

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNÓLOGO EM
RECURSOS HUMANOS

JESSICA CRISTINA FARIAS
PRISCILA INGRED SOARES DOS SANTOS
WILLIAM MATHEUS DA SILVA LOBO

**A ARTE DE LIDERAR COM INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL**

RECIFE/2022

JESSICA CRISTINA FARIAS
PRISCILA INGRED SOARES DOS SANTOS
WILLIAM MATHEUS DA SILVA LOBO

A ARTE DE LIDERAR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnologia em
Recursos Humanos.

Professor Orientador: Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

F224a Farias, Jessica Cristina
A arte de liderar com inteligência emocional / Jessica Cristina Farias,
Priscila Ingrid Soares dos Santos, William Matheus da Silva Lobo. Recife:
O Autor, 2021.

24 p.

Orientador(a): Esp. Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Inteligência emocional. 2. Desempenho profissional. 3. Habilidade
cognitiva. 4. Organizações. I. Santos, Priscila Ingrid Soares dos. II. Lobo,
William Matheus da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV.
Título.

CDU: 658.3

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que diante de todas as dificuldades não me abandonou, me guiou e orientou para chegar até aqui.

Agradeço de coração ao Cloves Benevides que me inspira cada dia mais, e a minha avó Ednalva por me apoiarem e acreditarem nesse projeto, me acompanhando durante essa jornada.

Agradeço aos professores e ao orientador Emanuel Xavier por toda dedicação ao repassar seus conhecimentos.

Jessica Cristina Farias

Agradeço imensamente a Deus por ter me proporcionado essa oportunidade, conduzindo os meus passos.

Agradeço a toda minha família pelo amor incondicional, em especial aos meus pais Josuel e Luci e ao meu irmão Kennethy, por todo apoio e compreensão, durante todos esses anos.

Serei eternamente grata a todos os professores por todos os ensinamentos, e em especial ao meu orientador Emanuel Xavier pela disponibilidade e dedicação para conclusão desse projeto.

Priscila Ingrid Soares dos Santos

Sou muito grato a Deus por ter me dado direcionamento e sabedoria para que eu pudesse chegar na fase final da formação. Momento de grande importância para mim e para meus familiares, que tanto me apoiaram nos momentos que eu pensei em desistir.

Agradeço todo conhecimento passado por todos os professores até chegar até aqui. Agradeço ao orientador Emanuel Xavier pela dedicação para a conclusão desse trabalho.

William Matheus da Silva Lobo

*Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS	11
3.1 CONCEITUANDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS CARGOS DE LIDERANÇA	11
3.2 OS CINCO PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	12
3.3 Autoconsciência	14
3.3.1 Autogestão/Automotivação.....	15
3.3.2Empatia/Consciência Social	15
3.3.3 Habilidade Social/Gerenciamento de Relacionamentos	18
3.3 DESEMPENHO PROFISSIONAL	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23

A ARTE DE LIDERAR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Jessica Cristina Farias

Priscila Ingrid Soares dos Santos

William Matheus da Silva Lobo

Profº. Orientador Emanuel Xavier

Resumo: Este trabalho descreve o conceito de inteligência emocional, que vai muito além das habilidades cognitivas, tendo em vista a importância do uso inteligente e adequado das emoções no contexto organizacional nos cargos de liderança. Essa pesquisa é classificada como bibliográfica e descritiva, com fontes que tratam sobre os temas do estudo. Foi identificado resultados positivos no perfil comportamental de liderança que possui inteligência emocional, este apresenta melhores desempenhos e alta resolutividade no surgimento de conflitos nas organizações. Fica evidente que a maneira de se relacionar, de se comunicar, de ter atitudes, nas tomadas de decisão e negociações todas são baseadas no uso das emoções e quando elas são previamente conhecidas e definidas surte efeitos mais positivos nas resoluções.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Desempenho Profissional. Habilidade Cognitiva. Organizações.

THE ART OF LEADING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

Abstract: This paper describes the concept of emotional intelligence, which goes far beyond cognitive skills, in view of the importance of the intelligent and appropriate use of emotions in the organizational context in leadership positions. This research is classified as bibliographic and descriptive, with sources that deal with the themes of the study. It was identified positive results in the behavioral profile of leadership that has emotional intelligence, which presents better performance and high resoluteness in the emergence of conflicts in organizations. It is evident that the way of relating, communicating, and having attitudes in decision making and negotiations are all based on the use of emotions, and when these are previously known and defined, they produce more positive effects in the resolutions.

