

## **GESTÃO DE PESSOAS: Como a Inteligência Emocional afeta as organizações.**

**ISABEL GURJAO**

FACULDADES REUNIDAS DA ASCE FRASCE

**KELLY ELIAS SILVESTRE**

FACULDADES REUNIDAS DA ASCE FRASCE

**ANA CLAUDIA DIAS**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

**ANDRÉ FONSECA**

**ANDRÉ LUIZ TAVARES DAMASCENO**

UNICAMP UNIVERSIDADE DE CAMPINAS

### **Introdução**

A Gestão de Pessoas dentro de uma organização, possui um papel fundamental, principalmente no que se relaciona aos processos estratégicos através de métodos importantes como a gestão emocional, para que haja o alinhamento dos empregados, que irão atuar diretamente nas ações organizacionais possibilitando a motivação dos empregados.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante, sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem as pessoas. Assim compreendem-se que gestor de pessoas é antes de tudo um líder. Para que esse relacionamento seja saudável é importante que o gestor proporcione ao colaborador a oportunidade de demonstrar sua capacidade.

### **Fundamentação Teórica**

A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que visa gerenciar visando à cooperação de seus colaboradores que atuam na organização visando alcançar os objetivos da empresa e do colaborador. A liderança é decorrente de relacionamentos entre pessoas, ocorrendo em determinados grupos sociais. Desse modo a influência, é uma força psicológica, em que uma pessoa atua para remodelar intencionalmente o comportamento de outra pessoa ou de grupos sociais. A inteligência emocional é a capacidade de nos identificarmos os sentimentos dos outros, motivar-se, gerir as suas emoções.

### **Metodologia**

A pesquisa bibliográfica através do seu método qualitativo, é realizada, mediante a busca de fontes científicas, já escritas por outros autores, um questionário foi realizado pelo aplicativo google forms, composto por oito questões, quatro pertinentes ao gestor e quatro aos colaboradores, com o perfil de ambos os sexos, e faixa etária compreendendo entre os 18 aos 50 anos, na cidade do Rio de Janeiro.

### **Análise dos Resultados**

As respostas médias obtidas, tanto pelos colaboradores, como para os gestores, nos levam a percepção de um índice maior de entendimento dos líderes acerca da inteligência emocional, devido ao percentual positivo, que refere ao impacto e interferência deste termo, no cenário organizacional.

### **Conclusão**

As ações motivacionais promovidas pelos líderes e os resultados finais deste estudos, nos levam ao entendimento, de que os colaboradores, de uma organização, relacionados aos gestores, entendem a importância da inteligência emocional, como fator determinante para a resolução de conflitos internos, melhorando o desempenho nas atividades diárias, e interferindo diretamente no desenvolvimento dos empregados, pelo processo de liderança, que será adotado em prol de suas questões emocionais.

### **Referências Bibliográficas**

As referências usadas neste estudo consideraram influência da liderança e seus estilos e vários aspectos da inteligência emocional voltados para um ambiente saudável na organização.

### **Palavras Chave**

Gestão de Pessoas, Inteligência Emocional, Liderança e Motivação

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Agradecemos a oportunidade de expor nossa pesquisa e que a mesma possa contribuir para que as organizações percebam seus colaboradores como além de mão de obra e entendam que a produtividade está ligada ao ambiente psicológico sadio a que é exposto diariamente,

## **GESTÃO DE PESSOAS: Como a Inteligência Emocional afeta as organizações.**

### **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão de Pessoas dentro de uma organização, possui um papel fundamental, no que se referem aos processos estratégicos através de métodos importantes como a gestão emocional, para que haja o alinhamento dos empregados, que irão atuar diretamente nas ações organizacionais.

De uma perspectiva evolutiva, podemos dividir a gestão de pessoas em três etapas, começando com a administração de pessoal, relacionando-se com as rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção, registros e contabilidade funcional de controle dos empregados, a administração de Recursos Humanos aparece como segundo estágio, atrelado a fatores humanos no processo de trabalho, análise sistemática da organização e destaque no ambiente de trabalho. E por fim o último estágio denominado Gestão de pessoas, responsável pela forma como a organização trata as pessoas como o componente mais valioso capital, um recurso capaz de gerar riqueza (MARQUES, 2015).

Tendo como a referência para a construção desta pesquisa, a última fase ou estágio da gestão de Pessoas, se torna relevante, devido ao processo de motivação dos empregados, assim como a sua valorização, surgindo através da inteligência emocional que se torna cada vez mais presente dentro das organizações, tendo em vista o relacionamento dos gestores com percepção ao comportamento do colaborador.

