

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
SÃO PAULO  
Campus Caraguatatuba

## **TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**LUCAS RAPOSO DE LIMA**

# **ANÁLISE DA RELAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E IDADE EM FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE LOJAS**

CARAGUATATUBA - SP  
2021



## **TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**LUCAS RAPOSO DE LIMA**

### **ANÁLISE DA RELAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E IDADE EM FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE LOJAS**

Trabalho apresentado para a disciplina de Gestão de Processos Produtivos, do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, do Campus de Caraguatatuba.

Orientador(a): Professor Mestre Cesar Augusto Ilódio Alves

Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

CARAGUATATUBA - SP

2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Serviço de Biblioteca e Documentação do IFSP Câmpus Caraguatatuba

L732a Lima, Lucas Raposo de  
Análise da relação da inteligência emocional e idade em funcionários em uma rede de lojas. / Lucas Raposo de Lima. -- Caraguatatuba, 2021.  
54 f. : il.

Orientador: Prof. Me. Cesar Augusto Ilódio Alves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Caraguatatuba, 2021.

1. Processos gerenciais. 2. Liderança. 3. Inteligência emocional. 4. Habilidades. 5. Emoções. I. Alves, Cesar Augusto Ilódio, orient. II. Instituto Federal de São Paulo. III. Título.

CDD: 658

Ficha catalográfica elaborada por Elis Regina Alves dos Santos  
Bibliotecária - CRB 8/8099



**Ministério da Educação  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Câmpus Caraguatatuba  
COORDENACAO DE CURSO TECNICO EM ADM**

OFÍCIO N.º 3/2021 - CTADM-CAR/DAE-CAR/DRG/CAR/IFSP

Câmpus Caraguatatuba, 17 de agosto de 2021

**De: Prof. Orientador Cesar Augusto Ilódio Alves**

**Para: Coord. Prof. Ricardo Maroni Neto**

**Assunto: Folha de aprovação do trabalho de conclusão do curso Tecnológico em Processos Gerenciais do aluno Lucas Raposo de Lima com o título: ANÁLISE DA RELAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E IDADE EM FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE LOJAS**

LUCAS RAPOSO DE LIMA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E IDADE  
EM FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE LOJAS**

Trabalho apresentado para a disciplina de  
Gestão de Processos Produtivos, do  
Instituto Federal de Educação, Ciências e  
Tecnologia, do Campus de  
Caraguatatuba.

Orientador(a): Professor Mestre Cesar  
Augusto Ilódio Alves

Prof. Mestre Carlos Henrique de  
Vasconcelos

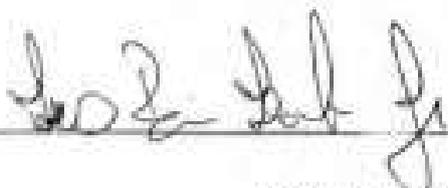
**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Ms. Cesar Augusto Ilódio Alves**

---

**Prof. Ms. Rodrigo Antônio dos Santos**



---

**Prof. Ms. Leo Reis Junior**

Documento assinado eletronicamente por:

- **Carlos Henrique de Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 17/08/2021 22:50:35.
- **Rodrigo Antonio dos Santos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 17/08/2021 16:13:52.
- **Lucas Raposo de Lima**, CG3001253 - Discente, em 17/08/2021 15:45:17.
- **Cesar Augusto Ildio Alves**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 17/08/2021 15:35:24.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/08/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifsp.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 219857

Código de Autenticação: b1b0261da6



Avenida Bahia, 1739, Indaiá, CARAGUATATUBA / SP, CEP 11665-071

Fone: Sem Telefones cadastrados

OFÍCIO N.º 3/2021 - CTADM-CAR/DAE-CAR/DRG/CAR/IFSP



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

Apêndice B  
Termo de autorização de Divulgação

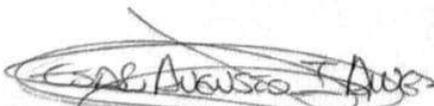
Eu Lucas Raposo de Lima, prontuário Cg3001253, aluno (a) do curso de Processos Gerenciais, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais da autoria do(a)  trabalho de conclusão de curso ( ) dissertação ( ) tese, que tem por título: ANÁLISE DA RELAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E IDADE EM FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE LOJAS, em consonância com as disposições da Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998, autorizo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo a:

- Incorporar o trabalho ao acervo digital das bibliotecas do IFSP
- Incorporar o trabalho ao acervo impresso da biblioteca do Câmpus Caraguatatuba (SP)
- Permitir a consulta, pesquisa e citação do trabalho, desde que citada a fonte.
- Divulgar o trabalho a partir da data: 20/08/2021. (Obs. O prazo máximo de espera para divulgar o trabalho é de um ano).

O trabalho está sujeito a registro de patentes e foi encaminhado ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do IFSP?

- Não  
 Sim

  
Assinatura do Aluno

  
Cesar Augusto Ilódio Alves  
Assinatura do Professor Orientador

Caraguatatuba, 13 de Agosto de 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que tem me dado sabedoria para correr o longo e árduo caminho do conhecimento e que me sustenta em minhas fraquezas. Agradeço a minha família, em especial Angelina que é uma mãe maravilhosa, dedicada e sempre prezou pela educação.

Agradeço aos professores Carlos e César que me auxiliaram e incentivaram na trajetória deste trabalho, a dedicação de vocês foi primordial. A empatia e palavras de apoio foram fundamentais para a conclusão do curso diante da pandemia.

Aquele que tem autoconhecimento e conhece também ao inimigo estará sempre a salvo. Aquele que possui apenas autoconhecimento pode tanto ganhar quanto perder, já aquele que desconhece tanto a si mesmo quanto a seus inimigos, sucumbirá a todas as batalhas.

Sun Tzu

## RESUMO

A inteligência emocional (IE), é compreendida como a habilidade de reconhecer e gerenciar as emoções próprias e de outras pessoas. A IE é formada pela autopercepção, auto-gestão, motivação e as interações sociais. Segundo Salovey e Mayer (1997), a IE emocional é uma habilidade que envolve o monitoramento de emoções e sentimentos próprios e dos outros, sabendo classificar estes para poder tomar as melhores ações. O presente trabalho possui o objetivo de averiguar a IE e correlacionar está com a idade dos funcionários em uma rede de lojas, verificando se a maior faixa etária, possui o maior nível de IE. Grande parte da equipe estudada é composta por jovens e conforme Goleman (1995), o quanto antes a pessoa tiver o contato com essas habilidades e se dispor a aprender sobre elas, melhor ela conseguirá se desenvolver. Para colher os dados sobre o nível da IE dos funcionários da empresa estudada, foi utilizado um formulário autoaplicável do Google, no modelo de escala likert de 1 a 5 pontos, tendo o objetivo de averiguar IE nas diferentes faixas etárias. Através do resultado dos questionários, foi possível evidenciar a correlação da IE e da idade. Ou seja, quanto maior a idade, maior a pontuação obtida no questionário. Das 5 habilidades que compõem a IE, 4 destas a maior pontuação foi da maior faixa etária. No entanto, para uma conclusão mais assertiva, seria necessário um maior acompanhamento com os participantes do questionário, sendo assim, fica evidenciado a importância do presente trabalho para estudos futuros.

Palavras chaves: Liderança; Inteligência Emocional; Habilidade; Emoções; Equipe.

## **ABSTRACT**

Emotional intelligence (EI) is understood as the ability to recognize and manage one's own and other people's emotions. IE is formed by self-awareness, self-management, motivation and social interactions. According to Salovey and Mayer (1997), emotional EI is a skill that involves monitoring one's own and others' emotions and feelings, knowing how to classify these in order to take the best actions. The present work has the objective of verifying the EI and correlating it with the age of the employees in a chain of stores, verifying if the highest age group has the highest level of IE. A large part of the studied team is composed of young people and, according to Goleman (1995), the sooner a person has contact with these skills and is willing to learn about them, the better they will be able to develop. To collect data on the EI level of the employees of the studied company, a Google self-applicable form was used, in the Likert scale model from 1 to 5 points, with the objective of ascertaining EI in different age groups. Through the results of the questionnaires, it was possible to evidence the correlation between EI and age. That is, the older the age, the higher the score obtained in the questionnaire. Of the 5 skills that make up the IE, 4 of these had the highest score from the highest age group. However, for a more assertive conclusion, a greater follow-up with the questionnaire participants would be necessary, thus, the importance of the present work for future studies is evidenced.

Keywords: Leadership; Emotional intelligence; Ability; Emotions; Team.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	Objetivo geral .....	11
1.2	Objetivos específicos .....	11
1.3	Justificativa .....	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Definição de inteligência .....	13
2.2	Definição de emoção .....	14
2.3	Inteligência emocional.....	15
2.3.1	Habilidades da inteligência emocional.....	17
2.3.2	Relação da inteligência emocional e idade.....	22
2.4	Interações sociais na organização e a liderança .....	24
2.5	Humanização das empresas.....	27
3.	METODOLOGIA.....	29
3.1	Delineamento.....	30
3.2	Instrumento de coleta de dados .....	30
3.3	Recursos metodológicos.....	31
3.3.1	Instrumento de coleta .....	32
4.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	35
4.1	Análise do perfil da amostra.....	35
4.2	Análise da incidência de níveis de inteligência emocional.....	36
4.3	Análise da incidência de níveis de inteligência emocional e a idade .....	38
4.4	Análise da incidência de níveis de inteligência emocional e liderança .....	45
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam atualmente desafios que vem aumentando com o passar dos anos, que são as diversas alterações tecnológicas e de sociedade, que dificultam a aprendizagem e o desenvolvimento de bons métodos educativos (FLOOD, 2003), e geram complicadores às organizações para achar e formar bons profissionais.

Com isto as organizações encontram dificuldades em contornar situações, tais como a insatisfação profissional, rotatividade (*turnover*), estresse, entre outros problemas, junto aos seus empregados, além de outros inconvenientes que podem ter várias origens. Entre uma delas, está o não desenvolvimento da inteligência emocional de seus colaboradores.

São muitos os motivos para que uma pessoa consiga obter sucesso na vida e uma das ideias que se tinha, é de que quanto maior o Quociente de Inteligência (QI) de uma pessoa, maior a chance de seu sucesso. Com a introdução do escritor Daniel Goleman sobre Quociente Emocional (QE), tradicionalmente chamado de Inteligência Emocional (IE), foi quebrado o paradigma de que o QI era o único quesito de importância para que a pessoa conseguisse sucesso na sua carreira.

Este trabalho vem com o intuito de demonstrar a importância da inteligência emocional e mostrar os seus benefícios para funcionários de uma rede de lojas. Verificando a autopercepção sobre a IE colaboradores da empresa e verificar também as diferenças da IE sob a ótica da idade dos mesmos.

Sabendo que segundo os estudiosos, o quanto antes for desenvolvido essa habilidade, melhor e mais fácil se tornará para a pessoa ter um alto nível de IE, o estudo presente se faz em uma rede de lojas, onde é composto seu quadro de funcionários por pessoas jovens. Assim, o problema de pesquisa pode ser definido como: Colaboradores com a maior faixa etária, possuem o maior nível de inteligência emocional?