Keywords: Emotional Intelligence. Professional Performance. Cognitive Ability. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho, como objetivo geral, pretende avaliar a eficácia dos papéis de liderança dentro das organizações, tendo como base o entendimento das emoções e sua relação com o comportamento humano.

Como justificativa, haverá um breve estudo sobre a liderança moldada em um formato humanizado, considerando a abordagem de confiança e credibilidade para uma boa gestão. No problema de pesquisa, fica o questionamento: as habilidades da inteligência emocional distinguem aqueles com desempenho excepcional?

Nos dias atuais podemos perceber cada vez mais o desenvolvimento da inteligência emocional como fator essencial dentro das organizações, uma vez que está interligada a vários aspectos importantes como motivação, escolha de carreira, resolução de conflitos e alcance de resultados.

Um dos quatro Imperativos de Liderança é o Relacionamento Interpessoal, um elemento importante para qualquer relação, e que, na liderança, se torna um diferencial, um exemplo, pois um bom líder inspira através da sua influência e credibilidade.

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. A própria denominação Homo sapiens, a espécie pensante, é enganosa à luz do que hoje a ciência diz acerca do lugar que as emoções ocupam em nossas vidas. (GOLEMAN, 2012, p. 32)

É comum nos depararmos com pessoas desmotivadas em seus ambientes de trabalho, muitas vezes pela falta de ligação com o seu gestor ou empresa, rotina, falta de reconhecimento ou oportunidade. Conseqüentemente, a organização sofre resultados negativos devido à baixa produtividade dos seus funcionários, dificuldade para superar desafios e aumento dos conflitos internos.

Acredita-se que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta (Robbins, 2005). Sendo assim, a prática de inteligência emocional de um líder deve afetar também o aspecto de emoção e motivação do seu funcionário.

Segundo Chiavenato (1994), os recursos humanos são a chave vital de uma organização. As pessoas são responsáveis pela produção de uma empresa, e para que o sistema atue de forma positiva, faz-se necessária uma boa e cuidadosa gestão.

Promover uma política empresarial que valorize os funcionários, considerando que as pessoas tem valores sociais, capacidades e condições diferentes, é onde vemos a importância da inteligência emocional a ser aplicada pelo líder da equipe.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O tema exposto em pauta foi realizado através de estudos e pesquisas bibliográficas descritivas feitas em livros e artigos científicos com base no conteúdo referenciado vamos explanar a importância da inteligência emocional nos papéis de liderança e como está produz um sucesso profissional satisfatório.

De acordo com Andrade (2004), a pesquisa científica é um constructo de métodos devidamente organizados, tendo como base principal o raciocínio lógico que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos.

Nesse sentido então, por um lado, pesquisar significa descobrir novos saberes científicos que possibilitam o desenvolvimento da ciência. O conteúdo foi abordado para apontar as habilidades interpessoais e intrapessoais contidas no líder que possui inteligência emocional.

3 RESULTADOS

3.1 CONCEITUANDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS CARGOS DE LIDERANÇA

A conceituação central de inteligência emocional (IE) começou a ser mencionada há cerca de três décadas atrás e a princípio foi determinada como a habilidade de gerir de maneira clara e precisa as emoções em si mesmo e nos demais que o cercam (Salovey & Mayer, 1990). Essa percepção se dá por meio da capacidade de identificação das emoções e no bom gerenciamento das mesmas. A IE tem sido muito discutida na atualidade. Se caracteriza pelo estudo das interações entre emoção e inteligência. É notável o desenvolvimento da teoria da IE.

A disseminação do conceito, surgiu através da obra *Inteligência Emocional*, publicada por Goleman em 1995, que constituiu o conceito de IE com fundamentos em competências, que incluem um conjunto de habilidades afetivas e cognitivas.

Inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços, de controlar impulsos e aguardar pela satisfação dos seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2007 pg. 58)

O conceito de inteligência foi ampliado através dos estudos de Thorndike (1936) em sua teoria ele expande a visão de inteligência, muito além das capacidades gerias tais como, compreensão e raciocínio. Ele cita a Inteligência Social (IS), categorizada como a habilidade de identificar os estados emocionais próprios e alheios.