Segundo Sousa (2020), a inteligência emocional está relacionada a diversos aspectos, como a escolha de carreira, relações interpessoais no cotidiano de trabalho, resolução de conflitos, saber ouvir e se fazer entender, permitindo a interpretação correta, para a obtenção dos resultados esperados.

Portanto, com base nas principais abordagens acima destacadas, este trabalho será elaborado, mediante a temática e demais capítulos que seguem adiante.

A partir dos estudos de Sousa (2020), identifica-se que uma certa relevância na quantidade de profissionais, que se desviam da rotina por estresse e falta de qualidade de vida. Desta forma, com evolução Psicologia, psiquiatria e neurociência atual, vários fatores foram identificados como determinantes para que haja o sucesso de pessoas e organizações. Considerando os principais objetivos da gestão de pessoas dentro de uma organização. E levando em conta a necessidade de valorização dos empregados, dada pela inteligência artificial dentro deste espaço. Questiona-se, como as organizações gerenciam a saúde mental dos colaboradores?

O objetivo geral deste estudo, é analisar a importância da inteligência emocional dos gestores no desempenho dos colaboradores. Tendo como principais objetivos específicos, conceituar a Gestão de pessoas, através da sua importância para os objetivos estratégicos organizacionais; compreender como são dados os processos de liderança e motivação nas organizações; interpretar o processo da Inteligência emocional sobre o impacto na produtividade e na qualidade do serviço realizado, e identificar o preparo da liderança no uso da inteligência emocional através da gestão de conflito.

Portanto, como base nos principais objetivos propostos, para a construção deste projeto, a preferência, por esta abordagem temática, foi dada, devido à vivência do pesquisador em uma organização onde colaborador precisa estar apto as tarefas destinadas a ele. Observando o equilíbrio emocional e o autocontrole na execução de suas tarefas. Tornando-se assim, de extrema importância, ressaltar a importância dos cargos elevados de gestão, dentro de uma organização, tendo em vista os fatores emocionais, que conduzem os empregados, afetando no seu desempenho cotidiano.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas, é uma das principais áreas organizacionais, responsável pelo alcance das metas de uma empresa, a seguir serão listadas, seu conceito e função de um gestor de pessoas de maneira abrangente.

A gestão de pessoas possui aspectos fundamentais que pautam o gestor para alcançar o sucesso junto com as pessoas. Sendo esses aspectos, pessoas como seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, pessoas como parceiras da organização, pessoas como talentos fornecedores de competências e Pessoas como capital humano (MATIAS, 2016).

A partir desse pensamento, podemos notar que a importância de muita organização é tratar assim da questão dos seus funcionários em primeiro lugar, capacitando-o para estar preparado para atender os clientes.

De acordo com Carvalho (2014, p.2) “a gestão de pessoas pode ser associada a um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

Segundo Cruz *et al.* (2016 p.3) “a Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que visa gerenciar visando à cooperação de seus colaboradores que atuam na organização visando alcançar os objetivos da empresa e do colaborador”.

Considerando os principais conceitos acima citados pelos autores, além de perceber o objetivo geral e entender a principal origem da gestão de pessoas, frente ao processo organizacional torna-se necessário a identificação do seu papel, referente a sua atuação na linha de frente do cenário motivacional.

Segundo por Matias (2016) “a maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem as pessoas”. Relacionando a este papel, Cruz *et al.* (2016), compreendem que gestor de pessoas é antes de tudo um líder com poder de decisão dentro da organização no que se refere à contratação e dispensa do colaborador, quando em sua avaliação esse não mais atende as expectativas da empresa. O que é relevante ressaltar é que nem sempre o gestor proporciona ao colaborador a oportunidade de demonstrar sua capacidade. Sendo assim, Carvalho (2014), completa essa tese, afirmando que a partir dessa nova tendência dentro das empresas, a gestão de pessoas, tem um papel primordial no desenvolvimento e satisfação das pessoas.

Entretanto, tendo em vista os objetivos e o papel da gestão de pessoas, no capítulo a seguir, serão abordadas de forma fundamentada as principais funções da gestão de pessoas, destacando a importância de um gestor no processo motivacional do empregado.

## **2.2. Liderança e Ações Motivacionais**

Considerando as principais atribuições da gestão de pessoas, apresentadas no capítulo anterior. É esperado cada vez mais que os gestores de uma organização, tenham em suas características a função de um líder, para poder conduzir este processo motivacional.

A motivação é o que nos mantém animados, independentemente de nossa faixa etária, agindo em determinada forma ou direção para a satisfação de um indivíduo ou grupo. Desta forma, a teoria da racionalidade limitada que os indivíduos não possuem acesso a todas as informações necessárias para tomar as decisões mais racionais, mesmo tendo o cérebro humano, se tornaria impossível o processamento devido de grande quantidade de informações, devido as limitações cognitivas. Com isso, as teorias motivacionais dizem respeito à experiência, idade e aspectos organizacionais (BARROS, 2018).