O resultado desta pesquisa irá ter importância tanto para a empresa, que pode repensar ou não o perfil de seus futuros profissionais contratados, quanto para o profissional que terá contato com o questionário sobre IE e poderá conhecer um

pouco mais sobre esta habilidade tão importante para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para colher os dados sobre o nível da IE dos funcionários da empresa, foi utilizado um formulário do Google, com adaptação ao instrumento Emotional Intelligence Appraisal, de Travis Bradberry e Jean Greaves (BRADBERRY; GREAVES 2016), que elaboraram um questionário para medição da IE. Este foi reaplicado no Brasil por Rogério Hansen no ano de 2017, com afirmações no modelo de escala likert de 1 a 5. Onde o 1 aponta que: Nunca acontece e 5 indica que: Sempre acontece. Tendo como objetivo verificar a distinção sobre a autopercepção acerca da Inteligência Emocional nas diferentes faixas etárias dos funcionários da rede de lojas estudada.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O presente trabalho tem como objetivo expor e discutir os fundamentos teóricos e científicos acerca da Inteligência Emocional no contexto profissional na equipe, averiguando a autopercepção dos colaboradores da rede de lojas Rensz, situadas nas cidades de Caraguatatuba, São Sebastião, Ubatuba, Caçapava, Lorena e Cruzeiro, correlacionando a faixa etária dos mesmos, para confirmar a tendência de que quanto maior a idade, maior o desenvolvimento da IE, conforme afirmado por Bar-On (2002) e Queroz (2005).

## **1.2 Objetivos específicos**

Verificar o nível de inteligência emocional dos funcionários;

Relacionar o nível de inteligência emocional com a faixa etária;

Verificar o nível de inteligência emocional dos líderes das lojas;

### 1.3 Justificativa

A IE vem ganhando espaço no cenário mundial nos últimos anos, sendo de extrema importância para o convívio em sociedade, para o sucesso nas empresas, para a longevidade dentro de uma companhia e para alcançar e obter bons resultados nos cargos de liderança.

De acordo com Goleman (1995) o desenvolvimento da IE em colaboradores, irá resultar em uma melhoria considerável no desempenho profissional. Tendo a rede de lojas Rensz como objeto de estudo, com a variedade de faixa etária, expor uma média do nível da IE dos funcionários, correlacionada com a idade, expõe para futuros discentes se aprofundarem nesta temática, tão importante para empresas que almejam atingir maiores resultados.

Sendo que esta é uma área ainda pouco abordada no campo da administração, mesmo tendo tamanha importância para a criação de equipes mais eficientes e engajadas que buscam maiores resultados dentro da empresa!

O resultado desta pesquisa irá ter importância tanto para a empresa, que pode repensar ou não o perfil de seus futuros profissionais contratados, quanto para o profissional que terá contato com o questionário sobre IE e poderá conhecer um pouco mais sobre esta habilidade tão importante para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Weisinger (1997), fica notório a dificuldade que as pessoas possuem em conseguir se controlar em situações emocionalmente instáveis, ainda mais quando as emoções são a raiva e a ansiedade, que estão presentes no dia a dia de toda e qualquer pessoa. Por isso, a relevância do presente trabalho, de demonstrar que com a IE desenvolvida, o colaborador pode focar mais no seu desempenho profissional e otimizar seus resultados de forma consciente.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a execução do presente trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas, nas quais teve como objetivo de juntar material de importância a ser apresentado para o entendimento do assunto, no caso a Inteligência Emocional. Foram pesquisados livros junto a autores com reconhecimento nesse assunto, com a intenção de se aprofundar no conhecimento da temática, tendo o objetivo de dissipar esta ciência.

A pesquisa bibliográfica, pode ser entendida como uma “pesquisa cujos dados e informações são coletados em obras já existentes e servem de base para a análise e a interpretação dos mesmos, formando um novo trabalho científico” (LEITE, 2008, p. 47). Levando em consideração artigos, livros, dissertações e monografias.

### 2.1 Definição de inteligência

Para que seja possível compreender bem o que é a Inteligência Emocional, se faz necessário o entendimento do que é inteligência. Oriunda do latim “Intelligentia, intus legere actionem” que significa ler dentro da ação, compreender por dentro ou capacidade de compreender. A Inteligência é um dos conceitos mais estudados ao longo da história da explicação do comportamento humano (Almeida et al., 2009).

Conforme evidenciado por Antunes (2009), a palavra "inteligência" é originada da convergência de duas palavras em latim (“inter” que significa entre e a outra palavra “eligere” cujo significado é escolher). Traduzindo da melhor forma, Antunes relaciona a capacidade cognitiva cerebral pela qual conseguimos adentrar no entendimento das informações, escolhendo o melhor caminho, sendo assim, formando a melhor solução para um problema.

Wechsler (1976), definiu inteligência como a capacidade de um indivíduo pensar racionalmente e conseguir se relacionar em seu ambiente, sendo caracterizada pelo comportamento. Para Piaget (1975), a inteligência só existe na ação, esta é imprescindível para que esta ocorra, sendo assim, o indivíduo que está em contato com o ambiente, consegue absorver informações e aprender com estas.

Logo, é possível concluir que a inteligência é a compreensão dos fatos e a utilização deles para a resolução de algum problema ou apenas para interação. É

compreendido que existem vários tipos de Inteligência. No presente trabalho, irá ser dissertado referente a Inteligência Emocional.

## **2.2 Definição de emoção**

Compreendido o que é inteligência, é preciso também compreender a “Emoção”, que segundo o dicionário de Michaelis (2002, p.286), é definida como uma “reação repentina, intensa e passageira causada por surpresa, medo, alegria, etc”.

Sendo esta, uma reação repentina, é importante que em ambientes, como no trabalho ou escola, o indivíduo saiba controlar suas reações, mesmo diante de algo que ele julgue como “absurdo”. Esta pessoa que possui controle sobre suas emoções, é vista como alguém mais confiável para liderar, pois saberá manter um "equilíbrio" para que possa focar no que é primordial no serviço. Para Weisinger (1997), o controle das emoções significa compreendê-las e usar esta compreensão para modificar as situações, de tal maneira, que beneficie a pessoa ou grupo.

Segundo Goleman (1995, p. 28) os antigos filósofos já lidavam com o desafio de saber equilibrar a emoção e a razão. Segundo ele, "nossas paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria; orientam nossos pensamentos, nossos valores. Mas podem facilmente cair em erro, e o fazem com frequência."

Para Marco Aurélio (2021), antigo filósofo estóico, uma pessoa que consegue se controlar emocionalmente, é mais forte, brando e amável do que aquele que se irrita facilmente e se encoleriza de forma fugaz. Mas, para atingir o que ele chama de “ausência das paixões (impassibilidade)”, é necessário o desenvolvimento da IE.

Em suma, a emoção desencadeará no indivíduo diversos impulsos (negativos ou positivos, dependendo da emoção), por isso, é necessário que a pessoa possua um nível de IE para poder controlar esses impulsos e reagir de maneira ética, mostrando ter domínio sobre si.

Goleman (1995), comenta sobre as duas mentes, a racional e a emocional. A mente emocional é responsável por receber e analisar os fatos, ela age na impulsividade, comparada a uma criança que não sabe receber um não. Esta mente

não consegue fazer análises profundas e faz comparações que muitas vezes não fazem sentido.

Já a mente racional demora um pouco mais para registrar os fatos, então ela é responsável por limitar e equilibrar as emoções da mente emocional, controlando o curso da reação da pessoa (GOLEMAN, 1995). Mas, para que haja um bom equilíbrio entre essas duas mentes, é necessário que haja um bom nível de IE, pois, quando estas duas mentes interagem entre si de maneira harmônica, haverá um aumento da capacidade intelectual do indivíduo, que saberá trabalhar com diferentes pressões, e desafios.

### **2.3 Inteligência emocional**

O primeiro a falar e relacionar a Inteligência com a Emoção foi Payne em 1985, em sua tese de doutorado, porém Daniel Goleman (1995), foi o precursor da Inteligência Emocional (Definida por ele por “Quociente Emocional - QE”), ele definiu que a Inteligência Emocional (IE) como a capacidade de um indivíduo identificar suas emoções com uma maior facilidade, conseguindo lidar com seus próprios sentimentos e de outras pessoas.

E essa habilidade permite que o indivíduo tenha a capacidade de se auto motivar e conseguir continuar focado, mesmo perante problemas pessoais ou profissionais, frustrações e desilusões. A IE é uma habilidade que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa (GOLEMAN, 1995).

A IE é formada pela autopercepção, auto-gestão, motivação e as interações sociais. Segundo Salovey e Mayer (1997), a Inteligência emocional é uma habilidade que envolve o monitoramento de emoções e sentimentos próprios e dos outros, sabendo classificar estes para poder tomar as melhores ações.

No entendimento de Vieira (2018) a inteligência emocional pode ser traduzida como a habilidade do ser humano em aprender a lidar com as suas próprias emoções e usá-los em prol de seu benefício. Por este motivo, torna-se tão relevante identificar e reconhecer os seus sentimentos e de pessoas ao seu redor, facilitando e até prevenindo problemas que poderiam ocorrer tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Ainda para Cooper (2003), Se define como IE a habilidade de perceber, entender e aplicar de modo eficaz o poder das emoções para inspirar confiança, iniciativa, energia, criatividade e emoções nas pessoas ao redor. Ou seja, é uma habilidade muito importante para os funcionários e principalmente para os líderes, reconhecer emoções e saber lidar com elas.

São diversos os escritores que falam sobre os benefícios de uma IE bem desenvolvida e ao contrário de outras características inatas ao ser humano, a IE pode ser amplamente desenvolvida (WEISINGER, 1997) e ainda segundo o próprio:

*É quase infinito o número de casos em que a inteligência emocional pode ser aplicada no local de trabalho: para resolver um problema complicado com um colega, fechar um contrato com um cliente intratável, criticar o chefe, dedicar-se com entusiasmo a uma tarefa até completá-la, e muitos outros desafios relacionados ao seu sucesso. A inteligência emocional é usada tanto intrapessoalmente - para ajudar a si mesmo - quanto interpessoalmente - para ajudar outras pessoas (WEISINGER, 1997, p 15).*

Desta forma é possível compreender a relevância do assunto para os colaboradores de uma empresa, nos diversos níveis (operacional, tático e estratégico). Quanto maior for a IE de todos esses envolvidos, maiores serão os resultados da organização que conseguirá atingir mais facilmente os seus objetivos. Ainda segundo Weisinger (1997) a IE ajuda a construir uma organização emocionalmente inteligente, onde todos se responsabilizam pelo crescimento da organização.

Quanto ao sucesso de uma pessoa, Carnegie (1936) descobriu que 15% do sucesso de um indivíduo se deve ao fato de seus conhecimentos profissionais, sua habilidade, mas, cerca de 85% de seu sucesso se deve a competência que ele denominou de “Engenharia humana”. Que em outras palavras seria à personalidade e à habilidade para se dirigir às pessoas, que são itens essenciais para a IE.

*Seria tolo afirmar que o bom e velho QI e a habilidade técnica não são ingredientes importantes na liderança forte. Mas a receita não estaria completa sem a inteligência emocional. Quanto aos componentes da inteligência emocional, costumava-se pensar que era “bom estarem presentes” nos líderes empresariais. Mas agora sabemos que, em prol do desempenho, são ingredientes que os líderes precisam ter (GOLEMAN, 2015, p. 26).*

Desta forma, fica claro que a IE e o QI possuem sua importância e para a pessoa que almeja sucesso, ambos são decisivos. Um bom líder deverá possuir habilidades e conhecimentos técnicos e além disso saber lidar com os diferentes tipos de pessoas, sabendo extrair o melhor de cada um de seus funcionários. Mas, essa habilidade não é exclusiva dos líderes. Para que seja formada uma boa equipe, é necessário que todos os seus membros possuam um nível aceitável de IE, se não houver, acontecerão dissonâncias.