A inteligência emocional 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, P. 15).

Não se trata de uma liderança bondosa e santa. Não se trata de dizer que os líderes tenham que ser “simpáticos” o tempo todo. A arte de liderar consiste em impor a dura realidade das exigências do trabalho e faz parte da natureza humana, aborrecer-se. Quem se sente incomodado ou tenso, pode não perceber as emoções alheias. Trata-se, na verdade, de aprender a lidar de forma efetiva com as emoções. Todos têm o direito de ter raiva, o que não lhes confere licença para adotar posturas cruéis.

A inteligência emocional pode ser ampliada, aprendida e desenvolvida. Trata-se de um conjunto de competências que devem ser sempre analisadas pelo indivíduo, definindo de forma clara os seus pontos fortes e fracos, e vivenciar situações onde os estimulem.

Assim naturalizando as competências autogestão, autoconsciência, habilidade social e empatia em todos os âmbitos da vida diária, buscando assim exercitar a inteligência emocional tornando consistente.

3.1 OS QUATRO PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (2012), afirma que a inteligência emocional é de fundamental importância para o aprendizado social e emocional. Por uma vez que é considerada um aspecto essencial para uma liderança diferenciada e notória, que se expande para além das organizações. A inteligência emocional amplia ativamente de forma positiva as relações interpessoais e intrapessoais.

De acordo Moscovici (1997, p. 16): todo ser humano é capaz de desenvolver a sua inteligência emocional

[...] independentemente de qualquer variável cultural, educacional, familiar, etc., todos nós podemos desenvolver esta inteligência emocional, desde que haja um processo adequado para isso. Um trabalho educacional da infância até a fase adulta e no próprio adulto também.

Segundo Weisinger (2001), a inteligência emocional não se trata de algo difícil de desenvolver. Pode ser desenvolvida, aprimorada e ampliada. Para desenvolver a inteligência emocional é preciso exercitar de forma contínua a autoconsciência; autogestão; consciência social/empatia e a habilidade social/gerenciamento de relacionamentos.

Como descreve Goleman (2014), a inteligência emocional, possui quatro componentes fundamentais que são: a autoconsciência; autogestão; consciência social/empatia e a habilidade social/gerenciamento de relacionamentos. Esses componentes, de acordo com as experiências possibilitam o desenvolvimento de habilidades e capacidades específicas, que irão compor a base da inteligência emocional nos indivíduos.

Essas quatro habilidades são:

- A habilidade de percepção, comunicação e avaliação de forma correta a uma determinada situação ou emoção;
- A habilidade de promover ou acessar sentimentos quando eles puderem facilitar o seu entendimento de si mesmo ou de outra pessoa;
- A habilidade de entender as emoções e o conhecimento repassados por elas;
- A habilidade de gerir as próprias emoções possibilitando assim, o crescimento emocional e intelectual.

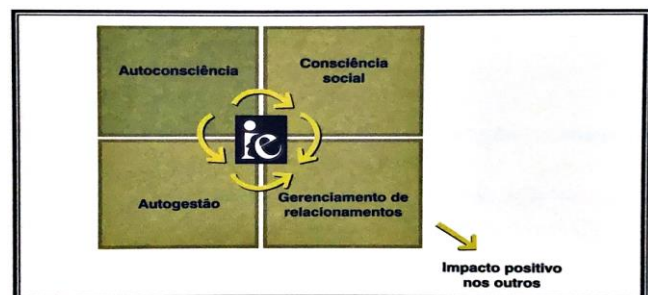


Figura 1 - Estruturas da Inteligência Emocional

Fonte: Goleman, Daniel (p.9)

Inteligência Emocional – Modelo Goleman

Autoconsciência: um olhar claro e consciente para dentro de si mesmo, essa conscientização é capaz de provocar mudanças que guiam a tomada de decisão; trata-se de autoavaliação realista das próprias habilidades.

Autogestão: É definida pela capacidade de gerir a si mesmo, enquanto a autoconsciência traz à tona o autoconhecimento sobre as próprias emoções do líder a autogestão mostra como gerenciá-las e como lidar com cada uma delas. A autoconsciência tem o incrível papel de guiar para uma tomada de decisão positiva, enquanto a autogestão atua na organização das tomadas de decisões.