Com base nos relatos iniciais, a motivação é entendida como um dos principais processos para a implementação da liderança, visando elevar e conduzir os fatores motivacionais numa organização.

Segundo Barros (2018, p23) “podemos avaliar atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais”.

De acordo com Silva & Reis (2016, p.45) “a liderança significa planejamento, mudança, desenvolvimento e direcionamento de subsistemas sociais, onde as atividades de liderança diferem sistematicamente de acordo com o ambiente organizacional”.

Expandindo ainda mais esse conceito, para Almeida & Estender (2017, p.151), a liderança:

é entendida como um processo simultâneo, contínuo e de mútua influência dentro de uma equipe, caracterizado pela emergência de líderes oficiais e não-oficiais. Identificou-se através de exercícios com participantes de um seminário um conjunto de qualidades que os alto executivos, os gerentes de nível médio e os supervisores de primeira linha devem apresentar, tais como: definição de visão, compreensão dos clientes, boa comunicação, potencialização de outras pessoas, paixão pelo trabalho, gosto pela mudança, construção de equipes, alavancagem da diversidade, pensamento global, energia pessoal e capacidade de energização de outras pessoas, tolerância quanto à ambiguidade, integridade e outras características.

Considerando que a liderança se relaciona ao ato ou capacidade de influenciar as pessoas, para Consorti *et al.*, (2015), a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Caracterizando o mesmo que a proximidade física ou temporal não é importante no processo. Pois, por exemplo, um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Na visão de Chiavenato (2011 *apud* de Almeida *et al.* 2017, p.211), a liderança é uma influência interpessoal em que é exercida em determinado momento, por meio de um processo de comunicação humana para fim de um objetivo estabelecido.

De acordo com esses mesmos autores, a liderança é decorrente de relacionamentos entre pessoas, ocorrendo em determinados grupos sociais. Desse modo a influência, é uma força psicológica, em que uma pessoa atua para remodelar intencionalmente o comportamento de outra pessoa ou de grupos sociais.

Com base nas características pertinentes ao perfil de um gestor, atreladas às suas competências, liderar envolve, conhecimentos, habilidade e atitudes que poderão ser decisivas no andamento das rotinas de uma organização. Para Silva & Reis (2016), os gestores dos níveis mais elevados nas empresas, são os principais responsáveis pelo desempenho organizacional, e apontando ainda que a liderança estratégica é cada vez mais importante nas instituições.

Segundo Cruz *et al.* (2016), o gestor de pessoas é antes de tudo um líder com poder de decisão dentro da organização no que se refere à contratação e dispensa do colaborador, quando em sua avaliação esse não mais atende as expectativas da empresa. O que é relevante ressaltar é que nem sempre o gestor proporciona ao colaborador a oportunidade de demonstrar sua capacidade.

Portanto, torna-se frente aos principais processos de ações motivacionais, identifica-se atualmente a presença da inteligência emocional dentro cenário corporativo, sendo este processo, conduzido pela gestão de pessoas, de maneira a propiciar impactos na produtividade dos colaboradores

### **2.3. Inteligência Emocional e o Impacto na Produtividade**

As questões emocionais, são assuntos que se encontram presentes nos principais estudos literários, selecionados para a composição deste estudo, sendo estas, relevantes devido à preocupação com a mente do ser humano e o seu desenvolvimento. Desta forma, com base nos estudos de Tozo (2019), os avanços na ciência psicológica e comportamental têm demonstrado da importância das emoções medidas de inteligência social discutidas, determinando três domínios distintos adjacentes e possivelmente relacionados à inteligência social, sendo muita das vezes confundidas com ela. A primeira área incluindo principalmente atitudes individuais em relação à sociedade e seus vários componentes: política, economia e valores como honestidade. A segunda envolvendo o conhecimento Social: dominando o Esporte, questões contemporâneas e Informação sobre a sociedade. Já a terceira, forma de inteligência social é atribuído ao ajuste social individual: introversão e extroversão.

Segundo Barros (2018, p.15) o componente etimológico da palavra emoção, deriva de mover o que significa “mover para fora”. Quando o ser se emociona e transmite para o exterior algo que indicie a sua emoção, podendo ser através da voz, corpo, expressões faciais ou movimentos de outra ordem, pegando numa definição de emoção. Já Amaral (2012), afirma, que as emoções são importantes para a compreensão do funcionamento humano, pois, se torna difícil imaginar a complexidade do comportamento humano baseado apenas na inteligência. Assim, as emoções nos guiam na tomada de decisões difíceis e enfrentamento problemas. Pode-se dizer que cada emoção representa uma tendência a agir, ou seja, impulso para agir.