### **2.3.1 Habilidades da inteligência emocional**

São cinco as habilidades que Daniel Goleman definiu sobre a Inteligência Emocional, sendo elas a autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. A seguir uma descrição sobre cada uma:

A primeira habilidade é denominada como “autoconsciência”. Esta habilidade irá auxiliar a pessoa em conhecer seus limites e na tomada de decisões em momentos cruciais em sua vida, tanto no âmbito profissional, quanto pessoal. Goleman (1995), definiu a autoconsciência, como a capacidade de controlar sentimentos, sendo essencial para o discernimento emocional e para a autocompreensão. Essa habilidade é de grande importância para que a pessoa entenda quais emoções ela está sentindo, auxiliando na imposição dos limites e no poder de decisão em momentos cruciais.

Para Weisinger (1997) com um grau elevado de autoconsciência, o indivíduo consegue se monitorar, observar as suas próprias ações, para que ele consiga influenciar seus próprios atos de maneira que estes funcionem em seu próprio benefício. Ainda Weisinger (1997, p. 17) diz que “Tendo consciência, de que o seu tom de voz está ficando mais alto e você ficando cada vez mais irritado com o cliente... você pode muito bem baixar o tom da voz, desarmar a raiva e responder respeitosamente.”.

A segunda habilidade é a “força mental”, podendo ser entendida como autocontrole, como é chamado atualmente por outros psicólogos e Coachings. Segundo Goleman, essa é a principal habilidade que deve ser desenvolvida. Pessoas que não conseguem lidar com seus próprios sentimentos, acabam tendo maiores dificuldades para seguir a vida.

No serviço, pessoas que não conseguem lidar com suas emoções, podem ser pessoas que causem transtornos, Goleman (1995) acrescenta que, enquanto as outras pessoas conseguem seguir a vida diante de dificuldades, pessoas com essa aptidão não desenvolvida, estarão sempre lutando contra sentimento de desespero e

com dificuldades de continuar, causando transtornos no convívio de uma equipe que necessita de um boa sintonia para desenvolver o trabalho.

Por que o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos — ou seja, pessoas racionais — são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta. Pessoas talentosas acorrem à organização e não sentem vontade de deixá-la. E o autocontrole tem um efeito multiplicador. Ninguém quer ser conhecido como cabeça quente quando o chefe é conhecido pela abordagem calma (GOLEMAN, 2015, p. 18).

“Automotivação” é a terceira habilidade e foi definida por Goleman (1995), como a capacidade da pessoa ter um ideal, que irá manter este indivíduo ávido pela busca de seu objetivo, mesmo diante de problemas, ele não irá desistir. Goleman (1995) diz que esta é a capacidade de entrar em estado de “fluxo”, que irá possibilitar excepcional desempenho, sendo que pessoas que possuem esta habilidade desenvolvida, conseguem ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam, por este motivo que as empresas procuram por estas pessoas.

Se existe um traço que praticamente todos os líderes eficazes possuem, trata-se da motivação — uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos nossas emoções positivas para nos impelir às nossas metas. Líderes motivados são impelidos a realizarem além das expectativas — suas próprias e de todos os outros (GOLEMAN, 2015, p.20).

Pessoas que conseguem se automotivar, são funcionários que conseguem entender o objetivo do grupo e focar nesse objetivo. Geralmente estes indivíduos proativos e mais otimistas, conseguindo encarar novos desafios, em uma equipe de trabalho, são pessoas que conseguem motivar outros indivíduos. Para Weisinger (1997, p. 18) “Quando você está motivado, é capaz de iniciar uma tarefa, persistir nela, prosseguir até concluí-la e lidar com quaisquer obstáculos que possam surgir.

A palavra motivação vem do Latim “movere”, que tem o significado de deslocar-se de um ponto para outro, sendo assim, esta é a capacidade de se deslocar sem se deixar “levar”. Podendo ser entendido quando o indivíduo encontra um motivo, ou entende o sentido do que faz, conseguindo ter otimismo, esperança e se manter no chamado “estado de fluxo” (BRANCO, 2004).

Para Weisinger (1997), um funcionário motivado, representa uma pessoa que precisa de menos supervisão, tem menos períodos de baixa produtividade e possui

uma maior probabilidade de ser mais esforçado e criativo. Ou seja, é por estes motivos que em várias vagas de empregos, a pessoa ser “motivada”, se torna um pré-requisito.

“Empatia” é a quarta habilidade e para Goleman (1995) é uma peça fundamental, pois o envolvimento com pessoas internas ou externas na empresa é inevitável. Sendo assim, a empatia é necessária para o convívio em sociedade. Goleman enfatizou que os indivíduos empáticos, são pessoas que se conectam facilmente com sinais, identificando o que os outros precisam ou o que querem, tornando-os bons em campos assistenciais, no ensino, vendas e administração.

Finalmente, a empatia desempenha um papel-chave na retenção dos talentos, particularmente na atual economia da informação. Líderes sempre precisaram de empatia para desenvolver e conservar bons funcionários (GOLEMAN, 2015, p.23).

Atualmente todo serviço necessita de envolvimento com terceiros, sendo assim, imprescindível o desenvolvimento desta habilidade para conseguir executar tarefas com eficiência. Bradberry e Greaves (2016, p.31) titulam de “consciência social” a empatia, definindo esta como a capacidade de reconhecer emoções dos outros, resumidamente, entender o que os outros estão passando e sentindo, mesmo que a pessoa não concorde com a outra.

Para Weisinger (1997, p. 19) “Se você calcular o tempo que dedica a tratar com outras pessoas, compreenderá facilmente a razão de que “relacionar-se bem com os outros” costuma figurar como qualificação desejável de oferta de emprego.”

E por fim, “Habilidades sociais”, pode ser entendido como compreender a necessidade dos outros para melhorar os relacionamentos interpessoais. Goleman (1995) diz que pessoas com excelência nessa aptidão, conseguem se destacar em qualquer meio que precise de interação social. Essa é uma habilidade muito difícil de ser dominada, pois ela é a forma com a qual você reage perante os ataques, desabafos e declarações de terceiros.

Pessoas com essa habilidade bem desenvolvida, conseguem ter um amplo ciclo de amigos e devido esta habilidade, conseguem chegar a um denominador comum com pessoas com pensamentos diferentes dos seus. Este é considerado um

dom para desenvolver afinidade. Pessoas com o nível dessa habilidade maior, entendem que sozinho, não se realiza nada importante (GOLEMAN, 2015, P.23).

Complementando, para Weisinger (1997, p.19) “Uma organização de trabalho é um sistema integrado que depende do inter-relacionamento dos indivíduos que fazem parte dela...”. Ou seja, essa habilidade exige maturidade do colaborador compreender, que mesmo que ele seja o melhor, ele não conseguirá fazer tudo sozinho, ele necessita de outras pessoas, que irão ajudá-lo em prol de um objetivo maior. Para isso, é necessário compreender essas relações e muitas vezes ajudar para que os outros funcionários consigam desenvolver da melhor maneira possível a função a qual cabe a eles.

Estas são as cinco habilidades imprescindíveis para que uma pessoa tenha a IE desenvolvida, segundo Goleman. No entanto, Salovey e Mayer (1997) identificaram quatro habilidades que são obrigatórias, que acabam por completar a visão já fornecida por Goleman. O modelo criado por eles ficou conhecido como “the four-branch model” (Modelo de quatro ramos) (MAYER & SALOVEY, 1997), que é composto, como já diz o nome, por quatro princípios, sendo:

1. Identificação das emoções, sendo o fundamento primário da IE, a precisão que a pessoa consegue identificar as emoções é imprescindível para o desenvolvimento humano e em sociedade, por exemplo, um bebê consegue identificar as expressões faciais de seus pais e com o desenvolvimento, quando criança, consegue levar estes princípios para o convívio em sociedade.
2. Integração das emoções em processos de pensamento, pode ser compreendido com o que iremos fazer com as emoções que temos, sendo assim, ao identificarmos uma emoção, qual é a decisão que será tomada após a identificação.
3. Compreensão das emoções, entender é diferente de identificar, tem um sentido mais amplo e profundo, é aqui que o indivíduo irá compreender a existência entre perda e tristeza, raiva e injustiça, medo e ameaça, amor e ódio e assim por diante.
4. Gestão das emoções, é o nível de maior complexidade da IE, é onde o sujeito consegue distinguir emoção de comportamento (Ele sente raiva, porém, não

xinga ou agride, por exemplo). Com o desenvolvimento desta habilidade as pessoas deixam alguns costumes de lado e conseguem melhorar

É certo que todas as pessoas possuem problemas pessoais e essas emoções podem ser reunidas em emoções que podem ser expostas na hora errada e causar um grande problema para a empresa, por exemplo, segundo (ROBBINS et al., 2010), é praticamente impossível separar os problemas pessoais dos problemas no emprego por exemplo, que cada vez mais necessita de interação social.

Sendo que toda essa interação pode causar um efeito bola de neve se essa pessoa não possuir as cinco habilidades desenvolvidas citadas por Goleman, podendo ocorrer problemas maiores. Segundo Viera (2018), a importância da IE é para a vida, sendo o cérebro dividido por lado emocional e racional, o ideal é que o ser humano consiga equilibrar esses dois lados, já que o lado emocional tem a tendência de ser mais ágil em momentos da nossa vida que necessitem de equilíbrio, por isso é importante o conhecimento da IE e de seus pilares, para poder aplicar diariamente, fazendo com que o indivíduo consiga controlar seus impulsos.

Ainda segundo (ROBBINS et al., 2010), quando o indivíduo possui fortes emoções, estes tendem a ser menos honestos consigo mesmo, resumidamente, deixam de pensar de forma racional, partindo para irracionalidade. Gerir as próprias emoções é de extrema importância para um bom ambiente de trabalho e estudo.

Um local que tem um chefe desequilibrado, que xinga/ofende seus funcionários, é um local onde as pessoas não conseguem exercer seu melhor desempenho, pois, trabalham com medo e os melhores funcionários acabam saindo por não tolerar um ambiente desta forma. Para que um indivíduo consiga controlar a raiva, precisa compreender a causa dela. Tendo esta consciência, ele poderá aprender a reduzi-la e a usar em seu favor (WEISINGER, 1997).

Algo que acontece com frequência em um ambiente profissional são os chamados “feedbacks” (avaliação, um retorno), que são de extrema importância para o desenvolvimento de uma boa equipe e do próprio funcionário (WEISINGER, 1997). Mas, para que este feedback ou crítica tenha um valor, é extremamente necessário que os dois (emissor e receptor) tenham maturidade, para entender o que está sendo

dito, sem levar para o lado pessoal e consiga construir melhorias a partir disso e para que isso ocorra, a IE é fundamental.

Na atual competitividade que encontramos no mercado, é inviável que a empresa perca bons funcionários, por causa da IE de outros colaboradores que atrapalhem o clima organizacional. O mesmo pode ocorrer em qualquer local, como por exemplo em uma sala de aula, um professor que não consegue demonstrar as habilidades da inteligência emocional para os seus alunos, será um docente com dificuldade para convencer os alunos a prestarem a atenção na aula, podendo ele mesmo se desanimar ou desanimar os seus alunos, acarretando em baixa aprendizagem.

### **2.3.2 Relação da inteligência emocional e idade**

É compreendido por Goleman (1995) que o crescimento de um ser humano, é atrelado com o seu desenvolvimento. Ou seja, conforme uma criança vai crescendo, ela irá se desenvolvendo, criando responsabilidade, empatia, aprendendo com os erros e aprendendo com as frustrações, que são aptidões necessárias para o desenvolvimento da inteligência emocional.

