

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANDERSON CLEYTON SANTANA DA SILVA  
RARYANE ESTEFFANY DE SOUSA SILVA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DENTRO DAS  
PEQUENAS ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2022

ANDERSON CLEYTON SANTANA DA SILVA  
RARYANE ESTEFFANY DE SOUSA SILVA

## **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DENTRO DAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES**

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

Professor Orientador: Horison Lopes

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586i Silva, Cleyton Santana da  
Inteligência emocional dentro das pequenas organizações. / Anderson  
Cleyton Santana da Silva, Raryane Esteffany de Sousa Silva. - Recife: O  
Autor, 2022.

27 p.

Orientador(a): Horison Lopes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Emocionalmente inteligentes. 2. Emoções. 3. Clima  
organizacional. 4. Conflitos. I. Assis Júnior, José Carlos de. II. Souza,  
Larissa Manoela de. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a Deus e aos nossos pais.*

*A eles toda a nossa gratidão.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pois concluir esse curso foi tudo de sua permissão, a minha esposa e parceira de grupo por todo apoio e pela sua dedicação na conclusão desse trabalho. A todos os professores e ao professor orientador, que no decorrer do curso foram essenciais para o nosso desenvolvimento profissional, sempre a disposição para tirar todas as dúvidas que surgiram durante o curso. A todos que contribuíram de alguma forma para a realização desse trabalho .

Anderson Cleyton Santana da Silva

Quero agradecer a Deus, pois foi de sua vontade chegar ao fim do curso. Agradeço ao meu marido e parceiro de trabalho pelo seu apoio e incentivo apesar de todos os obstáculos no caminho. Agradecer também ao apoio da minha mãe e minha irmã que sempre me deram forças nesse período. Agradecer aos excelentes professores que se dispuseram de seu tempo para nos passar seus vastos conhecimentos e agregar grandemente no meu desenvolvimento me tornando uma profissional melhor.

Raryane Esteffany de Sousa Silva

*“Líderes que dão valor ínfimo a pequenas ações dentro de uma organização, ações que parecem insignificantes, mas que na verdade são transformadoras, depois que realizadas por outros, se sentem como parte irrelevante diante do sucesso de qualquer transformação daquela organização.”*  
*(Anderson Cleyton)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	08
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	08
<b>3.1 Inteligência Emocional</b> .....	09
3.1.1 <i>Domínios da Inteligência Emocional</i> .....	10
3.1.2 <i>Inteligência Emocional no modelo de Goleman</i> .....	11
3.1.3 <i>Vulnerabilidade</i> .....	12
3.1.4 <i>Benefícios da Inteligência Emocional nas pequenas empresas</i> .....	13
<b>3.2 Desenvolvendo a Inteligência Emocional</b> .....	14
3.2.1 <i>Líder emocionalmente inteligente</i> .....	15
3.2.2 <i>Papel do líder dentro de uma organização</i> .....	17
<b>3.3 Clima Organizacional</b> .....	20
3.3.1 <i>Vantagens de um bom clima organizacional</i> .....	21
3.3.2 <i>Definindo o clima organizacional da empresa</i> .....	22
3.3.3 <i>Implementando ações efetivas para um bom Clima organizacional</i> .....	23
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DENTRO DAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

Anderson Cleyton Santana da Silva

Raryane Esteffany de Sousa Silva

Prof°. Orientador Horison Lopes

**Resumo:** O tema a ser abordado tem como finalidade trazer informações relevantes a cerca das transformações positivas que pequenas empresas podem sofrer se forem compostas por uma equipe de pessoas emocionalmente inteligentes. Esse conhecimento específico do controle das emoções é um objeto de estudo que com o passar dos anos têm sido cada vez mais mencionado, e tratado como uma das principais ferramentas de trabalho que pode melhorar o clima organizacional, a motivação e as relações interpessoais dentro das empresas. Esses resultados positivos que a inteligência emocional traz implicam diretamente na forma com que os líderes e liderados lidam com questões do dia a dia, nos conflitos, nas negociações e na execução das tarefas. Um bom clima dentro do ambiente de trabalho traz benefícios à saúde, e aos os resultados, que com certeza se somados a um produto promissor dentro do mercado e a ferramentas adequadas de trabalho, geram grandes oportunidades de negócio e grandes resultados às empresas.

**Palavras-chave:** Emocionalmente Inteligentes; Emoções; Clima Organizacional; Conflitos.

**Abstract:** The purpose of the topic to be addressed is to bring relevant information about the positive transformations that small companies can undergo if they are composed of a team of emotionally intelligent people. This specific knowledge of controlling emotions is an object of study that over the years has been increasingly mentioned, and treated as one of the main work tools that can improve the organizational climate, motivation and interpersonal relationships within companies. . These positive results that emotional intelligence brings directly affect the way in which leaders and followers deal with day-to-day issues, conflicts, negotiations and the execution of tasks. A good climate within the work environment brings benefits to health and results, which certainly, if added to a promising product on the market and adequate work tools, generate great business opportunities and great results for companies.

## **1 INTRODUÇÃO**

A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer emoções, tanto as nossas quanto de outras (Daniel Goleman, 1995). Segundo esse mesmo autor, para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum. Até porque deixamos as nossas respostas serem gerenciadas por elas.

