54% |
| 6 | 6 | 25% | 13 | 54% | 5 | 21% |
| 7 | 1 | 4% | 4 | 17% | 19 | 79% |
| 8 | 15 | 63% | 5 | 21% | 4 | 17% |
| 9 | 4 | 17% | 13 | 54% | 7 | 29% |
| 10 | 0 | 0% | 10 | 42% | 14 | 58% |
| 11 | 1 | 4% | 3 | 13% | 20 | 83% |
| 12 | 1 | 4% | 6 | 25% | 17 | 71% |
| 13 | 0 | 0% | 10 | 42% | 14 | 58% |
| 14 | 0 | 0% | 11 | 46% | 13 | 54% |
| 15 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 16 | 2 | 8% | 16 | 67% | 6 | 25% |
| 17 | 15 | 63% | 9 | 38% | 0 | 0% |
| 18 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 19 | 0 | 0% | 7 | 29% | 17 | 71% |
| 20 | 0 | 0% | 1 | 4% | 23 | 96% |
| 21 | 1 | 4% | 5 | 21% | 18 | 75% |
| 22 | 1 | 4% | 11 | 46% | 12 | 50% |
| 23 | 0 | 0% | 9 | 38% | 15 | 63% |
| 24 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 25 | 1 | 4% | 8 | 33% | 15 | 63% |
| 26 | 0 | 0% | 7 | 29% | 17 | 71% |
| 27 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 28 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 29 | 14 | 58% | 6 | 25% | 4 | 17% |
| 30 | 4 | 17% | 14 | 58% | 6 | 25% |
| 31 | 1 | 4% | 14 | 58% | 9 | 38% |
| 32 | 2 | 8% | 11 | 46% | 11 | 46% |
| 33 | 0 | 0% | 7 | 29% | 17 | 71% |
| 34 | 0 | 0% | 7 | 29% | 17 | 71% |
| 35 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 36 | 0 | 0% | 4 | 17% | 20 | 83% |
| 37 | 0 | 0% | 5 | 21% | 19 | 79% |
| 38 | 0 | 0% | 3 | 13% | 21 | 88% |
| 39 | 0 | 0% | 12 | 50% | 12 | 50% |
| 40 | 0 | 0% | 5 | 21% | 19 | 79% |
| 41 | 1 | 4% | 11 | 46% | 12 | 50% |
| 42 | 1 | 4% | 5 | 21% | 18 | 75% |
| 43 | 2 | 8% | 5 | 21% | 17 | 71% |
| 44 | 2 | 8% | 5 | 21% | 17 | 71% |

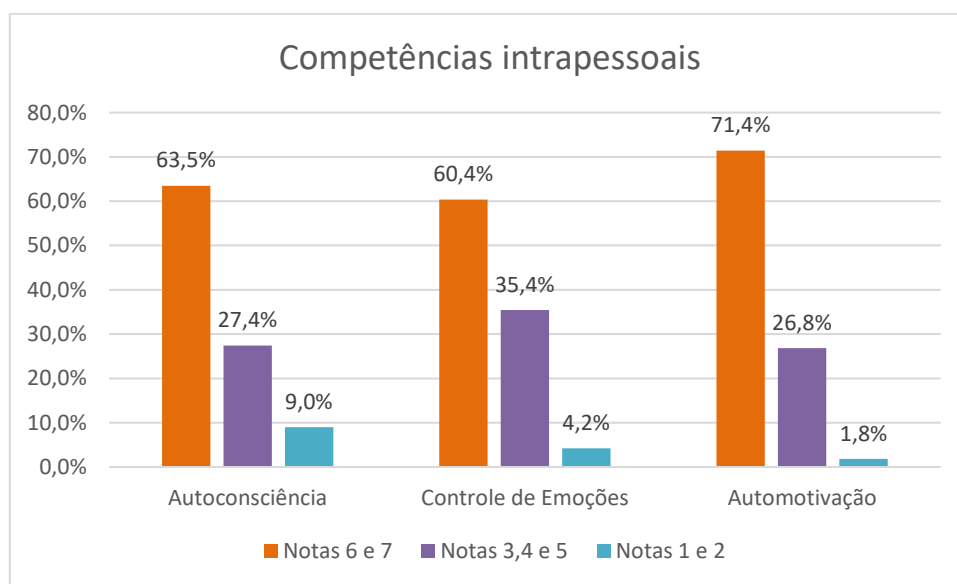
| | | | | | | |
|----|---|----|----|-----|---|-----|
| 45 | 0 | 0% | 15 | 63% | 9 | 38% |
|----|---|----|----|-----|---|-----|

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 1 – Reconhecimento da IE nos comportamentos

Para a análise da parte 2 do teste, os resultados das frequências da tabela 1 foram sintetizados conforme os dois grupos de competências que indicam, ou seja: intrapessoal e interpessoal, com o objetivo de identificar as competências emocionais mais consolidadas e aquelas que precisam ser desenvolvidas. Importante resgatar que cada grupo de competências tem suas categorias próprias conforme mostra o anexo 2.