*À medida que crescem, as crianças vão adquirindo maturidade para chegar a um outro nível de aprendizagem emocional. Mudam as crianças e muda a forma como elas lidam com as emoções. Como vimos no Capítulo 7, as lições de empatia começam na infância...(GOLEMAN, 1995 p.236)*

A idade pode ser compreendida como uma importante variável, pois ela se torna uma referência para as alterações físicas, sociais e psicológicas que acontecem ao longo do desenvolvimento humano. Para Erikson (1976), o desenvolvimento de uma pessoa acontece por ciclos ao longo de toda a vida. Sendo assim, a identidade se desenvolve através de estágios psicossociais durante a vida, onde cada estágio possui uma tarefa evolutiva específica, evoluindo a partir da interação com a sociedade em que está inserida.

Bar-On (2002) conduziu uma pesquisa durante 12 anos, com cerca de 6.300 sujeitos, onde buscou avaliar a confiabilidade e validade do EQ-i (Emotional Quotient Inventory). Ele concluiu que os grupos mais velhos apresentaram resultados

significantes em relação ao nível de IE sobre os mais novos. Concluiu que a inteligência social e emocional aumenta com a idade, porém até certo estágio.

Em um estudo feito por Queroz (2005), onde tinha o objetivo de verificar a relação da IE e idade de pessoas acima de 45 anos. Não foram encontradas diferenças significativas em relação a idade, o que corrobora com a afirmação de Bar-On (2002), de que a idade exerce influência sobre a IE até certo ponto.

Logo, a empresa estudada enfrenta um desafio. Muitos de seus funcionários são jovens, com menos de 30 anos, em seu primeiro emprego. Ou seja, estes ainda estão aprendendo a lidar com a IE. Principalmente no quesito de reconhecer no outro suas emoções e como lidar com isso!

Para muitos jovens, é seu primeiro emprego e isto exige um amadurecimento para se adequar a esta nova realidade. Onde são cobrados prazos, metas, organização, que são novos desafios para esta pessoa.

No quesito do ambiente do trabalho, pode-se dizer que a organização é a soma das interações que ocorrem em seu ambiente interno e estas relações internas são necessárias para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Maximiano (1986) definiu interação como: “um conjunto de pessoas que interagem: elas se vêem, conversam ou partilham uma instalação”. Desta forma, a parte essencial deste ambiente, são os seus funcionários, que atuam diariamente para atingir os seus objetivos e conseqüentemente o da empresa. Uma diversidade de funcionários poderá causar conflitos, se houver pessoas com um baixo nível de IE.

O escritor Moscovici (1986), em seu livro diz que as pessoas pensam, sentem, percebem e agem de maneiras diferentes, e nessas diferenças surgirá o conflito. Para isso, a importância da IE desenvolvida neste indivíduo quando ele possuir em sua companhia, diferentes tipos de pessoas, culturas, religiões, crenças e entre outros fatores, que possam causar divergências.

Tendo em vista, que os estudantes brasileiros passam vários anos aprendendo diversos conteúdos, tais como Matemática, Português, História, Inglês entre outras diversas disciplinas obrigatórias no ensino Fundamental / Médio e durante a faculdade, estudam apenas disciplinas relacionadas diretamente com o seu curso, o

indivíduo acaba não aprendendo lidar com os desafios do dia a dia, com o estresse gerado pelos problemas do cotidiano e isso reflete numa sociedade com a IE pouco desenvolvida (SLASKI; CARTWRIGHT, 2003), refletindo em altos números de demissões e rotatividade no mercado de trabalho, desistências em cursos e faculdades, gerando estresse e insatisfação.

Segundo o autor Weisinger (1997) a IE é o uso consciente de suas emoções, sendo assim, a pessoa que consegue fazer de forma intencional com que suas emoções trabalhem de forma positiva, faz com que seja um auxílio no comportamento e raciocínio do indivíduo, fazendo com que este aperfeiçoe seus resultados, para isso é necessário conhecimento sobre.

Conforme Slaski e Cartwright (2003), as pessoas cujo emocional seja mais desenvolvido conseguem com uma maior facilidade se adaptar à sua volta, conseguindo lidar melhor com as contingências que a vida possa lhe impor. Tendo uma maior aptidão para criar, desenvolver e preservar as relações interpessoais saudáveis que irá permitir que tenha uma melhor resposta perante os problemas do dia-a-dia.

## **2.4 Interações sociais na organização e a liderança**

O comportamento humano, pode ser compreendido como conjunto de ações físicas e emocionais que são ligadas a um indivíduo ou grupo social. Segundo Chiavenato (1991), o comportamento das pessoas dentro de uma organização, irá ser alterado dependendo da personalidade de cada um, da aprendizagem de cada um, da capacidade da pessoa perceber o ambiente externo e interno, das emoções, valores e motivação.

Nos últimos anos, são diversos os estudos referentes às emoções, sendo uma das formadoras do comportamento do indivíduo, é estudada por diversos profissionais de áreas variadas, o que configura um fator de importância para o desenvolvimento do ser humano como um ser social. Goleman (1995, p.20) dá argumentos para que possamos compreender o significado do termo emoção, que é abordado no presente trabalho. Para Goleman, as emoções são como, em essência, impulsos para lidar com a vida. Ainda segundo Goleman

*Na medida em que nossas emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos, de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, definem os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinam como nos saímos na vida. (GOLEMAN, 1995 p.103)*

Conforme o objeto de estudo deste trabalho, sendo uma loja, que presta serviço a centenas de pessoas, no decorrer de um único dia, seus funcionários precisam ter um nível de IE desenvolvido, para que possam saber lidar com os diferentes tipos de clientes, além dos funcionários e supervisores.

Toda essa interação pode ocasionar um estresse no funcionário, que precisa cumprir com metas e objetivos, seguir normas empresariais e lidar com clientes de diferentes personalidades, podendo ocasionar em uma queda em seu rendimento. Com as cobranças advindas e o estresse já formado, o funcionário pode tornar o clima da equipe pesado, o que dificulta sua interação.

Além disso, deve ser compreendido que cada pessoa lida com uma situação de sua maneira (WEISINGER, 1997), sendo assim, cada pessoa terá sua própria avaliação do que é justo ou não, certo ou não e como reagir perante a isso, o que pode gerar desentendimentos.

Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003) destacam o quão é importante que os líderes desenvolvam bem todos os papéis. Ou seja, em diferentes tipos de situações, o gerente deverá adotar diferentes tipos de habilidades e comportamentos. E para que isso ocorra, é preciso que os líderes possuam um grande desenvolvimento da IE.

Sendo assim, as pessoas que exercem papéis de liderança devem (Quinn et al, 2003, p. 17):

- A compreensão de si e de outros;
- Gerenciamento de conflitos e o uso correto do processo decisório;
- Lidar bem com a mudança e saber negociar acordos e compromissos;
- Manter a sua produtividade e de seus liderados.

Mintzberg (1975) define que os gerentes têm que possuir três competências bem desenvolvidas para o seu sucesso e de sua equipe, são elas, a competência interpessoal, competência informacional e competência para decidir, que estão expostas abaixo:

**Competência Interpessoal** - Este papel é fundamental para o engajamento da equipe. Os líderes devem saber assumir o papel que possuem, assumindo suas

responsabilidades, tendo boas atitudes e servindo como referência para seus liderados.

Os líderes possuem influência direta sobre os seus subordinados, sendo assim, se este líder não possui uma IE desenvolvida, ele acabará acarretando em problemas na equipe, não sabendo lidar com problemas, críticas, estresses e problemas relacionados ao cargo.

**Competência Informacional** – Uma das principais formas de adquirir informações é através do networking que é formado dentro das empresas. Essas informações podem ser advindas de maneiras formais (reuniões, por exemplo), ou de maneiras informais (fofoca, por exemplo). As informações são necessárias para o bom desenvolvimento da equipe. Mesmo que elas nem sempre sejam favoráveis, um líder com um bom nível de IE saberá lidar da melhor maneira possível.

**Competência para decidir** - Independente do estilo de liderança exercida, a última palavra é do líder! Ele deve saber utilizar de maneira inteligente o seu bom relacionamento com seus funcionários, receber as diferentes informações e decidir a melhor maneira de conduzir a sua equipe.

Mas, para que isso ocorra, um líder só irá aguentar estas pressões se tiver um nível de autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e relacionamento interpessoais definidos por Goleman (1995), bem desenvolvidos, caso não, haverá incessantes conflitos internos, onde o líder irá procurar perpetuar seu cargo ao invés de buscar melhorias para a empresa.

Ainda segundo Cooper (2003), quando um líder consegue compreender o seu funcionário, ele consegue alocar este no melhor local, para conseguir extrair o melhor dele, fazendo com que a equipe não necessite de uma rotatividade de funcionários e ainda alcance suas metas.

*Bem, descobrindo as capacidades e qualidades das pessoas, para estimular o alcance de metas. O segredo é liberar essas capacidades nas pessoas, enquanto aprendemos a alcançar a excelência mesmo sob pressão, a ficar calmos em tempos de estresse, perceber oportunidades que não tínhamos considerado, tomar melhores decisões, valorizar as capacidades individuais das pessoas, não para elogiar as pessoas em um grupo, mas para descobrir os pontos fortes de cada um (COOPER, 2003 p.1).*

Para Goleman (1999), a competência emocional irá ocupar uma posição essencial quanto à liderança. O não desenvolvimento dessa aptidão, irá acarretar

baixo desempenho de seus liderados. Sendo um fator que pode gerar problemas na equipe como apatia, hostilidade, desmotivação.

## 2.5 Humanização das empresas

Muitas empresas estão seguindo uma tendência de robotização e automatização de sua produção e atendimento. Para Roig (2017), isto é, devido à alta competitividade existente no mercado atual, que faz com que as empresas, mesmo distantes uma da outra, concorram entre si, aumentando a sua competitividade. Desta forma, a empresa necessita produzir mais e em menor tempo, minimizando seus custos e aumentando sua qualidade.

Mas como fazer isso? Para Roig (2017) é “com a automação de processos, que traz vantagens para cumprir todas essas metas”. A gestão humanizada compreende essa necessidade do aumento da lucratividade da empresa, mas anda na contramão das empresas que buscam cortar os custos de qualquer forma! Essa gestão tem o propósito de propor uma mudança do perfil do gestor em substituição ao estilo autocrático anteriormente predominante nas empresas.

O líder tem papel fundamental, sendo uma referência para os seus colaboradores (HUNTER, 2004) e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe. A relação da IE e a humanização das empresas está intrinsecamente ligada ao fato de que um gestor, por exemplo, com baixo nível de desenvolvimento emocional, não conseguirá equilibrar os seus impulsos (autocontrole), ela responderá de forma impulsiva e isto irá refletir nos colaboradores, que por consequência, irá refletir nos clientes.

Chiavenato (2011, p.102) sintetiza bem a definição de relações humanizadas nas empresas: "as relações humanas são as ações e as atitudes envolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos". E com essa definição fica mais compreensível a importância da IE no assunto.

Uma empresa com líderes com a IE desenvolvida, conseguirá aliar a competência gerencial (SILVA, 2006), com habilidades específicas (técnicas, humanas e conceituais). Saber utilizar os avanços tecnológicos e saber lidar com as práticas humanizadas, diante da enorme concorrência existente, é um enorme desafio. Mas sabendo utilizar a IE, um líder conseguirá conquistar, reter e desenvolver talentos, fazendo com que estes alcancem os resultados almejados (LAMOGLIA *et al.*, 2015).