Consciência Social/Empatia: Capacidade de compreender a si mesmo e aos outros, um líder que possui preocupação empática se importa com o bem-estar da sua equipe e consegue reconhecer.

Habilidades sociais: Conseguir ter bons relacionamentos interpessoais, ser proativo, interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, mediar conflitos, negociar e solucionar problemas, saber trabalhar em equipe. (GOLEMAN, 2016).

3.3 AUTOCONSCIÊNCIA

A autoconsciência é um estado em que o indivíduo identifica, processa e armazena informações sobre o seu próprio eu. Para o autor, trata-se de um ocorrido bastante complexo que engloba variadas questões como: emoções, recordações, senso de gerenciamento e traços da personalidade. É na autoavaliação desses traços de personalidade que compreendemos, que a autoconsciência produz uma plataforma para melhor compreendermos o nosso próprio sentir e conseqüentemente o dos outros, (GOLEMAN, 2015).

Segundo Goleman, quando se trata de autoconsciência emocional, nos referimos diretamente ao autoconhecimento, é considerada um dos primeiros pilares da inteligência emocional. Conceituando de maneira simples refere-se ao profundo conhecimento das próprias emoções e sentimentos diários.

A autoconsciência emocional é uma das habilidades principais da inteligência emocional, ela possibilita um contínuo olhar interno. Quando essa habilidade é bem

desenvolvida torna-se notória, pois o líder que a possui conhece seus pensamentos, reações, atitudes, sentimentos, emoções e nas situações que surgem no cotidiano

Conforme afirma Weisinger (2001, p. 26), as habilidades da inteligência emocional, têm base principal na autoconsciência, pois:

A autoconsciência está no cerne de cada uma dessas aptidões, porque a inteligência emocional só pode começar quando a informação entra no sistema perceptivo. Por exemplo: para conseguir controlar a raiva, você tem que ter consciência daquilo que a provoca e de como essa poderosa emoção o afeta – então poderá aprender a reduzi-la e usá-la acertadamente [...]

O líder autoconsciente entende suas limitações e suas forças e ficam à vontade para dialogar a respeito delas, possuem percepção de seus sentimentos influenciam a eles, aos outros e ao seu desempenho profissional. Sendo assim, um líder autoconsciente busca não procrastinar, para obter bons resultados de acordo com os prazos estabelecidos, planejam seu tempo previamente. Uma liderança autoconsciente também está relacionada ao entendimento de seus próprios valores e propósitos (GOLEMAN, 2015).

Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidas por sua autoconfiança. Elas têm uma compreensão firme de suas capacidades e são menos passíveis de fracassarem, por exemplo, por assumirem um excesso de atribuições. Elas também sabem quando pedir ajuda. E os riscos que correm no cargo são calculados. Não aceitarão um desafio que sabem que não podem realizar sozinhas. Elas agirão conforme suas forças (GOLEMAN, 2015, p.15).

3.3.1 AUTOGESTÃO/AUTOMOTIVAÇÃO

Skinner, é um dos principais teóricos da análise do comportamento, ele definiu o primeiro conceito de autogestão, ou como por ele denominado autocontrole como uma escolha de respostas divergentes, onde:

O organismo pode tornar a resposta punida menos provável alterando as variáveis das quais é função. Qualquer comportamento que consiga fazer isso será automaticamente reforçado. Denominamos autocontrole estes comportamentos. (...) A noção de controle está implícita em uma análise funcional. Quando descobrimos uma variável independente que possa ser controlada, descobrimos um meio de controlar o comportamento que é uma função dela. Este fato é importante para propósitos teóricos. Provar a validade de uma relação funcional por meio de uma demonstração real do efeito de uma variável sobre outra é o coração da ciência experimental. (SKINNER, 2000, P.227, 253).

Diante disto, a autogestão pode ser previamente estabelecida como o domínio do ambiente, de forma que altere seu próprio comportamento de acordo com uma determinada consequência.