Com base nas principais questões que envolvem o comportamento humano. E levando em conta o desenvolvimento cognitivo social que pauta a inteligência humana, foram encontradas diversas definições visando a abordagem conceitual da inteligência emocional.

O termo inteligência emocional tornou-se popular pelo trabalho de Daniel Goleman, nos anos 90, intitulado como inteligência emocional. Logo após a publicação desta obra, este termo foi se disseminando de maneira rápida para diferentes segmentos de mercado sociedade. No entanto, ao contrário do que muito se pensa, o seu conceito não foi proposto por Daniel Goleman, mas por Peter Salovey e John Mayer em 1990. Portanto, a relação teórica entre inteligência e a emoção, já eram utilizados antes da divulgação de inteligência emocional no início dos anos 90, sendo utilizado a primeira vez por Payne (COBÊRO, 2006).

Segundo Sousa (2020), inteligência emocional é a capacidade de nos identificarmos os sentimentos dos outros, motivar-se, gerir as suas emoções, nosso relacionamento. Desta forma, a referida autora, ressalta ainda, que o ato de ser gentil ou falar sobre tudo relacionado aos pensamentos não é significa que haja a inteligência emocional. Pois, se torna necessário a compreensão das emoções e sentimentos das pessoas ao redor, gerenciando assim as emoções para que estas sejam expressas adequadamente, criando um ambiente de trabalho produtivo e pacífico, para que as metas e o sucesso sejam alcançados. Indo ao encontro do conceito aplicado por Barros (2020), afirmando que a inteligência emocional é a capacidade de compreender e gerir as próprias emoções e as emoções dos outros, de modo a ser mais capaz de lidar com várias situações. Com isso, o conceito de inteligência emocional deve ser aplicado a todas as áreas da vida, tanto pessoal quanto profissional.

Num entendimento geral, Barros (2018), compreende o conceito de inteligência emocional, a partir de quatro aptidões específicas, destacadas como autoconsciência, autogestão, consciência social e competências social. Sendo estas descritas da seguinte maneira:

A autoconsciência emocional desenvolve a capacidade de ler e compreender as nossas emoções, conduzindo o seu impacto no desempenho profissional e relações. A autogestão, promove a adaptabilidade, habilidade de adaptação a novas situações de modo a ultrapassar obstáculos. A consciência social é a empatia de sentir as emoções dos outros, compreender a sua perspectiva e mostrar um interesse ativo nas suas preocupações. A consciência organizacional consiste em perceber as correntes da vida organizacional, criar redes de decisão e navegar pela política prevendo orientação para o serviço mantendo a capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades dos colaboradores. A competência social emerge na liderança visionária assumido o controlo e de inspirar com visão irresistível (BARROS, 2018, p.6).

O conceito de inteligência emocional é cada vez mais contextual organização, mas também para o desenvolvimento pessoal, porque os princípios fundamentais a inteligência emocional são provedores de novas maneiras de entender e avaliar as emoções do comportamento humano, estilos de gestão, atitudes, habilidades interpessoais e o potencial de todos (AMARAL, 2012).

A inteligência emocional, a relevância do controle, as emoções são eventos necessários para que o sujeito evolua para um líder e melhorar as relações interpessoais, melhorar o

ambiente de trabalho, mais atraente e produtiva, envolvendo habilidades perceptivas, a capacidade de avaliar e expressar emoções, perceber ou gerar emoções, compreensão emocional e compreensão das emoções, e a capacidade de conter as emoções proporcionam avanço intelectual e emocional (TOZO, 2019).

De acordo com Sousa (2020), podemos elencar as principais dimensões da inteligência emocional, a partir da concepção de duas dimensões, começando com os pessoais: autopercepção, autorrealização e motivação. E as dimensões sociais, como empatia e habilidades/aptidões sociais. Desta forma, é possível classificá-las da seguinte maneira:

- a) Autopercepção – Ter conhecimento do próprio interior, seja de suas preferências ou intuições. Percepção emocional, autoavaliação precisa e autoconfiança;
- b) Autorregulação – Lidar com os próprios estados inferiores, impulsos e recursos. Ter autocontrole, merecer confiança, ser consciencioso e aberto a inovação;
- c) Motivação – Aptidão emocional que facilita ou direciona para o alcance de metas. Possuir vontade de realização, dedicação, iniciativa e otimismo;
- d) Empatia – Preocupação com os demais e suas necessidades. Compreender, reconhecer e agir pensando nos outros indivíduos;
- e) Aptidões Sociais – Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis. Ter influência, facilidade de comunicação, liderança e de gerenciamento de conflitos (TOZO, 2019, p.13).