Na visão de Fragoso (2009), reforçando a teoria já vista anteriormente, a tendência de que o diferencial de competitividade entre as empresas atuais, reflete no entendimento da essência humanística, desta forma, pode se concluir que são as

peçoas, seus talentos, o intelecto de cada e seus conhecimentos que agregam valores para as organizações.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Demo (1987), a metodologia é uma preocupação instrumental, que irá destrinchar o caminho para ciência, que irá refletir a teoria e a prática. Para Lakatos e Marconi (2007), a metodologia pode ser entendida como uma disciplina, que tem como objetivo estudar, compreender e avaliar os diversos métodos disponíveis para a elaboração da pesquisa científica.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foram utilizados dois tipos de metodologias que nortearam a construção do mesmo. O primeiro método, consiste na pesquisa bibliográfica, onde foi procurado o conhecimento necessário para o desenvolvimento do artigo.

Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é onde o autor irá adquirir o conhecimento da opinião pública, sendo assim, o autor conseguirá se familiarizar com o objetivo da pesquisa, conhecer o fato ou conseguir visualizar uma nova concepção. Para Fonseca (2002), é uma pesquisa feita em sites, livros, artigos, que qualquer trabalho terá a necessidade de usar como base para o conhecimento e irá auxiliar o autor no desenvolvimento de seu artigo.

Na segunda parte da metodologia, será utilizado uma abordagem quantitativa, onde serão apresentados os resultados do nível de IE dos funcionários, que foi obtido através de um questionário.

População estudada, foram funcionários de uma rede de lojas que fica situada no litoral norte paulista de São Paulo e Vale do Paraíba, maiores de 18 anos. O instrumento para a coleta de dado, foi uma entrevista, mediante aplicação de questionário que contempla perguntas como: sexo, idade, se exerce cargo de liderança, onde a loja está situada (Litoral Norte ou Vale do Paraíba) e perguntas referentes a IE seguindo a tabela de perguntas validadas do questionário Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY;GREAVES 2016) e readaptada e aplicado por Rogério Hansen no ano de 2017.

É um questionário autoaplicável, do tipo likert de 5 pontos que variam de 1= “nunca acontece”, 2= “às vezes”, 3= “frequentemente”, 4= “quase sempre”, 5= “sempre acontece”. O questionário é composto por 33 afirmativas sendo 6 para

autoconsciência, 6 para autocontrole, 6 para automotivação, 6 para empatia, 6 para habilidade social e 3 para liderança.

### **3.1 Delineamento**

Os respondentes da pesquisa são pessoas que atualmente trabalham em uma das lojas Rensz que ficam situadas no litoral norte e vale do paraíba. São maiores de 18 anos, de ambos os sexos.

No presente estudo a amostra é não probabilística e por conveniência. Foram enviados a todas as lojas, contando com 120 funcionários no total e 67 destes, espontaneamente responderam o questionário.

### **3.2 Instrumento de coleta de dados**

Para a mensuração da coleta de dados e posterior análise da IE foi utilizado uma adaptação do quadro de perguntas do autor e Drº Travis Bradberry e Jean Greaves (BRADBERRY; GREAVES 2016), que no Brasil foi adaptado e reaplicado no Brasil por Rogério Hasen no seu artigo de conclusão de curso da faculdade do Rio Grande do Sul no ano de 2017. Por meio de um questionário online (do Google), sendo um questionário autoaplicável, do tipo de escala likert de 5 pontos que variam de: 1 = “nunca acontece”, 2 = “às vezes”, 3 = “frequentemente”, 4 = “quase sempre”, 5 = “sempre acontece”. Composto por 31 afirmativas sendo 6 para autoconsciência, 6 para autocontrole, 6 para automotivação, 6 para empatia, 6 para habilidade social.

A pesquisa quantitativa segundo Malhotra (2005), pode ser compreendida como uma evidência conclusiva, que irá ser usada em grandes amostras, que irão representar de alguma forma, uma análise estatística. Sendo utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Ainda segundo Goleman (1995) a inteligência emocional é baseada em cinco habilidades básicas, que são consideradas correlacionadas, essas são denominadas como autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e habilidade social. Sendo que as três primeiras habilidades, estão se referindo ao próprio indivíduo e como ele reage com seus próprios sentimentos, entretanto os outros dois (empatia e habilidade social), estão ligados para como o indivíduo reage a interações sociais, ou seja, como ele se comporta em grupo.

### 3.3 Recursos metodológicos

Para a coleta dos dados, foi consultado junto a empresa, a quantidade de funcionários presente nas lojas fornecidas pelo setor de recursos humanos da empresa, era o total de 120 funcionários na data de 25/06/2021. Conforme tabela abaixo, pode se verificar o nível de confiança do trabalho que contou com 67 respondentes:

TABELA 1: ERRO INFERENCIAL

N	Erro inferencial									
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
<b>Nível de confiança igual a 95%</b>										
<b>10</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>50</b>	50	49	48	47	45	43	40	38	36	34
<b>100</b>	99	97	92	86	80	73	67	61	55	50
<b>250</b>	244	227	203	177	152	130	111	95	81	70
<b>500</b>	476	414	341	274	218	175	142	116	96	81
<b>1.000</b>	906	707	517	376	278	211	165	131	107	88
<b>10.000</b>	4900	1937	965	567	370	260	193	148	118	96
<b>100.000</b>	8763	2345	1056	597	383	267	196	150	119	96
<b>1.000.000</b>	9513	2396	1066	600	384	267	196	151	119	97
<b>10.000.000</b>	9595	2401	1067	601	385	267	196	151	119	97

FONTE: Bruni (2013)

Inferência estatística é um ramo da estatística que tem como propósito concluir algo a partir de um conjunto de valores representativos, denominado de amostra, sobre um universo, que é denominado como população. Sendo assim, a população é muito maior do que o conjunto de dados observados.

Seguindo a tabela de Bruni (2013), tendo o total de 67 funcionários respondido o questionário, o presente trabalho conta com um nível de confiança de 93%. O que é pode ser considerado um nível aceitável para a confiabilidade do presente trabalho.

### 3.3.1 Instrumento de coleta

A primeira pergunta do questionário tinha a simples função de que não fosse respondido por outras pessoas que não fossem funcionários da empresa estudada. Sendo assim, respondendo “sim”, daria continuidade ao questionário e respondendo “não”, este seria encerrado.

<b>PERGUNTA FILTRO: Você é funcionário da empresa Rensz Calçados?</b>
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não

Fonte: Elaborada pelo autor

No quadro abaixo, é exibido 6 afirmativas, que irão mensurar o nível de autoconsciência do respondente. Está sendo uma versão da Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY e Greaves; 2016) versão modificada, adaptada com a escala do tipo likert, conforme quadro 1:

Para avaliar a habilidade autoconsciência foram desenvolvidas 6 afirmativas da versão de Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY e GREAVES 2016) versão modificada, por Hansen (2017) aplicando a escala do tipo likert, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Dimensão autoconsciência

NÚMERO	QUESTÕES
1	Tem total consciência de suas capacidades
2	Admite e reconhece seus defeitos e fraquezas
3	Conseguem entender as emoções no momento em que ocorrem
4	Reconhece o impacto do seu comportamento nos outros
5	Percebe que os outros influenciam seu estado emocional
6	Sente-se responsável pela situação emocional em que se encontra atualmente

Fonte: Bradberry e Greaves (2016)

Para avaliar a habilidade autocontrole foram desenvolvidas 6 afirmativas da versão de Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY e GREAVES 2016) versão modificada, por Hansen (2017) aplicando a escala do tipo likert, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Dimensão autocontrole

NÚMERO	QUESTÕES
7	Lida bem com pressões profissionais
8	Lida bem com momentos de estresse do dia a dia
9	Consegue identificar a origem dos seus sentimentos (bons ou ruins)
10	Tolera frustrações com certa facilidade
11	Considera muitas opções antes de tomar uma decisão
12	Esforça-se para aproveitar ao máximo as situações (boas ou ruins)

Fonte: Bradberry e Greaves (2016)

Para avaliar a habilidade automotivação foram desenvolvidas 6 afirmativas da versão de Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY e GREAVES 2016) versão modificada, por Hansen (2017) aplicando a escala do tipo likert, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Dimensão automotivação

NÚMERO	QUESTÕES
13	Tem facilidade em pensar positivo mesmo em situação adversa
14	Tem consciência do que o motiva
15	Possui objetivos claros e foco no seu atingimento
16	Tem facilidade de recuperar-se de situações adversas (resiliência)
17	Busca identificar rapidamente a origem dos sentimentos negativos
18	Trabalha para reverter situações de incômodo e estresse

Fonte: Bradberry e Greaves (2016)

Para avaliar a habilidade empatia foram desenvolvidas 6 afirmativas da versão de Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY e GREAVES 2016) versão modificada, por Hansen (2017) aplicando a escala do tipo likert, conforme quadro a seguir:

Quadro 4 - Dimensão empatia

NÚMERO	QUESTÕES
19	Sente-se aberto a feedback
20	Percebe os sentimentos dos outros
21	Tem facilidade de entender o ponto de vista do outro, mesmo ele o critica
22	Demonstra aos outros que você se importa com o que eles estão sentindo
23	Usa a sensibilidade em relação ao sentimento do outro para moldar suas atitudes
24	Procura explicar seu ponto de vista, ponderando o ponto de vista do outro

Fonte: Bradberry e Greaves (2016)

Para avaliar a habilidade social foram desenvolvidas 6 afirmativas da versão de Emotional Intelligence Appraisal (BRADBERRY e GREAVES 2016) versão

modificada, por Hansen (2017) aplicando a escala do tipo likert, conforme quadro a seguir:

Quadro 5 - Dimensão habilidade social

NÚMERO	QUESTÕES
25	Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive
26	Comunica-se de maneira clara e eficaz
27	Tem facilidade em perceber o clima do ambiente
28	Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe
29	Busca envolver os outros em suas atividades
30	Tem facilidade em trabalhar em ambientes com várias pessoas

Fonte: Bradberry e Greaves (2016)

### Questões sócio demográficas

Quadro 6 - Gênero

<b>31. GÊNERO</b>
<input type="checkbox"/> Feminino
<input type="checkbox"/> Masculino

Elaborado pelo autor

Quadro 7 - Faixa etária

<b>32. FAIXA ETÁRIA</b>
<input type="checkbox"/> De 18 a 22 anos
<input type="checkbox"/> De 23 a 27 anos
<input type="checkbox"/> De 28 a 32 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 33 anos

Elaborado pelo autor

Quadro 8 - Região

<b>33. A loja que você trabalha fica em qual região?</b>
<input type="checkbox"/> Litoral Norte
<input type="checkbox"/> Vale do Paraíba

Elaborado pelo autor

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados os resultados obtidos através do questionário aplicado nas lojas do dia 26/06/2021 até o dia 02/07/2021. O questionário foi feito através da ferramenta Google Forms (Formulários Google).

A pesquisa a seguir foi realizada com 67 funcionários que trabalham na empresa estudada. Estes colaboradores são residentes das cidades do Litoral Norte (Caraguatatuba, Ubatuba ou São Sebastião) ou Vale do Paraíba (Caçapava, Cruzeiro ou Lorena). Participaram do questionário os líderes das lojas e os membros da equipe.