Já de acordo com Goleman (2012):

Estas são as bases do autodomínio: consciência de nossos estados interiores e gestão desses estados. Estes domínios de habilidade são os elementos que fazem de alguém um executante individual extraordinário em qualquer área de desempenho — e nos negócios, um contribuinte individual notável, ou estrela solitária. Competências como gerenciamento de emoções, motivação concentrada para atingir metas, adaptabilidade e iniciativa são baseadas na autogestão emocional. (GOLEMAN, 2012, P.37)

A autogestão é uma forma empresarial de organizar as tomadas de decisões. Visando melhorar o desempenho dentro da empresa, os funcionários poderão ter mais liberdade na execução das tarefas. Os colaboradores tem mais autonomia em suas ações, as pessoas não precisam reportar tudo pro supervisor, a equipe pode se reunir e decidir o que precisa ser feito na ausência do chefe para o bem da empresa. Os líderes não precisam autorizar todas as decisões tomadas dentro da companhia, GOLEMAN (2015).

Nesse sentido Goleman (2015, p. 16) afirma:

O autocontrole que é como uma conversa interior continua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis.

O diretor fica visto como alguém que instrui o pessoal, bem como estabelece normas e repassa demandas. O gestor sempre mantém a sua equipe informada sobre o que podem ou não decidir sem consultar o dirigente do grupo ele estiver fora. As normas são definidas, diante da necessidade de cada negócio. No trabalho existem função mais importante que a outra para a empresa, mas não as pessoas.

Compreende-se desta feita, que a autogestão se trata da capacidade de gerir a si mesmo, tanto no âmbito material quanto, emocional. Logo essa habilidade está diretamente interligada a capacidade de enxergar e perceber o outro, pois se o indivíduo não compreende as próprias emoções, não consegue ter um olhar empático para com o próximo.

A automotivação é responsável por gerar força e prazer, acontece por meio de estímulos internos que possibilitam alcançar objetivos. quando incentivados, somos encorajados para cumprir as metas propostas.

Porém essa motivação precisa surgir de dentro para fora, pois se um líder não possui esse aspecto interno, logo ele não conseguirá passar confiança, incentivo e

determinação para sua equipe, visto que, a postura do líder é um espelho para os colaboradores, é importante avaliar o que motiva o colaborador, pois isso diz muito a respeito, norteiam onde está direcionado os prazeres.

Motivação: Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de nos ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, e a perseverarmos diante de reveses e frustrações. (GOLEMAN, 2011, P.571)

É essencial que um líder, de uma organização seja de pequeno, médio ou grande porte, compreenda que motivar é algo a ser incentivado nas pessoas e isso pode ser feito por vários meios de forma natural e que gere resultados. O colaborador precisa perceber suas potencialidades e capacidade para ser resiliente de acordo com os problemas que surgirem dentro da empresa.

Como a palavra motivação já deixa claro, a mesma tem como definição um motivo para gerar uma ação, por meio do estímulo, esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa. É um elemento essencial para o indivíduo provocado por si próprio, podendo estar relacionada a fatores internos ou externos.