Dada a compreensão geral acerca da inteligência emocional, é possível observar que tais sentimentos ou expressões tendem a corroborar com impactos dos empregados, determinando o grau de produtividade e satisfação deles dentro das organizações.

A inteligência emocional está relacionada a diversos aspectos, como escolha de carreira, relacionamentos interpessoais, resolução de conflitos, habilidades de escuta no trabalho diário, permitindo-se entender corretamente para obtenção dos resultados esperados. Pois, muito se tem falado sobre os profissionais, que se desviam da rotina por estresse e falta de qualidade de vida. Desta forma, com a evolução Psicologia, psiquiatria e neurociência atual, vários fatores foram identificados, como determinadores do sucesso de pessoas e organizações (Sousa, 2020).

Ressaltando o seu impacto na produtividade empresarial, Barros (2020), corrobora que a falta de uma boa inteligência emocional se reflete em todas as ações de um indivíduo, podendo ser sentida com mais força no trabalho, pois este é um ambiente onde as pessoas vivem mais e lidam com situações que geram emoções diferentes. Com isso, as empresas inteiras são afetadas por equipes de pessoas que não buscam inteligência emocional, desde os funcionários até os gerentes.

Portanto, possuindo impactos na produtividade empresarial, devido a relevância que as emoções possuem dentro do contexto organizacional, torna-se necessário, um processo de



liderança, através da área da gestão de pessoas, para que a inteligência emocional seja gerenciada entre os colaboradores.

#### **2.4. Gestão de Pessoas e os processos de liderança no gerenciamento da Inteligência emocional dos colaboradores**

A necessidade do trabalho da gestão de pessoas, frente aos colaboradores através do desenvolvimento da sua inteligência emocional, tem se tornado uma das principais atribuições dos cargos de liderança, devido as condutas que os empregados possuem, no decorrer de suas rotinas cotidianas dentro de uma organização. Podemos evidenciar estas afirmações, mediante aos estudos de Barros (2020), pontuando que muito dos comportamentos são resultado de nossos pensamentos, crenças e ambiente operacional que nos inserimos. Portanto, estudar a inteligência emocional com pessoas tão diferentes em uma organização pode ser um desafio, uma vez que todo mundo tem diferentes experiências, estilos de vida e visões de mundo. Em geral, as equipes podem ser motivadas mantendo uma atitude saudável no dia a dia e uma cultura interna que promova o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional, o que estimula sua busca pelo aumento de sua inteligência emocional.

Compreende-se o processo de gestão através da liderança, em relação ao comportamento humano na organização, através da teoria comportamental da administração. Destacando esta:

A Teoria Comportamental da Administração vê o indivíduo como tomador de decisão e solucionador de problemas: ele percebe, raciocina, age e decide na organização. Esta teoria assumiu o lado humano da liderança, analisando as organizações através de conceitos relacionados à cultura, crenças e valores, relações interpessoais, atitudes, desejos e expectativas dos indivíduos, que passaram a ser vistos como as peças mais importantes da organização. No momento atual, muito se discute sobre a enorme importância do elemento humano como diferencial no sucesso das organizações, e para tanto, é extremamente importante entender os vários aspectos que interferem no comportamento deste elemento (CIPOLETA, 2016, p.82-83).

A Inteligência Emocional é considerada um fator importante, tanto no planejamento de recursos humanos quanto nas características projetado para todos os membros da organização, tanto em entrevistas de recrutamento quanto em escolha e desenvolvimento na própria gestão, como nas relações no local de trabalho e ao longo da vida. Com isso, essa temática vem trazendo um crescente interesse para o contexto da estrutura organizacional, permitindo a criação de uma forte ligação entre inteligência emocional e as competências emocionais, como cruciais para a produtividade, conseqüentemente para o desempenho do trabalho (AMARAL, 2012).

O comportamento humano tende a ser priorizado pela liderança organizacional, devido aos principais objetivos estratégicos que são estipulados pela gestão de pessoas, necessitando dos colaboradores para que estes sejam alcançados. Conforme corrobora Souza (2020), apontando que muitas empresas valorizam metas, buscando resultados, reconhecimento na frente do mercado. Porém, muitas das vezes estas não tendem a se preocupar com a contribuição emocional dos seus empregados, uma vez que seus sentimentos implicam no alcance das metas propostas. Atualmente, fala-se muito em atingir metas e, para os funcionários na sua maioria, se torna um grande sacrifício pois tendem a dar seu sangue para alcançar o resultado desejado.