##### 4.1 Análise do perfil da amostra

Para compreender melhor o perfil dos respondentes, é necessário fazer a identificação desses. Desta forma, foi utilizado tabelas de frequência a fim de apresentar o perfil dos 67 respondentes:

Tabela 2 - Caracterização geral do perfil da amostra

VARIÁVEL	ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
<b>Gênero</b>	Feminino	38	56,72
	Masculino	29	43,28
<b>Faixa etária</b>	18 a 22 anos	19	28,36
	23 a 27 anos	20	29,85
	28 a 32 anos	19	28,36
	Mais de 33 anos	9	13,43
<b>Região onde trabalha</b>	Litoral norte	36	53,73
	Vale do paraíba	31	46,27
<b>Exerce função de liderança?</b>	Sim	18	26,87
	Não	49	73,13

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme dados obtidos na pesquisa, pode-se observar a predominância do gênero feminino na pesquisa, representando 56,72% (38) da amostra, enquanto o

gênero masculino representa 43,28% (29). Referente à idade, temos em predominância pessoas com menos de 30 anos, sendo 28,36% (19) são pessoas com idade entre 18 e 22 anos. Com 23 a 27 anos, são 29,85% (20). De 28 a 32 anos 28,36% (19) e com mais de 33 anos representando 13,43%, sendo que 6 destes com mais de 33 anos exercem função de liderança na loja.

Quanto à região onde trabalham, para que os respondentes não tivessem medo de serem identificados, foi definido no questionário ao invés de cidades individuais, duas regiões (Litoral norte e Vale do Paraíba). Conforme dados coletados na pesquisa, 53,73% (36) dos respondentes são do Litoral Norte e 46,27% (31) são do Vale do Paraíba.

Dos 67 respondentes, 26,87% (18) exercem função de liderança dentro das lojas, que são os cargos de gerente, supervisor comercial, supervisor administrativo e líder de visual merchandising. Os outros 73,13% (49) funcionários, fazem parte da equipe, que são os vendedores, caixas e estoquistas. Para que não houvesse medo de identificação, não foram coletados dados exatos quanto a localização e função.

#### **4.2 Análise da incidência de níveis de inteligência emocional**

Com o objetivo de identificar, mensurar e analisar os níveis de IE, foi utilizado uma adaptação feita por Rogério Hansen ao instrumento Emotional Intelligence Appraisal®, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (BRADBERRY; GREAVES, 2016). Este é um questionário autoaplicável, do tipo likert de 5 pontos, onde 1 representa "Nunca acontece", 2 representa "às vezes", 3 representa "Frequentemente", 4 é igual "Quase sempre" e 5 seria "Sempre acontece". O questionário é composto por 30 afirmativas, onde seis representam autoconsciência, seis para autocontrole, seis para automotivação, seis para empatia e seis para habilidade social.

Para Goleman (1995) a IE é baseada em cinco habilidades básicas e interdependentes, que são autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e por último a habilidade social. Sendo que as três primeiras estão relacionadas com a reação do indivíduo ao que lhe acontece e as duas últimas estão voltadas para a sua relação com outras pessoas, relacionado com as interações sociais, amizades e como reage frente a conflitos.

Na tabela a seguir, é apresentado uma média geral do nível de inteligência emocional dos respondentes e o desvio padrão. Segundo Mendenhall (1985) é uma medida muito comum usada para identificar a dispersão estatística, onde mostra o qual disperso e variável é um dado em relação à sua média. Um baixo desvio padrão indica que os dados tendem a serem próximos de sua média.

Tabela 3 - Média geral de IE e Desvio padrão

Questões	Habilidade	Média	Desvio Padrão
1,2,3,4,5,6	Autoconsciência	3,98	1,03
7,8,9,10,11,12	Autocontrole	3,82	1,01
13,14,15,16,17,18	Automotivação	4,00	1,05
19,20,21,22,23,24	Empatia	4,06	1,02
25,26,27,28,29,30	Habilidade social	4,26	0,95
<b>Média Geral:</b>		4,03	1,02

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme a tabela, são verificadas as médias dos construtos, onde somam-se todos os valores da variável e divide-se o resultado pelo número de respostas obtidas e o desvio padrão, onde é possível identificar a dispersão dos valores em relação à média (McDANIEL Jr.; GATES, 2005).

Na média geral, é constatado um alto nível de IE nos funcionários que participaram do questionário, o que é muito importante para uma equipe que possui metas. Duas habilidades em questão, que tiveram maior pontuação, foram “empatia” e “habilidade social” que são de extrema importância, principalmente para equipes que trabalham com o público, onde é preciso entender a necessidade do cliente para poder suprir, tendo assim um bom atendimento.

A habilidade social, pode ser compreendida como um resultado das outras 4 habilidades, quantos mais alto forem estas, mais alto será a habilidade social da pessoa (Goleman, 2015).

É verificado que o autocontrole possui a média mais baixa entre as habilidades e esta é uma habilidade primordial, principalmente para os líderes, pois suas emoções irão refletir em seus colaboradores.

Desta forma, irá ser destrinchado as habilidades de modo individual e suas médias a seguir.

### 4.3 Análise da incidência de níveis de inteligência emocional e a idade

Weisinger (1997) entende que com um alto nível de autoconsciência, a pessoa irá conseguir observar e monitorar suas próprias ações, agindo de forma com que consiga alterar suas reações de modo que seja mais conveniente, conseguindo tirar benefício do ocorrido.

Esta habilidade se torna importante, pois será como uma base para as próximas habilidades, logo é primordial ter ela bem desenvolvida.

A seguir é apresentado o resultado desta habilidade:

Tabela 4 - Estatística descritiva da dimensão autoconsciência

Teoria	AUTOCONSCIÊNCIA							
	De 18 a 22 anos	Desvio Padrão	De 23 a 27 anos	Desvio Padrão	De 28 a 32 anos	Desvio Padrão	Mais de 33 anos	Desvio Padrão
<b>Questão:</b>								
Tem total consciência de suas capacidades	3,84	0,81	4,20	0,77	4,53	0,77	4,33	0,71
Admite e reconhece seus defeitos e fraquezas	3,95	0,89	4,15	0,81	4,21	0,98	4,67	0,50
Consegue entender as emoções no momento em que ocorrem	3,42	0,99	3,80	1,06	3,84	0,96	3,78	0,83
Reconhece o impacto do seu comportamento nos outros	4,37	0,67	4,20	0,83	4,05	1,13	4,44	1,00
Percebe que os outros influenciam seu estado emocional	3,68	1,17	3,50	1,05	2,89	1,10	3,00	1,50
Sente-se responsável pela situação emocional em que se encontram atualmente	4,32	0,86	4,25	1,12	4,16	1,17	4,44	1,13
<b>Média</b>	3,93	0,90	4,02	0,94	3,95	1,02	4,11	0,95
<b>Média total</b>	4,00							

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Com o objetivo principal de relacionar a idade com a IE, nessa primeira habilidade, pode constatar forte correlação entre as variáveis. Na faixa etária de 18 a 22 anos, é visto o nível mais baixo das 4 faixas etárias. Mas, é importante salientar que o nível “3,92” é relativamente um bom nível para este teste. O nível mais alto, ficou para os respondentes acima de 33 anos, com um nível de 4,11, sugerindo uma correlação entre a faixa etária e a idade.

Uma das questões que todas as faixas etárias tiveram um desempenho mais baixo, seria na questão relacionada à identificação de emoções no momento em que ocorrem. Esta habilidade é complicada, já que envolve vários fatores que podem gerar essa emoção e o indivíduo acaba percebendo essa alteração apenas depois de passar pela situação.

Para Mersino (2009), um ponto primordial para a IE é a autoconsciência e a capacidade do ser humano de entender suas emoções. Caso esta não esteja bem desenvolvida na pessoa, há a possibilidade de outras habilidades da IE não funcionarem.

A próxima tabela é relacionada com o autocontrole, cuja importância é para manter e direcionar as emoções de forma positiva. Isso requer saber gerenciar as reações emocionais a diferentes situações e pessoas (BRADBERRY E GREAVES, 2016, P.31).

Tabela 5 - Estatística descritiva da dimensão autocontrole

Teoria	AUTOCONTROLE							
	De 18 a 22 anos	Desvio Padrão	De 23 a 27 anos	Desvio Padrão	De 28 a 32 anos	Desvio Padrão	Mais de 33 anos	Desvio Padrão
<b>Questão:</b>								
Lida bem com pressões profissionais	3,95	0,89	4,2	0,62	3,68	1	4,56	1,01
Lida bem com momentos de estresse do dia a dia	3,47	0,88	3,75	0,64	3,84	1,07	4,22	0,67
Consegue identificar a origem dos seus sentimentos (bons ou ruins)	3,58	1,14	3,85	1,04	3,95	0,97	3,78	1,09
Tolera frustrações com certa facilidade	3,11	1,21	2,75	0,79	2,95	1,03	3,78	0,97
Considera muitas opções antes de tomar uma decisão	4,00	0,92	4,1	0,85	4,47	0,7	4,22	0,67
Esforça-se para aproveitar ao máximo as situações (boas ou ruins)	4,32	0,80	3,9	0,79	4,11	0,94	4,44	1,01
<b>Média</b>	3,74	0,97	3,76	0,79	3,83	0,95	4,17	0,90
<b>Média total</b>	3,87							

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A correlação também foi encontrada na habilidade de autocontrole entre as variáveis de IE e idade. Sendo a IE mais baixa na faixa etária mais baixa (18 a 22 anos) tendo a média de 3,74 e desvio padrão da habilidade de 0,97. A nota mais baixa foi da questão “Tolera frustrações com certa facilidade” onde o resultado foi de 2,75 na faixa etária de 23 a 27 anos. Aprender a tolerar a frustração é necessário para o desenvolvimento da IE e maturidade do indivíduo.

Um líder não pode encarar de forma desequilibrada emoções negativas como raiva, pânico, ansiedade ou frustração, pois as emoções irão refletir em seus subordinados (Goleman, 1995). E como visto no questionário, a faixa etária “maiores de 33 anos” que é composta em um terço dos líderes é o que possui a média mais

alta de 4,17, contra a média de 3,74 da faixa etária de 18 a 22 anos. As faixas de 23 a 27 e 28 a 32 anos, tiveram médias aproximadas de 3,76 e 3,83 respectivamente.

A terceira tabela, é referente a automotivação, que para Branco (2004) manifesta quando o indivíduo acha que faz sentido enfrentar qualquer situação para alcançar o seu objetivo.

Tabela 6 - Estatística descritiva da dimensão automotivação

Teoria	AUTOMOTIVAÇÃO							
	De 18 a 22 anos	Desvio Padrão	De 23 a 27 anos	Desvio Padrão	De 28 a 32 anos	Desvio Padrão	Mais de 33 anos	Desvio Padrão
Questão:								
Tem facilidade em pensar positivo mesmo em situação adversa	4,05	1,00	3,95	0,76	4,11	0,81	4,22	0,97
Tem consciência do que o motiva	4,26	0,96	4,25	0,91	4,11	1,15	4,56	1,01
Possui objetivos claros e foco no seu atingimento	4,37	0,74	4,3	0,92	4,32	1,11	4,33	1
Tem facilidade de recuperar-se de situações adversas (resiliência)	3,58	1,14	4	0,73	4,00	1	4,56	0,53
Busca identificar rapidamente a origem dos sentimentos negativos	3,42	1,31	3,75	1,02	3,05	1,13	3,89	1,27
Trabalha para reverter situações de incômodo e estresse	4,00	1,08	3,75	1,16	3,74	1,28	4,67	0,5
<b>Média</b>	3,95	1,04	4,00	0,92	3,89	1,08	4,37	0,88
<b>Média total</b>	4,05							

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A habilidade de automotivação foi a que teve maior pontuação entre as três primeiras, tendo uma média total de 4,05 e constatado que novamente houve uma diferença entre as faixas etárias, porém com uma ressalva. Nesta habilidade, a faixa etária de 28 a 32 anos foi a que teve a pior média, com 3,89 e um desvio padrão

sendo de 1,08, contra 3,95 da faixa etária de 18 a 22 anos, com um desvio de 1,04 ponto.