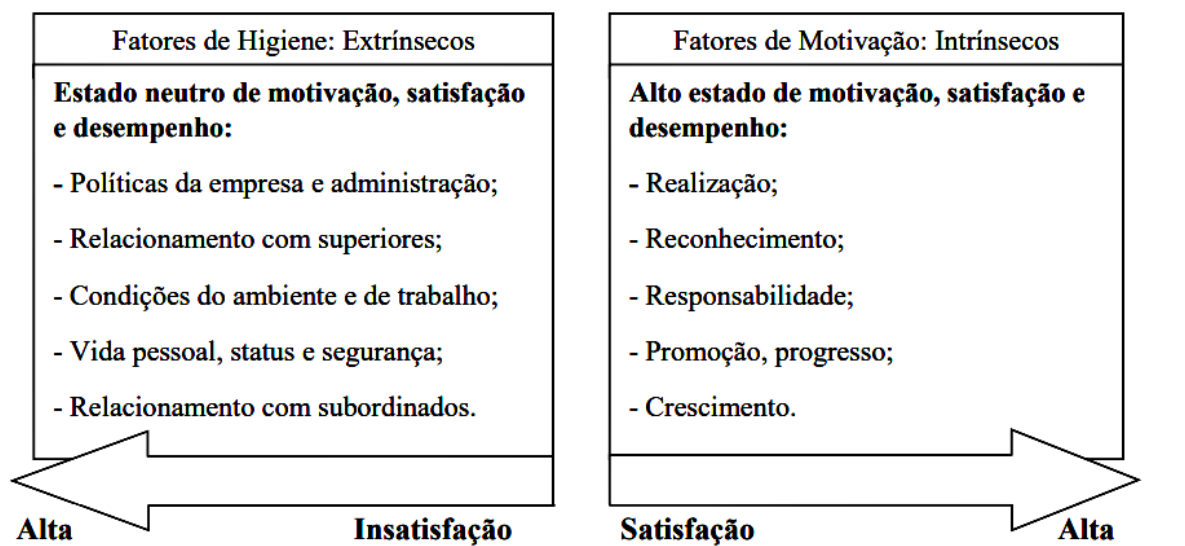


Figura 01 – Os fatores de higiene e os fatores de motivação.

Fonte: SILVA (2001, p. 233).

Marques afirma que os fatores internos, categorizados como motivação intrínseca, estão relacionados ao interior, independente do ambiente e situações, é relacionado aos interesses individuais. Essa modalidade de motivação estimula o

indivíduo a se dedicar ao trabalho, gerando forças para conquistar suas metas, objetivos e projetos pessoais.

Enquanto os fatores externos, categorizados por motivação extrínseca, estão relacionados ao ambiente e situações. Interligados aos treinamentos e ofertados pela empresa. Este tipo de motivação produz estímulos no, porém não pode ser o único fator para gerar motivação deve ser um estímulo diretamente ligado aos fatores da motivação intrínseca.

3.3.3 EMPATIA/CONSCIÊNCIA SOCIAL

A empatia tem como característica principal a capacidade de entender a outra pessoa, e aborda componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. O cognitivo permite que a pessoa reflita sobre seus próprios pensamentos e monitore os sentimentos quando se direciona a ação para a outra pessoa, podendo tomar a perspectiva da outra pessoa. O afetivo proporciona o sentir e entrar em contato com os estados emocionais do outro. A preocupação empática comporta não somente perceber como as pessoas se sentem, mas o que o outro necessita, e influencia na atitude de ajuda (GOLEMAN, 2013).

Dietz e Kleinlogel (2014) abordam sobre a contribuição da empatia para tomada de decisão ética nas organizações, estando ligada a motivação e ao comportamento de doar-se para quem precisa. E é dessa perspectiva ética que se destaca a relação ao trabalho, reconhecendo a importância da empatia como mobilizadora do cuidado, da preocupação com o outro, sendo meio de ligação entre indivíduos.

Como um fator organizacional importante a ser abordado, a empatia, segundo Goleman (1997), está associada a autoconsciência: quanto mais exploradas e expressadas forem as próprias emoções, mais fácil ficará entender as emoções das pessoas ao nosso redor.

Dentro das organizações, a empatia representa a atenção e o cuidado individualizado em relação aos trabalhadores, bem como aos seus clientes. Para Kozier e Erb (1982, citados por Queirós, 1999), existem quatro etapas no processo da empatia, que podem ser desenvolvidas e aplicadas no contexto desta característica nas organizações:

Identificação: identifica e compreende o sentimento e a condição do outro. Aquele que ajuda deve praticar a autoconsciência para então envolver-se na personalidade do outro;

Incorporação: após identificar, as expectativas e exigências do outro são demonstradas;

Repercussão: engloba o sentimento do outro, relacionando na autoconsciência experiências passadas e experiências incorporadas do outro, visto que, as pessoas tem o mesmo potencial de sentimentos, porém, experiências diferentes de vida;

Desapego: resultado das três etapas precedentes, combinados com as observações e informações adicionais sobre o outro a fim de obter soluções.

O exercer de empatia nas organizações não está necessariamente ligado ao ato de acolher todas as emoções alheias, mas sim em abordar a importância da atenção voltada para os sentimentos dos funcionários. Se houver uma relação baseada em confiança e empatia, para que as emoções sejam expressadas de forma apropriada, os líderes conseguem captar com mais facilidade os sentimentos alheios e trabalhar na abordagem de orientação emocional.