Segundo Cipoleta (2016) as nossas emoções afloram os sentimentos que afetam o nosso Comportamento. Desta forma, quando conhecemos nossos fluxos de energia emocional todos os processos internos separados, afetam todos os aspectos de nossa vida, percebemos a importância da vida desenvolver o controle emocional, inteligência emocional. Pois, se não houver Inteligência emocional, a qualquer hora o estresse condiciona o cérebro humano ligando a condução autônoma, através de uma inerente para continuar fazendo a mesma coisa, de maneira mais intensa.

A missão da gestão de pessoas, tratada através dos seus processos iniciais destacados no capítulo introdutório, nos condicionam ao pensamento voltado para o alinhamento das satisfações organizacionais, alinhadas nos benefícios dos colaboradores, que atuarão operacionalmente para que a empresa alcance suas metas. Desta forma, no processo de liderança a motivação e valorização de questões emocionais, devem estar atreladas em todos os cargos. Nesta linha de pensamento Souza (2020), destaca, que não se deve apenas motivar os funcionários, mas também para motivar o ambiente e a organização. Pois, se o local de trabalho for estressante e pesado, os funcionários não conseguirão obter resultados positivos. Portanto, empresas e funcionários precisam viver em harmonia e alcance resultados de forma positiva.

Entretanto, frente ao papel de liderança, exercidos pelos cargos de gestão de uma organização, uma das suas principais funções deve ser direcionada a situações que propiciem o bom desempenho dos funcionários.

### **3. METODOLOGIA**

Para alcançar o objetivo deste estudo de pesquisa científica, será utilizado a pesquisa exploratória descritiva com caráter de revisão de literatura, sendo a abordagem qualitativa. Por se tratar de um procedimento metodológico, que surge como referência no cenário acadêmico.

### **3.1. Abordagem Metodológica**

A pesquisa bibliográfica através do seu método qualitativo, é realizada, mediante a busca de fontes científicas, já escritas por outros autores. Conforme Sousa *et al*, (2021, p.66) aponta:

a pesquisa científica é iniciada por meio da pesquisa bibliográfica, em que o pesquisador busca obras já publicadas relevantes para conhecer e analisar o tema problema da pesquisa a ser realizada. Ela nos auxilia desde o início, pois é feita com o intuito de identificar se já existe um trabalho científico sobre o assunto da pesquisa a ser realizada, colaborando na escolha do problema e de um método adequado, tudo isso é possível baseando-se nos trabalhos já publicados. A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados.

### **3.2. Coleta de dados**

Entretanto, as principais fontes de dados para a elaboração da pesquisa bibliográfica, foram obtidas, mediante as seguintes palavras-chave: “Administração”, “Gestão de Pessoas”, “Inteligência Emocional”, “Liderança” e “Motivação”. Sendo estas escritas dentro dos portais de administração e gestão de pessoas, escritas entre os anos de 2014 até o presente ano.

### **3.3. Seleção**

Portanto, após a leitura das obras, compôs-se assim a pesquisa de campo, sendo esta realizada através de um questionário aplicado, com questões objetivas, fechadas, visando obter a percepção dos colaboradores e gestores frente a importância da inteligência emocional no seu desempenho dentro da organização.

O questionário foi realizado pelo aplicativo *google forms*, composto por oito questões, quatro pertinentes ao gestor e quatro aos colaboradores, com o perfil de ambos os sexos, e faixa etária compreendendo entre os 18 aos 50 anos, na cidade do Rio de Janeiro. Sendo este respondido por 71 pessoas sendo 40,8% Gestor e 59,2% Colaborador.

No entanto, antes da aplicação do questionário aos dois grupos (gestores e colaboradores), foi realizado um questionário teste sob o ponto de vista de 5 pessoas (2 Gestor e 3 Colaborador). Sendo estes resultados apresentados no item que segue.

#### 4. RESULTADOS

Com base na realização da pesquisa de campo, feita pelo aplicativo google forms, composto por oito questões, quatro pertinentes ao gestor e quatro aos colaboradores. Apresentados os seguintes resultados.

Dentre as 71 respostas obtidas, foram identificadas um percentual maior para os gestores, possuindo 59,2% em cima de 40,89% dos colaboradores, em relação aos participantes desta pesquisa.

A questão base, surgindo como parâmetro para os participantes deste questionário, foi relacionada ao conhecimento da inteligência emocional. Sendo constatado, que na maioria das organizações modernas, este termo é conhecido, apresentando um percentual favorável de 71,8%.

Considerando o seu rendimento, 46,5% dos colaboradores, entendem que a inteligência emocional, possuem extremamente impactos nas suas atividades diárias.

Nesta segunda questão, chamou atenção, o alto índice de colaboradores entendendo como positivo a interferência da inteligência emocional no comportamento interno.