Para Goleman (1995) Automotivação é a capacidade de se manter motivado e resiliente. Sendo uma habilidade importante para equipes que trabalham com metas e que precisam se manter empenhadas mesmo com resultados abaixo do esperado. Apenas com a motivação é que a pessoa irá conseguir se recuperar de resultados ruins.

A questão com maior nível, foi na faixa etária maior de 33 anos, referente a reverter situações de incômodo e estresse, obtendo 4,67 pontos, contra 3,74 da faixa etária de 28 a 32 anos.

A questão “Busca identificar rapidamente a origem dos sentimentos negativos” foi verificada que em todas as faixas etárias possuem um baixo nível, sendo o mais baixo na faixa etária de 18 a 22 anos, com 3,42 pontos. Esta habilidade é importante para que você reconheça algum problema no início e consiga resolver antes que se torne algo maior.

Para Branco (2004) o ato de se automotivar é a capacidade de utilizar a energia das emoções em função de objetivos próprios e acreditar (ter esperança) que conseguirá cumprir, canalizando essa energia para fabricar a atenção, melhorar o nível de concentração.

A próxima tabela é referente a empatia que é um conceito em alta ultimamente, que envolve um conceito simples de se colocar no lugar do outro, mas de difícil realização. Para Krznaric (2015) a define como “a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas, usando essa compreensão para guiar as próprias ações”.

Tabela 7 - Estatística descritiva da dimensão empatia

Teoria	EMPATIA							
	De 18 a 22 anos	Desvio Padrão	De 23 a 27 anos	Desvio Padrão	De 28 a 32 anos	Desvio Padrão	Mais de 33 anos	Desvio Padrão
<b>Questão:</b>								
Sente-se aberto a feedback	4,47	0,82	4,75	0,44	4,63	0,76	4,44	1,01
Percebe os sentimentos dos outros	4,05	1,05	3,65	1,09	3,84	1,07	4,22	0,97
Tem facilidade de entender o ponto de vista do outro, mesmo ele o critica	3,68	1,13	4,2	0,77	4,16	0,76	4,00	1
Demonstra aos outros que você se importa com o que eles estão sentindo	4,16	0,99	4,1	0,85	3,74	1,19	4,22	1,09
Usa a sensibilidade em relação ao sentimento do outro para moldar suas atitudes	3,74	1,02	3,9	0,91	4,00	1,11	3,78	0,97
Procura explicar seu ponto de vista, ponderando o ponto de vista do outro	4,00	1,12	3,9	1,02	3,95	1,03	4,33	0,87
<b>Média</b>	4,02	1,02	4,08	0,85	4,05	0,99	4,17	0,99
<b>Média total</b>	4,08							

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A empatia é uma habilidade importante para equipes e para pessoas que trabalham com o público, para poder saber se colocar no lugar do cliente e atender a este da melhor maneira. Nesta habilidade, foi constatado nas respostas em todas as faixas etárias acima de 4 pontos, sendo a média mais baixa de 4,02 de 18 a 22 anos e a mais alta de 4,17 pontos na faixa etária maior de 33 anos.

A última habilidade descrita por Goleman, é a habilidade social. Esta consiste na união das outras habilidades da IE. Os indivíduos que possuem níveis de IE equilibrados nas habilidades anteriores, conseguirão exercer essa habilidade com maior facilidade (Goleman, 2015).

Por ser o resultado de outras dimensões da inteligência emocional, a habilidade social é reconhecível no trabalho de várias formas que a esta altura soarão familiares. Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes (Goleman, 2015, p. 25).

O seu resultado é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 8 - Estatística descritiva da dimensão habilidade social

Teoria	HABILIDADE SOCIAL							
	De 18 a 22 anos	Desvio Padrão	De 23 a 27 anos	Desvio Padrão	De 28 a 32 anos	Desvio Padrão	Mais de 33 anos	Desvio Padrão
<b>Questão:</b>								
Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive	4,16	0,99	4,6	0,6	4,79	0,42	4,44	1,01
Comunica-se de maneira clara e eficaz	3,84	0,99	4,15	0,81	3,79	1,18	3,78	1,2
Tem facilidade em perceber o clima do ambiente	4,42	0,67	4,35	0,67	4,47	0,77	4,44	1,01
Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe	4,58	0,49	4,5	0,61	4,53	0,77	4,44	1,01
Busca envolver os outros em suas atividades	3,79	1,32	3,6	1,19	3,68	1,16	4,00	1,22
Tem facilidade em trabalhar em ambientes com várias pessoas	4,32	1,13	4,4	0,75	4,79	0,42	4,67	1
<b>Média</b>	4,18	0,93	4,27	0,77	4,34	0,79	4,30	1,08
<b>Média total</b>	4,27							

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Com a apresentação desta última tabela, é possível observar que as duas habilidades relacionadas a terceiros (empatia e habilidade social) apresentaram as maiores pontuações, 4,08 e 4,27 pontos respectivamente. O que facilita muito os relacionamentos, interações e desafios que são impostos a uma equipe.

Todas as faixas etárias ficaram com as médias próximas, sendo a maior de 4,34 pontos da faixa de 28 a 32 anos e a menor de 4,18 pontos com a faixa etária de 18 a 22 anos.

Duas questões possuem maior dificuldades por parte dos entrevistados, uma é a “Comunica-se de maneira clara e eficaz”, que é uma habilidade muito importante para evitar problemas e deixar as relações mais saudáveis. Uma gestão de relacionamentos inclui capacidades de se comunicar de forma clara e convincente (Goleman, 1995).

#### 4.4 Análise da incidência de níveis de inteligência emocional e liderança

Como analisado no capítulo anterior, foi possível identificar variações que corroboram com a afirmativa de Bar-On (2002), de que quanto maior a idade do indivíduo, maior será o nível de sua IE. Agora, como um objetivo secundário do presente trabalho, seria a análise da IE dos funcionários

Tabela 9 - Média da IE e Desvio padrão dos líderes e colaboradores

Questões	Habilidade	Média dos Líderes	Desvio Padrão	Média dos colaboradores	Desvio Padrão
1,2,3,4,5,6	Autoconsciência	3,88	0,97	4,03	0,95
7,8,9,10,11,12	Autocontrole	3,9	0,87	3,8	0,94
13,14,15,16,17,18	Automotivação	4,06	1,03	3,97	1
19,20,21,22,23,24	Empatia	4,08	0,86	4,06	0,99
25,26,27,28,29,30	Habilidade social	4,33	0,8	4,24	0,89
<b>Média Geral:</b>		4,05	0,90	4,02	0,95

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Em quatro, das cinco habilidades, em apenas uma os colaboradores no geral possuíam uma média maior do que os líderes. Apesar dessa diferença, é importante salientar o equilíbrio presente entre as médias. Na média geral, os líderes ficaram com 4,05 pontos e os colaboradores com 4,02 pontos.

Diferentemente da idade, onde foi possível averiguar uma correlação direta entre a variável idade e o nível da IE, nesta última tabela, é possível ver médias e desvios padrões muito próximos, não dando uma certeza da correlação.

No total, foram dezoito líderes que responderam ao questionário, sendo que dos dezoito, apenas seis estão na faixa etária “maior de 33 anos”, sendo uma possível variável que fez com que houvesse esse equilíbrio entre ambas as variáveis.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de saber se os colaboradores com a maior faixa etária, possuem o maior nível de inteligência emocional, o presente trabalho teve êxito em correlacionar a teoria com a prática. No entanto, é importante salientar que este é um estudo inicial, ou seja, essa correlação pode variar em um futuro estudo. Desta forma, é possível se aprofundar na temática e encontrar diferentes resultados.

Das cinco teorias oriundas dos estudos de Goleman (1995), que são a autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e habilidade social, quatro estiveram com a maior pontuação na faixa etária mais elevada (autoconsciência, autocontrole, automotivação e empatia), seguindo o questionário de instrumento autoaplicável Emotional Intelligence Appraisal, de Travis Bradberry e Jean Greaves (BRADBERRY; GREAVES 2016), adaptado por Hansen (2017), medido através de uma escala do tipo likert de 5 pontos.

Com o objetivo expor e discutir os fundamentos teóricos e científicos acerca da inteligência emocional, aplicando um teste, no qual visa averiguar a autopercepção, pode ser observado nos resultados, que os colaboradores que participaram do teste, possuem um bom nível de IE. Em uma média geral de todos os colaboradores, a nota mais baixa, foi a de autocontrole, com 3,82 pontos e a mais alta, com 4,26 pontos, a habilidade social.

O autocontrole (3,82 pontos), está relacionado a um equilíbrio, ou seja, quanto maior essa habilidade, menos o indivíduo irá sofrer com angústias, ansiedade, raiva, pânico e outros males dessa habilidade não desenvolvida. A habilidade autoconsciência, ficou com a segunda menor pontuação (3,98 pontos), sendo ela importante para que os indivíduos sejam pessoas mais honestas e sinceras consigo e com as outras pessoas, sendo essa habilidade, uma base para a IE.

O anonimato do questionário, teve como o objetivo que os colaboradores respondessem da forma mais sincera possível, no entanto, essa forma de avaliação, pode conter erros, já que a pessoa que responde o questionário pode se julgar mais ou menos capaz, do que realmente é. Ou seja, para uma conclusão mais assertiva, seria necessário um maior acompanhamento com os participantes do questionário.

Mesmo estas habilidades estando relativamente baixas em comparação às outras habilidades, a IE pode ser desenvolvida, se forem bem trabalhadas! Para este desenvolvimento, atualmente é possível aprender através de milhares de livros relacionados ao tema, cursos, palestras, vídeos no youtube. Muitas ferramentas para este desenvolvimento são encontradas de maneira gratuita na internet! Bastando a pessoa compreender a necessidade e importância de desenvolver essas habilidades em sua vida.

Com o objetivo de analisar a média da IE dos líderes, foi possível verificar uma pequena diferença na pontuação dos colaboradores que exercem o cargo de liderança. Importante se atentar ao fato de que dos 18 líderes, apenas 6 possuem idade superior a 33 anos. O que fez com que houvesse um nivelamento entre as variáveis. Desta forma, a média geral ficou em 4,05 pontos para os líderes e 4,02 para os outros colaboradores.

Neste ponto, é importante que os líderes conheçam sobre o assunto e busquem se aprimorar, pois eles são responsáveis por criar um ambiente de confiança e equidade (GOLEMAN, 2015) e os colaboradores usam os líderes como inspiração, ou seja, eles buscam imitar suas atitudes e comportamentos. Por isso, é importante que a empresa busque desenvolver principalmente os líderes.

No campo empresarial, muitas tecnologias estão sendo estudadas e muitas teorias evoluíram nos diversos campos relacionados à administração. Destas diversas teorias existentes, uma ganha força, que é a humanização da empresa, onde a empresa deve prezar pelo capital humano. Isso pode gerar uma equipe com funcionários satisfeitos, motivados, que possuem objetivos e identificação com o que fazem. Podendo assim, gerar uma equipe que consiga atingir maiores objetivos.