3.4 HABILIDADE SOCIAL/GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTOS

A capacidade que uma pessoa tem de influenciar o outro, a comunicação e a liderança são os principais fatores de uma habilidade social. No gerenciamento de conflitos, por exemplo, é possível estabelecer vínculos buscando coparticipação e contribuição dos envolvidos a fim de ampliar a capacidade e comunicação da equipe, obtendo melhores resultados e gerando motivação.

Segundo Goleman (2007), a habilidade em controlar e reconhecer suas próprias emoções pode trazer transformações significativas, tanto dentro das organizações, como em ambiente familiar, pessoal, uma vez que o indivíduo torna-se mais consciente sobre si e sobre o outro, em associação à empatia, e promove uma mudança cultural e social no meio que vive ou trabalha.

Quanto mais desenvolvida for a inteligência emocional de um líder, mais fácil se torna o desafio de integração e de relacionamento com os funcionários, através de dinâmicas organizacionais.

Apesar de todas as competências humanas serem desenvolvidas em contextos sociais, as habilidades sociais são as que possuem conteúdos específicos associados à boa comunicação, a comportamentos de interação com pessoas e objetos, a atitudes que possibilitam ao indivíduo avaliar objetos, pessoas, fatos, situações e escolher o modo de agir, bem como a representações sociais culturalmente compartilhadas (Pozo, 2002).

O impacto positivo que a equipe pode ter dentro das organizações, resultante de uma habilidade e inteligência emocional aplicadas pelo seu líder é bem nítida. Motivação, autoconfiança, são fatores que influenciam num bom relacionamento entre a pessoas e conseqüentemente em resultados positivos para a empresa.

Para Weisinger (2001), a habilidade emocional e social pode gerar maior produtividade entre os funcionários, facilitando a resolução de conflitos, diminuição de estresse, aumento da satisfação em gestores e clientes.

3.5 DESEMPENHO PROFISSIONAL

Por longos anos no âmbito organizacional se subentendia que o equilíbrio nas relações de liderança estava diretamente relacionado a ausência de emoções. Quanto mais frio e distante emocionalmente “melhor” desempenho o líder teria. Porém, com o passar dos tempos houve diversas mudanças nas organizações, possuir inteligência emocional passou a ser um requisito avaliado durante as contratações, pois a mesma possibilita respostas emocionais positivas e construtivas e influencia diretamente no desempenho das pessoas.

As pessoas com pratica emocional bem desenvolvida tem mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza. (GOLEMAN, 2002, P. 49)

Os líderes mais inteligentes emocionalmente possuem a capacidade e sensibilidade de utilizar suas habilidades emocionais para perceber as situações e previamente obter maior controle sobre elas. Dar aos liderados e aos colaboradores autonomia para expressar empatia e consciência emocional não descredibiliza a organização, pelo contrário permite um ambiente reflexivo, onde as pessoas buscam também desenvolver a autoconsciência, empatia gerando assim uma busca de aprimorar o desempenho.

Se a organização está interessada em desenvolver colaboração e engajamento, ela precisa estar preparada para desistir de práticas de controle. É preciso fazer com que, em todos os níveis, os gestores confiem em seus liderados e que esses confiem e colaborem com os gestores e com seus pares.

Estender a confiança para os outros pode ser uma ideia particularmente assustadora para executivos e gerentes, provocando receios em relação a comportamentos oportunistas e problemas potenciais, de acordo Peppers e Rogers (2012).

Além da confiança, que é um fator importante na relação gestor-colaborador, a busca pelo controle e entendimento das emoções para um bom desempenho profissional está inteiramente interligada com a motivação e satisfação no trabalho. Como exposto anteriormente, a motivação é definida como o conjunto de atitudes que conduzem uma pessoa a atuar na direção de um objetivo específico (IVANCEVICH, 2008)

O homem é movido para o trabalho buscando fatores motivadores como reconhecimento, realização profissional, local de trabalho adequado, segurança no emprego e remuneração.

É necessário entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas e os levam a conseguir suprir suas necessidades, dentro das possibilidades da organização, incentivando assim um desempenho positivo nos resultados.

Ainda assim, a motivação é um dos maiores desafios dos gestores por ser influenciada tanto por fatores internos como externos, onde se faz necessário um conhecimento maior sobre o ambiente de trabalho e o que se vive, bem como uma empatia para com o outro a fim de possuir um maior controle sobre a compreensão individualizada das emoções do outro.