A figura 1 ilustra esses resultados demonstrando o percentual dos líderes que reconhecem a prática das competências intrapessoais em sua atuação de liderança.



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 1 – Autoavaliação da IE no nível intrapessoal

A análise das respostas referentes as competências intrapessoais dos participantes apontou:

- Considerando a competência “autoconsciência”, 63,5% dos líderes se autoavaliaram como capazes de conhecer as próprias emoções, suas forças e fraquezas; 27,4% ainda necessitam aprimorar essa competência e 9% não conseguem aplicá-la às situações reais no trabalho;
- Para a competência “controle das emoções”, 60,4% indicam possuir controle das emoções para evitar o início de um estado de desequilíbrio; 35,4% ainda estão com essa aptidão em desenvolvimento e 4,2% possuem dificuldades para controlar os impulsos;
- A automotivação se destaca como a competência de maior prática sendo por 71,4% dos líderes nas situações de trabalho; 26,8% avaliam como mediana a capacidade de aplicá-la e apenas 1,8% têm dificuldades em praticá-la.

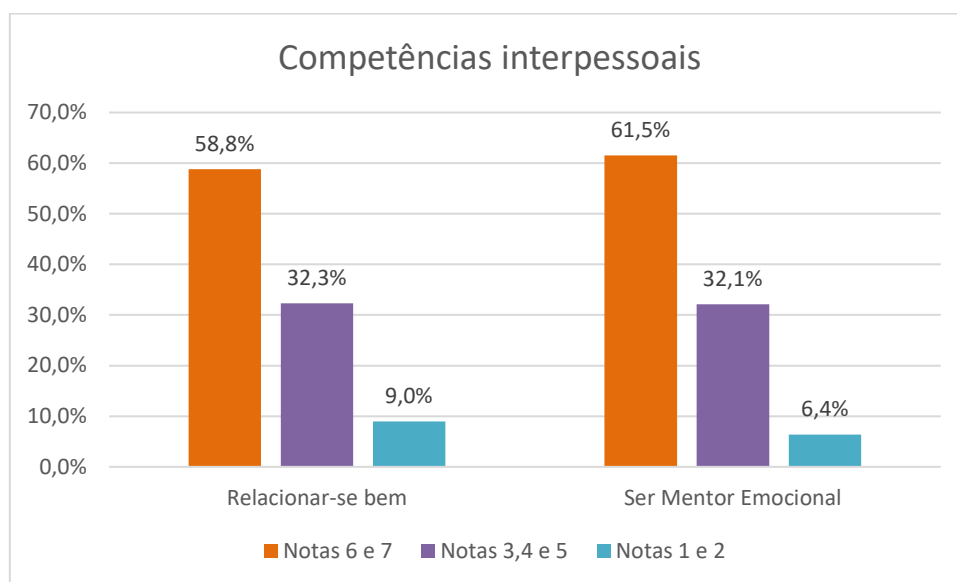
Quanto a análise das competências interpessoais dos participantes obteve-se:

- Para a competência “relacionar-se bem”, 58,8% expressam alta capacidade em relacionar-se bem com os outros no sentido de permutar informações de maneira

expressiva e apropriada; 32,3% indicam possuir nível mediano dessa capacidade enquanto que 9% a apontam como baixa;

- Na avaliação da competência “ser mentor emocional”, 61,5% indicaram alta capacidade em ajudar as outras pessoas a se ajudarem, ou seja, em sua autoavaliação, revelam ser altamente capazes de ajudar as pessoas a controlar suas emoções, a comunicar-se eficientemente, a solucionar seus problemas e resolver seus conflitos; 32,1% indicam essa capacidade como mediana e 6,4% a consideram baixa.

Essas análises estão ilustradas na Figura 2:



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 2 – Autoavaliação da IE no nível interpessoal

7. Considerações finais

Os resultados obtidos pela pesquisa revelaram, a partir da autoavaliação dos líderes, níveis satisfatórios de aplicabilidade das competências intrapessoais (autoconsciência, controle das emoções e automotivação) da IE porém, mostraram insuficiência das competências interpessoais (relacionar-se bem e ser mentor emocional) – o que abre espaço para sugerir o desenvolvimento/fortalecimento deste grupo de competências, uma vez que, a IE forma-se pelo conjunto de ambos os grupos e respectivas categorias.

O estudo destacou a importância da abordagem do tema IE no ambiente empresarial, especialmente para compor programas de desenvolvimento de lideranças, uma vez que a literatura comprova que o comportamento e o humor do líder afetam diretamente o desempenho da equipe. Justifica-se também sua pertinência no contexto real de trabalho da empresa que sediou o estudo pois, a mesma não tem programas desta natureza.