Atualmente as organizações vem buscando cada vez mais informações sobre esse tema, mais a nossa abordagem é como as pequenas empresas tem se adaptado e implementado em sua estrutura a inteligência emocional, qual a importância de se ter líderes emocionalmente bem treinados e se eles tem conhecimento do quanto isso pode ser fundamental para o sucesso do seu negócio.

Acreditamos que um dos fatores para o sucesso de uma empresa seja ela de grande ou pequeno porte, vem através de uma liderança emocionalmente inteligente e bem treinada . A importância da inteligência emocional em um líder faz com que seu trabalho seja realizado de forma eficaz, que inspiram e trazem o que há de melhor em seus liderados, grandes líderes lidam com as suas emoções e até mesmo com a sensibilidade e a consciência quanto as emoções dos seus liderados e dos que indiretamente afetam o seu trabalho.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Este trabalho será realizado através de pesquisa bibliográfica e de fontes que publicaram este tema em pesquisas, teses, artigos, revista. Tendo como objetivo dar veracidade e objetivamente e de forma científica valorizar as informações aqui contidas. Pensando no conceito de Inteligência Emocional dentro das pequenas organizações, o qual será tema deste estudo, visa-se através desta pesquisa, uma abordagem mais assertiva, clara e dinâmica, que possa reforçar a possibilidade de difundir este conhecimento tão importante, e que seja cada vez mais frequente nas organizações, assim, comprovando que existe uma necessidade de investimento em profissionais que detenham este conhecimento e que sua prática dentro do ambiente de trabalho afeta positivamente os resultados.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Inteligência Emocional

Iniciaremos o assunto abordado com uma frase bastante citada no meio organizacional, que diz que as pessoas conseguem emprego por serem tecnicamente competentes, e perdem simplesmente por causa do seu comportamento. Essa frase é a que mais representa a realidade das organizações ao longo dos últimos tempos, hoje sabemos que a inteligência emocional ela não só pode como deve ser desenvolvida por cada um de nós. Mais do que um termo usado na psicologia a inteligência emocional é uma habilidade que permite que as pessoas administrem de maneira mais sabia seus sentimentos e a forma como agirão com base neles, suas atitudes mediante a situações conflitantes, ou quando estão emocionalmente abaladas mais precisam desenvolver seu trabalho e entregam suas metas deixando de lado seus anseios naquele momento. A primeira referência à inteligência emocional é do século XIX, do naturalista Charles Darwin. Porém, o termo em si foi usado pela primeira vez em 1990 pelos pesquisadores Peter Salovey e Jonh D. Mayer, na revista (*Imagination, Cognition and Personality*). Todos citados acima tiveram papel fundamental no desenvolvimento do conceito e estudos envolvendo a inteligência emocional, mais nenhum deles desenvolveu um papel tão importante e significativo como Daniel Goleman. Ele foi responsável por popularizar o tema através de seu best seller *Emocional Intelligence*, de 1995. Sua obra vendeu mais de 5 milhões de cópias e foi traduzida para 40 idiomas diferentes. Ele conseguiu levar o assunto a diferentes camadas da sociedade usando linguagem muito mais acessível ao público, facilitando a compreensão diferente dos seus antecessores. Entre suas principais contribuições técnicas está a criação do conceito de QUOCIENTE EMOCIONAL (QE), um complemento ao Quociente de Inteligência, o famoso QI. Segundo Goleman, a capacidade de uma pessoa em lidar com suas emoções é muito mais importante que a sua competência de processar informações.

De acordo com o pesquisador, o sucesso de uma pessoa, tem 80% a ver com o seu QE , enquanto o QI é responsável pelos outros 20%. Mostrando que não

importa o nível de conhecimento que uma pessoa detenha se ela não sabe controlar e trabalhar as suas emoções ao seu favor.

Dominar a inteligência emocional significa ser capaz de perceber suas emoções, saber nomeá-las, entender seus gatilhos e desenvolver formas de lidar com elas a seu favor. Hoje as pessoas são limitadas emocionalmente pois são ensinadas a nomear tudo como tristeza, alegria, medo e raiva. Não saber identificar suas emoções pode acarretar em situações de conflitos e contradições.

Trazendo todas essas considerações para o âmbito de trabalho, vemos como poderia ser diferente o andamento das organizações se suas equipes tivesse conhecimento e treinamento para lidar com suas emoções de forma correta, criando um ambiente harmonioso, onde todos usariam sua inteligência emocional para lidar com as adversidades do dia a dia.

### *3.1.1 Domínios da Inteligência Emocional*

Segundo os psicólogos Salovey e Mayer, a inteligência emocional está diretamente relacionada à quatro domínios básicos:

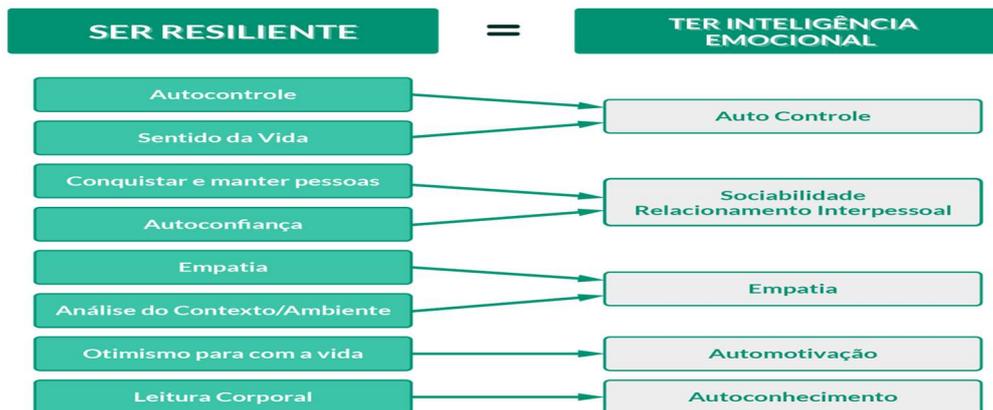
- **Discernimento das emoções:** a precisão com que uma pessoa identifica e percebe as emoções.
- **Critério racional e lógico por meio das emoções:** dispor e situar as informações emocionais para prover o raciocínio mais adequado.
- **Compreensão das emoções:** Perceber variações emocionais que não estão evidentes e entender bem as emoções que sente (um pouco mais do que “identificar”, como no primeiro domínio).
- **Administração das emoções:** condição para entender e lidar com os próprios sentimentos. Forte gerenciamento das emoções através de prévia análise.

Sabemos que a inteligência emocional, é um tema extremamente profundo, contudo neste modelo mais resumido se comparado aos variados domínios apresentados por Daniel Goleman, se abre e se fecha um ciclo de conhecimento a respeito da inteligência emocional, que se aplicada propiciam melhores desempenhos profissionais.

### 3.1.2 Inteligência Emocional no modelo de Goleman

O modelo de Goleman posiciona a IE como o conjunto de competências e habilidades fundamentadas em cinco pilares:

**Figura 1.** - Relação da resiliência com a Inteligência emocional.



FONTE - PDG FIOCRUZ, 2022.

- **Autoconsciência:** É referente à percepção das suas próprias emoções, a autoconfiança e principalmente a uma avaliação precisa de si. Ou seja, buscar se auto conhecer, quais são os seus pontos fracos e fortes, suas ações de preferências, recursos mais usados, quais as intuições e os comportamentos mais frequentes, um bom relacionamento intrapessoal.
- **Autogestão:** Se refere ao autocontrole, confiança, adaptação e também a ações inovadoras. Este busca destacar-se no controle das emoções e atitudes, tem consciência das ações e se torna flexível diante das situações apresentadas, lida com os impulsos e recupera-se com maior rapidez, é resiliente. Geri suas emoções, e as direcionam para uma solução mais adequada a cada situação.
- **Automotivação:** Detém a Capacidade de motivar-se e de manter-se em constante motivação. Vontade de realização constante, iniciativa e proatividade, otimismo e forte engajamento. Este se refere à capacidade de busca de determinadas oportunidades e conduz a o que percebe nessa direção, sempre avançando apesar dos muitos obstáculos, e sempre colocando os sentimentos na disposição ao serviço.

- **Empatia:** Grupo que busca envolver-se na compreensão das outras pessoas, que se preocupa com o desenvolvimento de cada uma delas, além disto, envolve-se nas capacidades de orientação para atendimento preciso, alavancamento da diversidade e da percepção política. É uma forte capacidade de compreende as perspectivas dos outros, de ter sempre boa comunicação interpessoal e sabendo se colocar no lugar das outras pessoas.
- **Habilidades social:** Este se refere à capacidade de influenciar, comunicar-se e de liderar; de ser uma pessoa capacitada em catalisar mudanças, com habilidades na gestão de conflitos, estabelece vínculos e busca sempre a colaboração e a cooperação, com isso ampliando a capacidade de equipe a capacidade de resolução fazendo com que todos pensem em conjunto, trabalhem em equipe com aptidão e detendo uma facilidade de relacionar-se estando associado em parte com um capacidade empática aguçada, com facilidade e sensibilidade, pois envolve colocar em evidência mensagens de um modo persuasivo, claro, e de modo que as pessoas sintam-se constantemente motivadas.

Ter um bom nível de auto conhecimento ajuda a interpretar as próprias emoções, entender o que elas, de fato, querem dizer, fazer conexões com outros traços da sua personalidade, e, então, lidar da melhor forma com elas.

Então, para começar a se conhecer melhor e desenvolver a inteligência emocional, tente praticar uma auto-observação frequente em relação às suas emoções. Aprenda a reconhecer e perceber em você as emoções básicas e como elas se apresentam manifestando-se no seu dia a dia.

De outro lado, os principais aprendizados oriundos do esforço de se auto conhecer só são devidamente absorvidos quando se aceita sentir e falar sobre dor, vergonha, medo, etc., emoções negativas de forma geral. Ou seja, quando se é vulnerável.

### *3.1.3 Vulnerabilidade*

A vulnerabilidade é o próximo link do auto conhecimento com a inteligência emocional. A vulnerabilidade, ou se colocar em posição de exposição emocional, é grande responsável pelas conexões mais profundas que fazemos.

É bem verdade que é mais fácil se identificar com pessoas que assumem os próprios erros, com pessoas que contam os momentos tristes que viveram e que manifestam com mais facilidade as suas emoções. Como também é bem mais difícil e trabalhoso se relacionar com pessoas que não apresentam nenhuma emoção ou que quase nunca demonstram fracasso; se apresentar como uma pessoa perfeita, afasta as pessoas por parecer inacessível.