Tais fatores motivacionais compõem o sistema de necessidades que o homem busca atender para o seu desenvolvimento pessoal e amadurecimento. Dentre várias teorias sobre esse tópico de motivação, existe a hierarquia de necessidades de Maslow, que relaciona o comportamento das pessoas a um conjunto de necessidades dispostas numa pirâmide hierárquica. Essas necessidades são fisiológicas, de

segurança, sociais, estima e autorrealização. (SILVA, et al., 2006; MATSUOKA; SILVA, 2013)



1. Necessidades fisiológicas: apresentam relação com as necessidades básicas, sendo essenciais para a sobrevivência dos seres humanos, como fome, sede e sono;
2. Necessidades de segurança: estão relacionadas à segurança que o ambiente proporciona às pessoas, como a segurança no manuseio de equipamentos e a prevenção aos riscos ambientais e de trabalho;
3. Necessidades sociais: visam a aceitação de uma pessoa por parte das demais, seja pela sociedade, família ou colegas de trabalho;
4. Necessidades de estima: apresentam relação ao modo como o indivíduo se avalia;
5. Necessidades de autorrealização: remetem a pessoa à realização potencial, ou seja, a mesma sente-se prazer no trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto conclui-se que, a arte de liderar com Inteligência Emocional trata-se de um tema muito importante para as organizações, principalmente num momento de incertezas, no qual o líder exerce um papel fundamental. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica em materiais relacionados ao tema proposto, dentre os materiais pesquisados estão: livros, artigos científicos e revistas de negócios

Quando se trata de saber lidar com pessoas, motiva-las e encoraja-las estamos nos referindo a aspectos presentes na inteligência emocional, que se amplia para muito além, pois não se trata de fazer isso apenas pelos colaboradores, o líder que

possui inteligência emocional começa todo esse processo em si mesmo, de maneira interna, ele tem a percepção correta de si e dos outros, possui autoconsciência, se autogerencia bem, sabe fazer uso de sua consciência emocional/empatia, e conseqüentemente consegue gerenciar de forma positiva seus relacionamentos interpessoais e intrapessoais.

A função básica dos líderes consiste em imprimir em seus liderados um sentimento positivo. Indivíduos com um alto índice de inteligência emocional conseguem um melhor desempenho profissional, conseguem ter uma percepção melhor e mais clara dos fatos e conseqüentemente desenvolvem relações mais saudáveis.

De acordo com a pesquisa, foi possível verificar que as habilidades que formam a inteligência emocional podem ser adquiridas através de desenvolvimento e esforço contínuo. Conclui-se então que os entendimentos adquiridos com a pesquisa bibliográfica evidenciam que a inteligência emocional consegue ser ampliada, bem como seus componentes autoconsciência; autogestão; consciência social/empatia e a habilidade social/gerenciamento de relacionamentos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. Es. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 383 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 2ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- ARAUJO, P. **Como usar as emoções a nosso favor**. Portal CMC – Comunicação & Comportamento. Disponível em: http://www.portalcmc.com.br/aut_artint02.htm. Acesso em: 12 mar. 2010.
- FERREIRA, F. **Inteligência Emocional**. A Casa do Aprendiz. Disponível em: http://www.acasadoaprendiz.com.br/inteligencia_emocional.html. Acesso em: 12 mar. 2010.
- GARDNER, H. **Inteligência: Um Conceito Reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOULART, I. B. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisas e temas correlatos**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- SKINNER, B.F. (2000). **Ciência e comportamento Humano**. Tradução de J. C. Todorov e R. Azzi. São Paulo: Martins Fontes.
- MARQUES, J. R. **Liderança e motivação**. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br>>. Acesso em 06/11/2021.
- SILVA et al. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista eletrônica, 2011. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://www.portal-jovem.com>>. Acesso em 04/11/2021.
- THORNDIKE, R. L. (1936). **Factor analysis of social and abstract intelligence**. *Journal of Educational Psychology*, 27, 231-233.
- MAYER, J. D., & Salovey, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

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

MOSCOVICI, F. **Razão & Emoção**: a inteligência emocional em questão. Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 1997.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Confiança extrema**: a honestidade como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.