Enquanto um sistema integrado e dependente do desempenho de cada pessoa, as organizações carecem de líderes com elevados níveis de IE capazes de guiar emocionalmente sua equipe levando-a a superar os desafios com entusiasmo e conduzindo a empresa ao progresso, pois conforme já aceito pela literatura especializada, equipes geridas por líderes com elevada IE apresentam resultados acima da média.

Face a aplicabilidade do instrumento utilizado e sua flexibilidade para diferentes situações, o estudo pode ter sua continuidade no contexto em que foi desenvolvido. Nesta linha,

recomenda-se, por exemplo, sua aplicação para os liderados de modo a captar suas percepções acerca das competências emocionais de seus líderes, com a finalidade de confrontar com os resultados aqui apresentados e, desta forma, permitir um planejamento mais real das necessidades de desenvolvimento do tema junto aos líderes da empresa.

Referências

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Boston: **The Harvard Business Review Press**, 2002.
- GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. C. **Inteligência emocional das organizações**. Canoas: Unilasalle, 2018.
- LIMA, L. F. **O efeito da inteligência emocional nas competências interpessoais do gerente de projetos e no sucesso da gestão de projetos**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho.
- MCSHANE, L. S.; GLINOW, V. A. M. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- ULRICK, D.; ULRICK, W. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- WAISMANN, D. A.; MATTOS, A. O papel da inteligência emocional na gestão de pessoas – Estudo de caso na empresa Pormade Portas Decorativas Ltda. *In: V Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. Anais eletrônicos [...]*, 2017.
- WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Anexos

Anexo 1 – Parte 1 - Avaliação das capacidades

| Nº da assertiva | Capacidade | Nota |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|------|
| 1 | Identificar mudanças fisiológicas | |
| 2 | Relaxar em situações de pressão | |
| 3 | Agir produtivamente quando zangado | |
| 4 | Agir produtivamente em situações que provocam ansiedade | |
| 5 | Acalmar-se depressa quando zangado | |
| 6 | Associar diferentes indícios fisiológicos a diferentes emoções | |
| 7 | Usar a “conversa” interna para influenciar seu estado emocional | |
| 8 | Comunicar com eficácia seus sentimentos | |
| 9 | Refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar | |
| 10 | Ficar calmo quando for alvo de raiva de outra pessoa | |
| 11 | Saber quando você está pensando negativamente | |
| 12 | Saber quando sua conversa consigo mesma é instrutiva | |
| 13 | Saber quando está ficando zangado | |

| | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 14 | Saber como interpretar os acontecimentos | |
| 15 | Saber que sentidos você está usando no momento | |
| 16 | Comunicar corretamente o que está sentindo | |
| 17 | Saber que informações influenciam suas interpretações | |
| 18 | Identificar suas mudanças de estado de espírito | |
| 19 | Saber quando você fica na defensiva | |
| 20 | Saber o impacto do seu comportamento sobre os outros | |
| 21 | Saber quando você está se comunicando incoerentemente | |
| 22 | “Aumentar a potência do motor” quando quiser | |
| 23 | Recuperar-se depressa depois de um retrocesso | |
| 24 | Completar tarefas longas dentro dos prazos determinados | |
| 25 | Produzir alta energia fazendo um trabalho desinteressante | |
| 26 | Cessar ou modificar hábitos pouco eficazes | |
| 27 | Desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos | |
| 28 | Depois das palavras, ação | |
| 29 | Resolver conflitos | |
| 30 | Chegar a um consenso com outras pessoas | |
| 31 | Mediar conflitos alheios | |
| 32 | Mostrar técnicas eficazes de comunicação interpessoal | |
| 33 | Apresentar os pensamentos de um grupo | |
| 34 | Influenciar outras pessoas, direta ou indiretamente | |
| 35 | Construir a confiança com outras pessoas | |
| 36 | Montar equipes de apoio | |
| 37 | Fazer outras pessoas se sentirem bem | |
| 38 | Dar conselhos e apoio a outros, quando necessário | |
| 39 | Refletir corretamente os sentimentos de outros para eles mesmos | |
| 40 | Reconhecer quando uma pessoa está preocupada | |
| 41 | Ajudar outras pessoas a controlar as emoções | |
| 42 | Mostrar empatia com outras pessoas | |
| 43 | Ter conversas íntimas com outras pessoas | |
| 44 | Ajudar um grupo a controlar emoções | |
| 45 | Perceber incongruências entre as emoções ou sentimentos de uma pessoa e seu comportamento | |

Fonte: Adaptado de Weisinger (2001, p. 214, 215).

Anexo 2 – Parte 2 - Classificação das capacidades

| Aptidão avaliada | | Nº da Questão |
|---------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Intrapessoal | Autoconsciência | 1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21 |
| | Controle de emoções | 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27 |
| | Automotivação | 7, 22, 23, 25, 26, 27, 28 |
| Interpessoal | Relacionar-se bem | 8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45 |
| | Ser mentor emocional | 8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45 |

Fonte: Adaptado de Weisinger (2001, p. 216).