Por “se relacionar com as pessoas em volta”, você pode compreender também “ter empatia”, – capacidade de se colocar e enxergar as situações pela perspectiva dos outros – que é um dos componentes importantes da inteligência emocional. Não há como ter uma significativa ligação e conexão entre pessoas sem que haja empatia ali inserida.

#### *3.1.4 Benefícios da Inteligência Emocional nas pequenas empresas*

As pessoas com maior conhecimento sobre regulação emocional têm mais propensão a pensarem no “bem social” quando em face de um dilema.

Além disso, a IE influencia o sentimento de bem-estar e que existem relações inversas entre a capacidade de controle emocional e estresse no ambiente de trabalho. Ter habilidade de identificar e gerenciar as emoções próprias e dos outros são atributos valiosos também para alcançar sucesso profissional, caracterizando mais êxito na vida social e profissional.

Empreendedores com bons níveis de IE também são mais resilientes quando enfrentam obstáculos e lidam melhor com seus funcionários e clientes. E os profissionais são melhores líderes. Sendo assim, entende-se que há uma relação positiva clara entre a IE e a eficácia da liderança nas empresas. Parte da “automotivação” (que é apresentado por Goleman como um dos pilares), a capacidade de ter compreensão positiva ou “pensamento positivo”, está relacionada com maior aptidão de venda e maior índice de sucesso acadêmico. Nas análises realizadas por estudiosos, a grande diferença entre os pessimistas e otimistas é que, quando falham em alguma atribuição, os otimistas tendem a fazer atribuições a elementos externos, pontuais e temporários, enquanto os outros fazem atribuições internas e permanentes. Ou seja, depois de encontrarem dificuldades, detêm uma maior facilidade para se recompor e tomar atitudes que revertam os resultados.

### 3.2 Desenvolvendo a Inteligência Emocional

Após bastante análise e estudo a cerca da inteligência emocional, foram realizadas variadas análises e registros que de fato traziam a tona um novo objeto de estudo e com isso se entendeu claramente a necessidade de desenvolver nas organizações métodos que facilitassem o aumento dessa inteligência. Estão aqui alguns passos que são fundamentais para esse desenvolvimento.

- **Transformar o autoengano em autoconhecimento:** As características de uma pessoa ou a sua personalidade, e por consequência a IE, se modifica, primordialmente, fundamentada na identidade e na reputação.. Para muitas pessoas existe uma grande diferença entre os dois, o que pode fazer com que eles não aceitem qualquer feedback negativo. No entanto, o verdadeiro autoconhecimento consiste em possuir uma visão precisa e real dos próprios pontos fracos e fortes. O que não ocorre sem que haja feedback preciso e muitas vezes em momento oportuno. É sempre necessário que haja investimento em avaliações internas com essa característica.
- **Tirar o foco apenas de si e focar nos outros:** Para os que possuem níveis mais baixos de IE, existe uma certa dificuldade de visualizar os acontecimentos pela ótica dos outros. Especialmente quando não há escolha certa ou errada. Nesse aspecto é importante reconhecer e entender as forças, fraquezas e os valores de cada membro da equipe. Através da troca de diálogos e de frequentes conversas é possível desenvolver uma melhor abordagem levando-os a uma maior influência e motivação.
- **Agir de modo que a convivência seja recompensadora:** A relação com pessoas que possuem altos níveis de IE tendem a ser prevista como uma relação recompensadora e mais saudável. Os mais “recompensadores” de maneira natural tendem a ser mais cooperativos, gentis, otimistas, esperançosos e bondosos. É importante garantir, sempre, um nível apropriado de aproximação e contato, antes de solicitar auxílio, dar uma ordem ou tarefa para alguém realizar. No decorrer do conhecimento e da relação é sempre com procurar compartilhar conhecimento e recursos sem esperar de retorno.

- **Controlar o temperamento:** No ambiente de trabalho, não é legal demonstrar sua frustração a cerca de alguma tarefa em que se apresentou um problema. Se você é uma pessoa que emocionalmente é muito transparente, será necessário um controle maior. Para que isso não ocorra, é necessário sempre perceber que alguns acontecimentos trazem consigo os nossos sentimentos, positivos, mas também os negativos. Liberando alguns gatilhos. Você precisa se perguntar se em momentos estressantes e de contrariedade você consegue lidar com suas emoções. Então Procure constantemente trabalhar métodos que o ajudem a se tornar dominante e consciente de suas emoções no ato em que elas se apresentam. Não só sobre a maneira que você as sente, mas também em saber de que forma elas estão sendo observadas e analisadas pelos outros.
- **Mostrar Humildade:** Quando se fala em desenvolvimento na carreira profissional, a autoconfiança, em certo nível, é entendida como um dispositivo de inspiração. Entretanto, pode-se afirmar que os líderes mais promissores são os que se apresentam sempre de maneira mais humilde. Estes são parceiros e passam confiança e credibilidade para a equipe. Encontrar um equilíbrio saudável entre ser assertivo e modesto, se mostrar receptivo ao feedback e ainda possuir capacidade de reconhecer os seus próprios erros, é uma das missões mais difíceis de se dominar. No âmbito profissional, é importante não apresentar ideias com arrogância, e por mais que você a sinta, é bom mostrar humildade sempre, mesmo que em algum momento ela careça de um fingimento. Devemos levar em consideração algumas ações: dilimir o orgulho, escolher bem os conflitos e buscar constantemente oportunidades para dar os devidos reconhecimentos aos outros.