Esta humanização está intrinsecamente relacionada a IE, já que uma empresa só poderá ser considerada humanizada, quando ela enxerga o seu funcionário e seus clientes como prioridades. Para isso, as cinco habilidades da IE são essenciais, principalmente a empatia e a habilidade social.

Empresas que compreendem a dor do outro, são as empresas que vão além pelo seu cliente. A empatia nesse caso seria a base. Pois está relacionado ao saber ouvir a outra pessoa. Ouvir, compreender e auxiliar da melhor maneira possível. Para Weisinger (1997), a IE irá ajudar a construir uma companhia emocionalmente inteligente. Ou seja, todos os seus colaboradores se responsabilizam pelo

crescimento da companhia. Todos compreendem a sua importância, dá mais básica à mais importante.

Como em um esporte, em que uma pessoa treina, se dedica e se esforça para evoluir e atingir resultados maiores, a Inteligência Emocional se equipara neste sentido, pois, ela pode ser desenvolvida e a pessoa pode atingir níveis maiores se praticar os conceitos envolvidos na IE.

Desta forma, com a clara compreensão da IE, da sua importância para uma equipe e para uma empresa que almeja crescimento, este trabalho teve o intuito de averiguar a IE dos colaboradores. E com os resultados obtidos, abre margem para aprofundar em quesitos como a forma de recrutamento e seleção de funcionários, visando candidatos com IE mais desenvolvida e meios de aprendizagem contínua desta habilidade.

Um dos meios mais práticos e eficazes para o desenvolvimento da inteligência emocional, segundo Goleman (2015) é o foco nos líderes das lojas. Estes devem estar preparados para lidarem com os diferentes funcionários, clientes, metas e objetivos. O líder possuindo uma boa postura perante as adversidades, é um líder que irá servir como exemplo para os seus liderados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. S., Guisande, M. A. & Ferreira, A. I. (2009). **Inteligência: perspectivas teóricas**. Coimbra: Edições Almedina.

AURÉLIO, Marco (ed.). **Meditações**. São Paulo: Edipro, 2021. 155 p. Tradução: Edson Bini.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. Campinas SP: Papirus, 2009.

BAR-ON, R. **Inteligência Social e Emocional: insights do Emotional Quotient Inventory**. In: BAR-ON, R.; PARKER, J.D.A. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BRANCO, M. A. Da Veiga. **Auto-motivação**. Coimbra (Pt): Quarteto Editora, 2004.

BRADBERRY, Travis, GREAVES Jean. **Inteligência Emocional 2.0** – São Paulo: HSM Editora, 2016

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística Aplicada à Gestão empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 416 p.

COOPER, R. **Con el corazón en el cerebro**. 2003. Disponível em: <https://bityli.com/lvPFI>. Acesso em: 30 maio 2021.

CHIAVENATO, L. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991

\_\_\_\_\_, Idalberto, **Introdução à Teoria geral da administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 1936. 256 p.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1987.

ERIKSON, Erik H.. **Infância e Sociedade**. 2. ed. São Paulo: Zahar, 1976.

FLOOD, J. (2003). **Successful online learning: The five P's**. Training Journal, 30-32

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Fragoso, S. A. (2009). **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Curitiba: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. 497 p.

GOLEMAN, Daniel, ph.D. **A inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro – Ed. Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel, ph.D. **A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro – Ed. Objetiva, 1ºed, 2015.

HANSEN, Rogério. **A inteligência emocional e o engajamento no trabalho**: um estudo a partir de gestores e equipes. 2017. 1 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rs - Unijuí, Ijuí, 2017. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4763/Rog%C3%A9rio%20Hansen.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo - tradução Maria Luiza X. de A. Borges. – 1ª.ed. – Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LAMOGLIA, Cláudia Valéria Abdala *et al.* **Relações humanizadas no contexto empresarial**: uma realidade em construção. 2015. 80 f. Tese (Doutorado) - Curso de Recursos Humanos, Unifoa, Volta Redonda, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Dados primários**: pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p. 113-115.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gerência de Trabalho em Equipe**. São Paulo, Editora Pioneira, 1986 ,2ªEdição.

Moscovici (Ed.), **Pensamiento y vida social**: Vol. 2. Psicologia Social (pp. 469-494). Barcelona, España: Paidós, 1986.

MINTZBERG, Henry. **The Manager's Job**: folklore or fact. Harvard Business Review. March-April. p. 163-176. 1990. Reedição do original HBR July-august, 1975. Base de busca Ebsco, jul. 2020.

MAYER, John D; SALOVEY, Peter; SALOVEY, Peter. **Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence**. 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1). Acesso em: 03 jun. 2021.

MCDANIEL JR., C. D.; GATES, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MENDENHALL, William. **Probabilidade e estatística**. Traduzido por: José Fabiano da Rocha. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

Piaget, J. **Psicologia da inteligência**. La ed. 1947. trad. N. C. Caixeiro. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

QUEROZ, Nelma Caires. **Bem-estar psicológico e inteligência emocional entre homens e mulheres na meia-idade e na velhice**. 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722005000200018](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000200018). Acesso em: 15 mar. 2020.

QUINN, Robert E.; THOMPSON Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRAF, Michael. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003. 415 p.

ROIG, Marcos. **7 benefícios da automação de processos**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/7-beneficios-da-automacao-de-processos>. Acesso em: 09 jul. 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2010.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão humanizada no setor público**: um estudo de caso no instituto anísio teixeira (iat). 2006. 85 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Feira de Santana Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Feira de Santana, 2006.

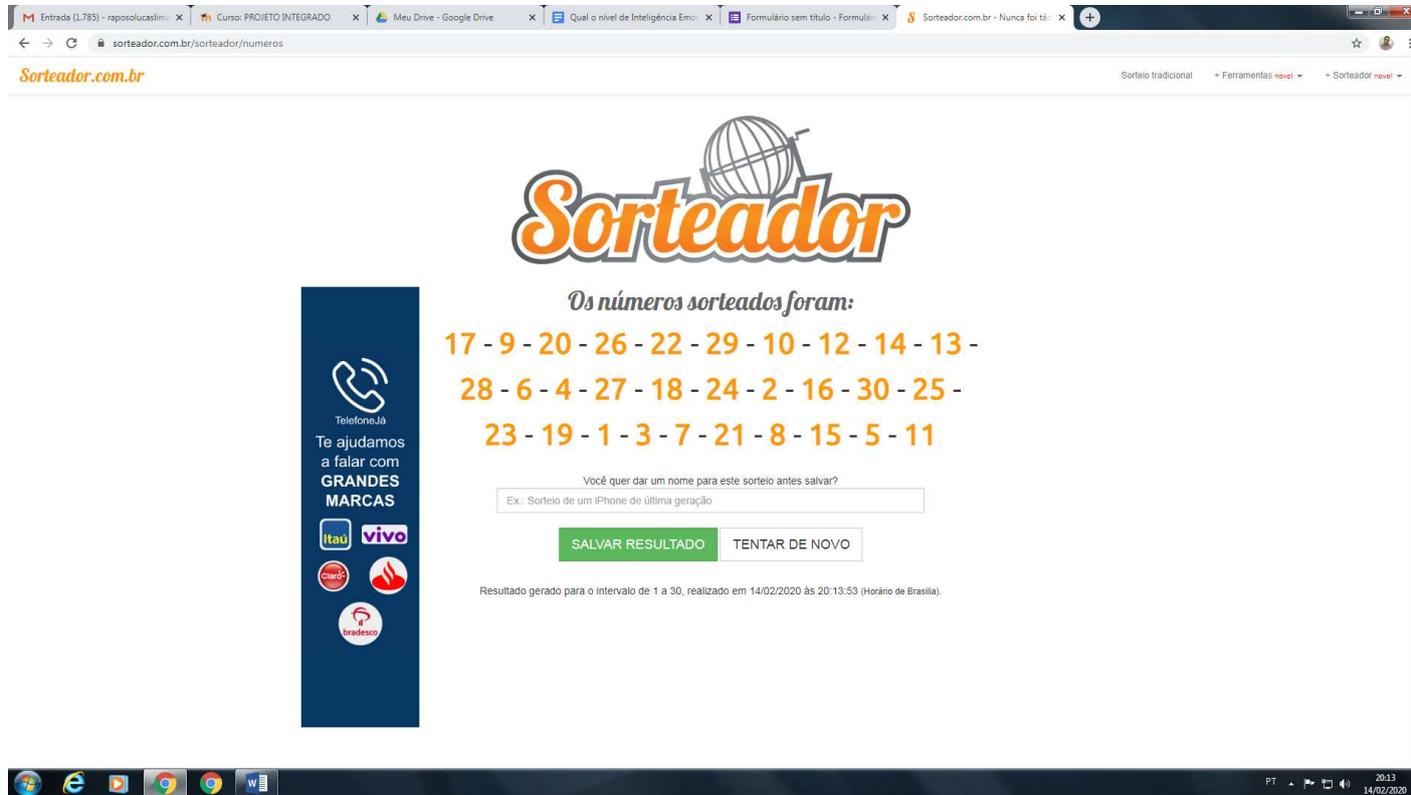
Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). **Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance.** *Stress and Health*, <<https://doi.org/10.1002/smi.979>>, 233-239. Acesso em: 09 Jun. 2021.

VIEIRA, Paulo. **Os 5 pilares da inteligência emocional e como aplicar.** 2018. Disponível em: <<https://www.febracis.com.br/blog/5-pilares-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

WECHSLER, David. **Medida e Avaliação da Inteligência do Adulto.** São Paulo: Pearson, 1976.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. **Inteligência emocional no trabalho:** como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

## APÊNDICE



The screenshot shows a web browser window with the URL [sorteador.com.br/sorteador/numeros](http://sorteador.com.br/sorteador/numeros). The page features the 'Sorteador' logo at the top, which includes a globe icon. Below the logo, the text reads 'Os números sorteados foram:' followed by three lines of numbers: 17 - 9 - 20 - 26 - 22 - 29 - 10 - 12 - 14 - 13 - 28 - 6 - 4 - 27 - 18 - 24 - 2 - 16 - 30 - 25 - 23 - 19 - 1 - 3 - 7 - 21 - 8 - 15 - 5 - 11. To the left of the numbers is a vertical blue banner for 'TelefonaJá' with the text 'Te ajudamos a falar com GRANDES MARCAS' and logos for Itau, Vivo, Claro, and Bradesco. Below the numbers is a form with the text 'Você quer dar um nome para este sorteio antes salvar?' and an example: 'Ex.: Sorteio de um iPhone de última geração'. There are two buttons: 'SALVAR RESULTADO' and 'TENTAR DE NOVO'. At the bottom, a small text line states: 'Resultado gerado para o intervalo de 1 a 30, realizado em 14/02/2020 às 20:13:53 (Horário de Brasília)'. The browser's taskbar at the bottom shows various application icons and the system clock displaying 20:13 on 14/02/2020.

Sorteador

Os números sorteados foram:

17 - 9 - 20 - 26 - 22 - 29 - 10 - 12 - 14 - 13 -  
28 - 6 - 4 - 27 - 18 - 24 - 2 - 16 - 30 - 25 -  
23 - 19 - 1 - 3 - 7 - 21 - 8 - 15 - 5 - 11

Você quer dar um nome para este sorteio antes salvar?

Ex.: Sorteio de um iPhone de última geração

SALVAR RESULTADO TENTAR DE NOVO

Resultado gerado para o intervalo de 1 a 30, realizado em 14/02/2020 às 20:13:53 (Horário de Brasília).