Considerando a sua performance, mais de 70% dos colaboradores, entendem que a inteligência emocional, tende a influenciar na sua rotina, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Os objetivos estratégicos, alinhados na última questão, foi determinado como fator extremamente afetado pela Inteligência emocional, por parte de 40,8% dos colaboradores.

Sendo o processo de liderança um dos principais papéis do gestor numa organização, 52% dos profissionais que ocupam este cargo, entendem que a inteligência emocional, impacta nas suas ações de liderança.

Quanto ao alinhamento dos objetivos organizacionais, aos processos de gestão e liderança, 50,7% dos gestores entrevistados, compreendem que haja uma relação, bastante impactada entre essas ações.

Ao serem questionados sobre a interferência da inteligência emocional no planejamento de gestão de pessoas, 42,3% confirmam que haja bastante impacto. Já 18,3%, entendem que não haja relação significativa.

Sendo a gestão de conflitos uma das principais habilidades dos líderes de uma organização, 49,3%, entendem que os preparos dos gestores impactam extremamente na inteligência emocional, sendo que 14%, respondem que pouco interfere na gestão de conflitos.

Portanto, as respostas médias obtidas, tanto pelos colaboradores, como para os gestores, nos levam a percepção de um índice maior de entendimento dos líderes acerca da inteligência emocional, devido ao percentual positivo, que refere ao impacto e interferência deste termo, no cenário organizacional. Pois, alguns colaboradores, ainda se encontram em empresas tradicionais, na qual os aspectos motivacionais, internos e de produtividade, se encontram distantes dos objetivos estratégicos planejados.

## **5. CONCLUSÃO**

Tendo como principal objetivo, de identificar a importância da inteligência emocional dos gestores no desempenho dos colaboradores. É possível considerar ao final desse estudo, que a gestão de pessoas, conceituada como um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Possui aspectos fundamentais que pautam o gestor para alcançar o sucesso junto com as pessoas, associando-se aos interesses das pessoas como seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, pessoas como parceiras da organização, pessoas como talentos fornecedores de competências e Pessoas como capital humano.

Com base no entendimento da necessidade de relação entre empregado e gestor, para alcançar sucesso, surge a importância da liderança, por ser uma das principais ações da gestão de pessoas. Desta forma, a liderança ficou conceituada como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Sendo a liderança uma influência interpessoal em que é exercida em determinado momento, por meio de um processo de comunicação humana para fim de um objetivo estabelecido. Entende-se através do desenvolvimento deste estudo, que o gestor de pessoas é antes de tudo um líder com poder de decisão dentro da organização no que se refere à contratação e dispensa do colaborador, quando em sua avaliação esse não mais atende as expectativas da empresa. O que é relevante ressaltar é que nem sempre o gestor proporciona ao colaborador a oportunidade de demonstrar sua capacidade.

Um dos principais norteadores do processo de liderança organizacional, tem sido os fatores psicológicos e emocionais, que afetam a vida dos liderados no cotidiano de suas rotinas. Surgindo assim, a necessidade compreensão e interligação da inteligência emocional, como ações do processo motivacional. Sendo entendida, como é a capacidade de identificação dos sentimentos dos outros, ao se motivar e gerir as suas emoções, diante dos relacionamentos diários. Estando este conceito cada vez mais contextual nas organizações, devido as

necessidades de desenvolvimento pessoal das emoções do comportamento humano, estilos de gestão, atitudes, habilidades interpessoais e o potencial de todos.

Assim, a grande missão da gestão de pessoas, são condicionadas ao alinhamento das satisfações organizacionais, alinhadas nos benefícios dos colaboradores, que atuarão operacionalmente para que a empresa alcance suas metas. Desta forma, no processo de liderança a motivação e valorização de questões emocionais, devem estar atreladas em todos os cargos.

Portanto, com base na importância de boas ações motivacionais, por parte dos líderes, que assumem e desempenham os papéis de liderança dentro de uma organização, os resultados finais deste estudos, nos levam ao entendimento, de que os colaboradores, de uma organização, relacionados aos gestores, entendem a importância da inteligência emocional, como fator determinante para a resolução de conflitos internos, melhorando o desempenho nas atividades diárias, e interferindo diretamente no desenvolvimento dos empregados, pelo processo de liderança, que será adotado em prol de suas questões emocionais. Podendo concluir então, que apesar do percentual positivo, que refere ao impacto e interferência deste termo, no cenário organizacional, alguns colaboradores, ainda se encontram diante de dificuldades, por estarem dentro de organizações, com filosofias de trabalho tradicionais, onde são focados somente o lucro, deixando os aspectos motivacionais, e as questões que envolvem o desenvolvimento do empregado de lado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandra Basílio *et al.* **A influência da liderança no clima organizacional.** Conecta FASF 2(1):208-220, 2017. Disponível em:

<file:///C:/Users/C%C3%A9sar/Downloads/60-138-1-PB.pdf>

Acesso em: 01 de jul de 2022.