### *3.2.1 Líder emocionalmente inteligente*

Um das primeiras perguntas feitas no livro 'Como se Tornar um Líder Servidor - Os Principios de Liderança de O Monge e o Executivo' de James C. Hunter, é: "você tem certeza de que está pronto para isso?" Levantando em seguida três indagações, e um conselho, são elas:

1. Você está realmente empenhado num processo de melhoria contínua em se tornar um líder mais eficiente? Se a resposta for um sim, então deve entender e

estar de acordo que é necessário uma mudança pessoal para alcançar esse objetivo.

2. Você possui a capacidade de receber feedback de seus liderados ou subordinados, com críticas fortes e que podem lhe causar uma triste reflexão, com o propósito de lhe apresentar a realidade do que você é como líder no momento e o que é necessário realizar e mudar para se tornar um líder mais eficiente?

3. Você possui disposição necessária para reconhecer em você os riscos que precisam ser eliminados diminuindo distância entre o que você é no momento e o que se precisa modificar para se tornar um líder melhor e mais promissor?

Se sua resposta para qualquer uma dessas perguntas é não, provavelmente não há sentido em continuar a ler este livro. Se a resposta for sim, então você provavelmente irá encontrar riquíssimas dicas extremamente que podem mudar o rumo de sua vida.

Demonstrando claramente que para obter esse precioso conhecimento, uma pessoa que busca ter sucesso dentro de qualquer organização, precisa estar aberto a mudanças de comportamento, abrir mão do ego, esvaziando-se de si mesmo. Um bom indicador de saúde ou doença organizacional não é apenas o número que ela apresenta, mas pode ser simplesmente uma liderança fraca ou a ausência dela.

Quando se observa que existe uma relação semelhante entre empresas saudáveis e empresas adoentadas, casamentos que perduram e casamentos fracassados, igrejas racionalmente prósperas e igrejas emocionalmente doentes. A semelhança na maioria esmagadora das vezes está na liderança.

É de extrema importância e necessário que um líder detenha a habilidade de influenciar pessoas de modo que elas possam trabalhar entusiasmadas e que visem atingir os mesmos objetivos, e inspirem confiança através da força do caráter.

O entendimento do estilo que define um “bom gerente” é, em geral percebido como, centralizador e autoritário. É verdade, muitos acreditam de forma equivocada e errônea que um bom e eficaz gerente detém todas as respostas, deve estar pronto para resolver todo e qualquer problema e, acima de tudo, ter domínio e manter o controle de si e dos outros. Liderar também significa conquistar as pessoas que lhe cercam, envolvê-las de maneira que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e busca da excelência a serviço de um objetivo comum. É necessário fazer com que estejam empenhados ao máximo na missão, se entregando e se doando pela equipe. Você não gerencia pessoas simplesmente. Você com certeza

lidera pessoas e precisa entender que será o exemplo a ser seguido e que isso não só diz respeito à você, mas na interferência da atitude dos liderados.

O que define a palavra liderança é o talento e a capacidade ser influente aos outros para o bem. Equipes que verdadeiramente são eficazes não são comandadas por pessoas com conduta semelhante a autocratas e ditadores. Na verdade até mesmo nas comunidades surgem naturalmente pessoas com disposição para liderar, assumindo então, uma responsabilidade pessoal pelo sucesso de todos. Querem deixar sua marca na grupo – a única questão é saber qual o tipo de marca e legado que cada um deseja e irá deixar.

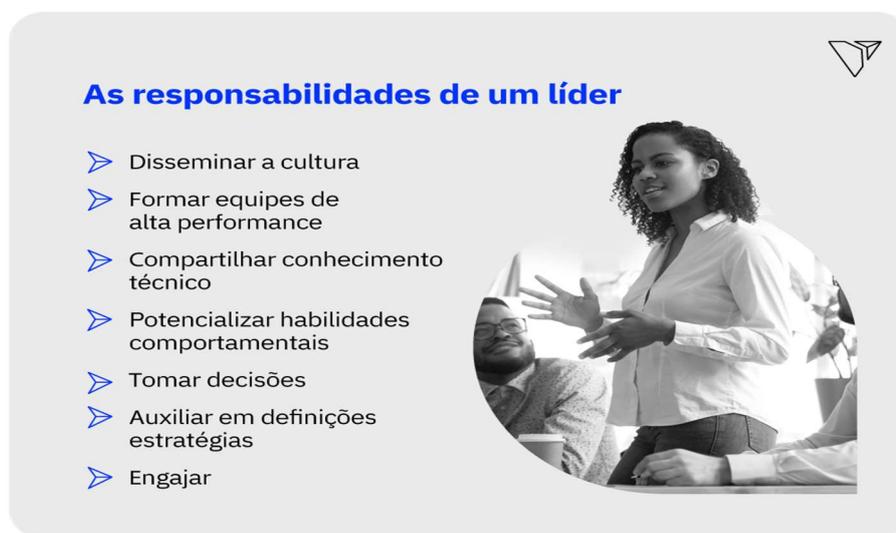
### *3.2.2 Papel do líder dentro de uma organização*

Vamos refletir por um momento acerca de todos os diferentes papéis de liderança que uma pessoa pode assumir ao longo da vida: gerente, cônjuge, pai, mãe, treinador, professor, pastor e muitos, muitos outros. Agora vamos pensar a respeito da tamanha responsabilidade que um gerente possui dentro de uma organização. Os funcionários ficam mais tempo na companhia dele do que com suas próprias famílias. Além disso, depositam a confiança de suas carreiras a ele. Como essa liderança irá se apresentar é um fator determinante para saber se consequentemente serão pessoas melhores através dessa convivência com o seu líder? É de total certeza dizer que serão liderados inspirados a realizar sempre o que é certo e desenvolvendo de forma positiva o seu caráter? O grande e fatídico teste da liderança é ter uma resposta positiva a esta importante pergunta: cada um desses profissionais irá se desenvolver e crescer em consequência da influência do líder? A modo como nos comportamos como chefe, as ações, com certeza afeta o que acontece à mesa do jantar, no diálogo e no entendimento de quem é o líder para os liderados. Qualquer um que já teve um chefe com exemplos negativos pode compreender e entender com facilidade o que está sendo colocado em questão. Neste compreensão fica claro que a liderança interfere profundamente na vida das pessoas, na medida em que você percebe o quanto as ações dos seus liderados remetem a sua influência.

Realmente, liderar é fazer com que os liderados contribuam com ânimo e entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e muitos outros recursos que propiciam um ambiente mais positivo. E se tornem as

melhores pessoas que são capazes de ser, gerando boas ações e bons resultados. Liderança não é sinônimo de gerência, jamais. Está muito além disso, liderança e influência. O papel do líder servidor é semelhante com o do regente de uma orquestra sinfônica. Podemos até lhe ensinar a parte teórica de uma música e ensinar a tocar um instrumento musical. Mas quem desenvolve e detém a habilidade para juntar músicos diferentes, com culturas musicais diferentes, metodologia de aprendizado distintos e fazê-lo tocar a música de forma harmoniosa?

**Figura 2 - As responsabilidades de um líder.**



FONTE - ESCOLA CONQUER, 2022.

Pesquisas mostram que uma pessoa comum faz, em média num dia normal, cerca de 15 mil escolhas. Não estou falando sobre a escolha dos sapatos que você pretende calçar, a roupa íntima que irá vestir ou onde será o almoço do dia. Me refiro às centenas de escolhas diante das mais variadas possibilidades, as que você faz sobre a modo como vai reagir e se comportar com as pessoas que cruzarem seu dia ou o seu caminho. Ou seja, as múltiplas opções de caráter que você deseja expor. Por exemplo: Serei impaciente ou paciente? Indelicado ou gentil? Pretensioso, orgulhoso, arrogante ou terei humildade? Desrespeitoso ou respeitoso, Egoísta ou altruísta? Implacável ou indulgente? Desonesto ou honesto? Apenas envolvido ou totalmente empenhado?

Há uma enorme variedade de opções e escolhas diante do estímulo que nos atinge e a resposta ou reação que decidimos naquele momento ter. É esse universo que necessitamos apreender e colocar em prática, se desejamos ser líderes mais

eficazes e seres humanos melhores, não há como fugir disso. Um belo exemplo é o do soldado que a serviço vai para o Iraque, perde um braço e as pernas e depois volta para casa, tornando-se um viciado em heroína. Um colega de pelotão que passou por experiência semelhante, no entanto, se torna senador dos Estados Unidos. Para um mesmo estímulo, uma reação totalmente diferente. A vida não é simplesmente o que nos acontece, mas a maneira como iremos reagir ao que nos acontece, o modo como isso irá nos afetar, se positivamente ou negativamente. Entre o estímulo e a reação existe um fator determinante e influenciador das ações, este é o caráter. Levando em consideração que este apresenta o nosso empenho em realizar o que é correto, ignorando impulsos, vontades, desejos em detrimento dos custos pessoais.

Para descobrir ou testar a verdadeira da eficiência do líder é o seguinte: Seus funcionários se compartilham ou buscam ser pessoas melhores e estão mais qualificados em consequência de sua liderança e influência? A cerca dos Seus filhos, eles estão se crescendo e se transformando em seres humanos eficientes na capacidade de amar os seus pais, de liderar e estar pronto a servir aos outros? Como sabiamente disse um general: “ O primeiro dever de qualquer líder é criar mais líderes”. Lembre-se de que o líder sempre deixa o seu legado ou sua marca. A única questão é saber qual marca será deixada. Então entra o questionamento de que as pessoas só trabalham de maneira mais ou menos produtiva, e que isso se deve a presença do seu chefe?

Há muitos céticos a cerca da eficácia da liderança servidora e prestativa. As acusações sofrem variações a cerca do estilo vago ao modo sentimental, mais sensível e passivo e tolerante. Muitos creditam ao líder servidor a inversão da pirâmide organizacional e de “entregar a direção do hospício aos doentes” A liderança servidora pode ser tudo, e com certeza não é isso. Verdadeiramente existe uma inquietação e preocupação com a “pirâmide” e um certo autocratismo quando trata-se de determinados pontos de vista e entendimento da gestão de uma organização, como por exemplo a missão (para onde vamos?), valores (quais as ordens de comportamento no ambiente de trabalho?), padrões (como vamos medir e cobrar a excelência?) e responsabilidades (o que ocorre se houver diferenças entre padrões e desempenho?). Por esse motivo, grandes líderes servidores podem se tornar bastante ditatoriais nessas questões.