ALVES, Thamires Oliveira & ESTENDER, António Carlos. **Liderança e sua importância para a motivação organizacional.** Gestão e Negócios, Mar. 2017, p. 148-163. Disponível em:

<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume6/9.pdf>

Acesso em: 01 de jul de 2022.

AMARAL, Fátima Raquel Gonçalves. **Inteligência Emocional e Percepção da Performance.** Instituto Universitário de Lisboa, 2012. Disponível em:

[file:///C:/Users/Cesar%20Manuel/Downloads/Artigo%202%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cesar%20Manuel/Downloads/Artigo%202%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20(1).pdf). Acesso em: 01 de out de 2022.

BARROS, Leonardo. **Inteligência emocional: como ela afeta a produtividade?** Gestão Empresarial: Tangerino Solides, 2020. Disponível em:

<https://tangerino.com.br/blog/inteligencia-emocional/>. Acesso em: 01 de jul de 2022.

BARROS, João Pedro Andrade. **Influência das Emoções na Performance do Colaborador**. Instituto Superior de Gestão: Lisboa, 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/Cesar%20Manuel/Downloads/Artigo%203%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cesar%20Manuel/Downloads/Artigo%203%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20(1).pdf). Acesso em: 01 de out de 2022

CARVALHO, Maria de Fátima de Sousa. **Gestão de Pessoas: Implantando Qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações**. ITPAC, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, janeiro 2014. Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/71/6.pdf>  
Acesso em 20 de junho de 2022.

CIPOLETA, Clarice Sprovieiri. **Inteligência emocional no processo de gestão de pessoas: o papel do líder**. Empreendedorismo, Negócios e Inovação, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/C%20A9sar/Downloads/167-Texto%20do%20artigo-443-1-10-20200314.pdf>. Acesso em: 07 de julho de 2022.

CONSORTI, Julio Cesar, *et al.* **Estilos de Liderança: Tipos de Líderes da Atualidade**. Portal RH Artigos, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/estilos-de-lideranca/>.  
Acesso em 20 de junho de 2022.

COBÊRO, Cláudia. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16PF**. Paidéia, 2006, 16(35), 337-348. Disponível em: [file:///C:/Users/Cesar%20Manuel/Downloads/Artigo%201%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cesar%20Manuel/Downloads/Artigo%201%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20(1).pdf). Acesso em: 01 de out de 2022

CRUZ, Daniela Amoroso *et al.* **Gestão de Pessoas: Mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. -cc-adm, 2016. Disponível em: [http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS\\_MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf](http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf)  
Acesso em 20 de junho de 2022.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 06 de jul de 2022

MATIAS, Alanderson. **Gestão de Pessoas: a importância da abordagem moderna para o sucesso de uma organização**. Administradores.com, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-a-importancia-da-abordagem-moderna-para-o-sucesso-de-uma-organizacao>  
Acesso em 20 de junho de 2022.

SILVA, Euza Pereira & REIS, Mauro Celio Araújo. **Os estilos de liderança e a sua influência no desenvolvimento das organizações**. Negócios em Projeção, volume 7, número 2, ano 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/C%20A9sar/Downloads/636-2373-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/C%20A9sar/Downloads/636-2373-1-PB%20(1).pdf)  
Acesso em 20 de junho de 2022.

SOUSA, Angélica Silva, *et al.* **Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos.** Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021. Disponível em: <file:///C:/Users/C%C3%A9sar/Downloads/2336-8432-1-PB.pdf>. Acesso em: 11 de junho de 2022.

SOUSA, Yann Rodrigues. **Inteligência Emocional nas Organizações.** Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac, 2020. Disponível em [https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/740/1/Yann%20Rodrigues%20Sousa\\_0012055.pdf](https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/740/1/Yann%20Rodrigues%20Sousa_0012055.pdf). Acesso em: 07 de julho de 2022.

SOUZA, Pamela Camila Ribeiro. **Inteligência emocional nas organizações.** Faculdades Doctum de Ipatinga, 2020. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3896/1/Pamela%20Souza.pdf>. Acesso em: 07 de julho de 2022.

TOZO, Yzabeli Monique. **Inteligência emocional e produtividade: fatores práticos.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus Medianeira, 2019. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/13138/1/inteligenciaemocionalprodutividadefatores.pdf>. Acesso em: 07 de julho de 2022.