### **3.3 Clima Organizacional**

Clima organizacional são um conjunto de ações e praticas que sofrem com as percepções do grupo de empregados de uma determinada empresa. Através da experimentação prática e das decisões prolongadas de suas políticas internas, estrutura, propriedade do ambiente, sistematização, métodos e princípios; análise das atitudes dos empregados, procedimentos de sensibilização e gestão permanente de clima. Cultura organizacional que tem como objetivo favorecer a produtividade, gerar qualidade laboral e vigor empresarial.

Refere-se ao conjunto de sentimentos e percepções que são expressadas pelos empregados a cerca do ambiente de trabalho. Formado por elementos acessíveis e mensuráveis, o clima organizacional pode ser utilizado como um importante indicador no trabalho de gestão de pessoas. Portanto, o clima é a análise que representa melhor e mais precisamente um parâmetro que possa definir níveis de satisfação ou insatisfação dentro das equipes. Uma vez que é uma representação da disposição individual ou geral dos recursos humanos disponíveis.

O clima organizacional, portanto, é a soma do resultado da combinação e da parceria estabelecida entre a organização e todos os seus funcionários. Nesse contexto, o monitoramento dos níveis de satisfação fica sob a responsabilidade do RH e de todas as lideranças daquela organização. Ainda sim, todos precisam estar atentos a fatores que possam interferir na qualidade das relações de trabalho.

**Figura 3 - Clima organizacional.**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

FORTE - CARLOS BISPO (2006) ORGANIZACIONAL.

### 3.3.1 Vantagens de um bom clima organizacional

Organizações que trabalham no investimento e na manutenção de um bom clima organizacional colhem resultados positivos. As vantagens têm impactos no negócio e são benéficas para os recursos humanos. Nesse sentido, destacam-se:

- **Aumento da produtividade:** Os empregados estão sempre dispostos a realizar o trabalho da melhor maneira, são proativos e sempre procuram métodos de produzir mais.
- **Maior engajamento e motivação:** estão sempre atualizados com os processos da empresa. Questionam sempre, trazem solução, tentando gerar melhorias e mais resultados.
- **Equipes mais criativas e retenção de talentos:** Com ideias inovadoras e com sensibilidade na percepção de pessoas que podem ser promissoras dentro do negócio.
- **Redução nos índices de turnover:** Diminuição de saída do capital humano. Isso faz com que o tempo investido para formar, ensinar, instruir novas pessoas não seja jogado fora e se tenha que recomeçar do zero com outra.
- **Menos retrabalho e conflitos internos:** A insatisfação gera um ambiente de trabalho estressante e em muita vezes até hostil. Quando este está favorável, os conflitos diminuem consideravelmente, tudo é visto e entendido com maior leveza.
- **Queda do absenteísmo:** a ausência dos empregados durante o expediente diminui por razão de gostarem de estar dentro da empresa ou organização e se sentirem confortáveis naquele ambiente.
- **Fortalecimento da comunicação interna:** Aumento de atenção com as ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa. Isso torna a comunicação mais rápida e assertiva. Importante para evitar furos organizacionais, o cumprimento de prazos, colocando em dia tarefas importantes.
- **Qualidade de vida para os colaboradores e bom relacionamento interpessoal:** Empregados trabalhando com mais disposição, sem se preocupar com o externo, sempre em harmonia e parceria com os seus colegas de trabalho.

- **Preservação da saúde física e mental das equipes:** Empregados saudáveis, sem esgotamento físico e mental, que tendem a entregar uma performance cada vez melhor.

Apesar de ponto importante e relevantes, é importante destacar que não existem fórmulas prontas e infalíveis, que possuem capacidade exclusiva de ajustar a qualidade do clima. Entretanto, existem técnicas e ações para alcançar essa finalidade, sabendo que quanto mais for colocado em pratica dentro de uma organização maior será as chances de um futuro promissor.

### *3.3.2 Definindo o clima organizacional da empresa*

É possível medir a percepção e a análise dos empregados a cerca do ambiente laboral, e isso é possível graças a uma ferramenta de gestão chamada pesquisa de clima organizacional.

Através desta ferramenta, a gestão de pessoas consegue compreender o que está funcionando bem e o que não está funcionando dentro da organização. Ainda é possível descobrir quais são os pontos fracos, ou seja, pontos que requerem melhorias. Nesse caso, o RH pode e deve se empenhar desenvolver ações para transformar a realidade desta situação.

A pesquisa de clima também tem como finalidade analisar os sentimentos, compreensões e as opiniões dos funcionários a cerca da empresa. Ao ter conhecimento desses fatores o RH pode identificar, com clareza, quais são as áreas que mais necessitam de atenção, quais profissionais ou setores estão se destacando e quais estão precisando de um processo de melhoria e desenvolvimento.

A principal função e o ponto positivo da pesquisa de clima é colocar lado a lado dois ambientes distintos mas que se completam, recursos humanos e as empresas, com o intuito de alinhar as possibilidade e melhorar as expectativas. Mas para que se obtenha uma maior assertividade, a técnica precisa responder e trazer algumas informações nos seus questionamentos:

- **os empregados consideram a empresa um bom lugar para trabalhar?**

- **o ambiente de trabalho motiva ou desmotiva as equipes?**
- **Existe um plano para o desenvolvimento de carreiras?**
- **Existe trabalho em equipe, ou é apresentado de forma individual?**
- **Os gestores apresentam boas práticas?**
- **Na disposição das tarefas, todos estão satisfeitos?**
- **Todos estão alinhados com os valores e a cultura da empresa?**
- **Existem pessoas capacitadas ocupando os cargos de liderança**
- **A empresa leva em consideração a vida pessoal e a profissional de todos de forma saudável?**
- **As relações interpessoais estão saudáveis dentro do ambiente de trabalho?**
- **Existe eficiência e transparência na comunicação interna?**

### *3.3.3 Implementando ações efetivas para um bom Clima organizacional*

Após a aplicação da pesquisa de clima e a identificação da percepção dos colaboradores a cerca da empresa e do ambiente de trabalho, não podemos permitir que esse conteúdo fique trancado em uma gaveta e não seja aplicado para a melhoria de resultados.

O setor de gestão de pessoas tem por obrigação implementar ações eficazes, que garantam à organização a retenção e o crescimento dos seus talentos existentes, fazendo com que não migrem para a concorrência. Algumas sugestões que podem gerar bastante resultados são:

- **Introduzir na cultura um ciclo periódico de feedback;**
- **Fazer eficaz a comunicação interna, fortalecendo os canais;**
- **Flexibilizar a jornada de trabalho. Se voltar para os resultados e não a carga horária;**
- **Reduzir índices de turnover e de absenteísmo.**

Por fim, devemos deixar claro que um bom clima organizacional é a consequência de fatores internos, de diferentes fatores que se trabalhados dentro de uma organização podem gerar imensa satisfação. Cabe aos gestores, estimular os profissionais e observar as condições de trabalho que mais contribuem nisso.

Tendo observado isto, e levando em consideração a diversidade presente nas empresas, agradar à todos é uma tarefa quase que impossível. Isso requer bastante investimento de tempo em estratégias que possam qualificar o ambiente de trabalho e contribuir no crescimento e desenvolvimento do negócio e das pessoas que se ali se encontram e se dedicam.

Por isso, o RH não deve medir esforços na busca de implementar ações que possam através das respostas fornecidas pela pesquisa de clima organizacional propiciar uma melhora no ambiente de trabalho. Como vimos, é sem dúvida uma ferramenta que pode representar uma melhora significativa.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista a análise realizada nas mais variadas camadas que a inteligência emocional afeta numa liderança, nos liderados e conseqüentemente na organização, podemos compreender que sem o domínio desta ferramenta tão preciosa a probabilidade de sucesso de uma organização é mínima se enxergado à luz da compreensão técnica do tema abordado. Para isso é preciso estar ciente que o grande atestado de sucesso de uma pequena empresa não é apenas o quanto ela tem crescido no decorrer do mês, ou ano, ou pôr como prova os seu lucros exorbitantes, mas sim entender numa visão mais ampla de que forma esta organização tem afetado os seus cliente internos e externos e qual o legado que ela deseja deixar para a sociedade nos anos futuros.

A responsabilidade de um Líder emocionalmente inteligente é enorme, mas infelizmente o mercado de pequenos empreendedores não tem oferecido espaço para uma boa implementação deste conteúdo e muitas vezes tem dado oportunidade a pessoas despreparadas e sem competências técnicas para conduzir uma equipe.

Como analistas, gerentes, diretores ou apenas estudantes de recursos humanos, precisamos disseminar esse conhecimento, trazê-lo a tona, sabendo que o caminho de transformação está no início de sua construção, e por mais que pareça óbvio o que foi abordado, ainda é preciso apresentar ao mercado uma gama de pessoas qualificadas que possam apresentar a IE como ela é para nós, algo de extrema relevância, e que nos dá competência para agir em prol de um bem maior, não só na vida profissional de todos os que nos cercam, mas também na vida

peçoal de cada pessoa nesta tão rica oportunidade, moldando o nosso caráter, sendo exemplo inteligente nas nossas atitudes à maneira como enxergamos e tratamos o nosso semelhante.

## REFERÊNCIAS

- LUZ, Marinês. **Desenvolvimento humano e organizacional**. Publicado em 03 ago. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/pessoas-s%C3%A3o-contratadas-pelas-suas-habilidades-mas-seus-luz-coach> > Acesso em 09, out., 2022.
- BARBOSA, Suria. **Inteligência Emocional: entenda o que é , a importância e como desenvolver**. 1ª publicação. 2022. Disponível em, <https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/> >. Acesso em: 20 nov. 2022.
- SOUSA, Yann Rodrigues. **Inteligência Emocional nas Organizações: Inteligência emocional**. Tese de Bacharelado. Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - Uniceplac, 2020.
- KOELLE, Isis. **Inteligência Emocional**. Artigo. 2021. disponível em: < <https://fia.com.br/blog/inteligenciaemocional/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20psicologia,d e%20um%20dia%20de%20trabalho> >. Acesso em: 10 out. 2022.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios da liderança de o Monge e o Executivo**. 6ª edição. Sextante, 2004.
- MORAES, Vanderlei. **O que é clima organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa?** Artigo. 2015. Disponível em, <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/> > . Acesso em: 01 nov. 2022.

