

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: TRANSFORMANDO CONHECIMENTO EM PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Data de submissão: 22/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Valdjane Nogueira Noletto Nobre

Hospital das Clínicas da Universidade
Federal de Minas Gerais / Empresa
Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-
UFMG/EBSERH)
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-3831-5003>

Aline da Silva Fernandes

HC-UFMG/EBSERH
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-2833-1077>

Luciana Martins Ribeiro

HC-UFMG/EBSERH
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-1710-5189>

Divina Elenice Cardoso Bessas

HC-UFMG/EBSERH
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-2810-2311>

Maria Emília Lúcio Duarte

HC-UFMG/EBSERH
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-7709-2674>

Carla Renata dos Santos

HC-UFMG/EBSERH
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-4653-365X>

Luzia Maria dos Santos

HC-UFMG/EBSERH e Fhemig
Belo Horizonte – MG
<https://orcid.org/0000-0002-4744-1722>

Edma Nogueira da Silva

Hospital Universitário da Universidade
Federal de Juiz de Fora (HU-UFJF/
EBSERH)
Juiz de Fora – MG
<https://orcid.org/0000-0002-6029-5862>

Eliseu da Costa Campos

Hospital das Clínicas da Universidade
Federal do Triângulo Mineiro (HC-UFTM/
EBSERH)
Uberaba – MG
<https://orcid.org/0000-0002-1670-9626>

Andréa de Sousa Quintela

Maternidade Escola Assis Chateaubriand
da Universidade Federal do Ceará
(HUWC-UFC/EBSERH) e Hospital César
Cals de Oliveira
Fortaleza – CE
<https://orcid.org/0000-0001-7112-4615>

Luzimare de Matos Avelino Ventura

Hospital Universitário Professor Edgar
Santos da Universidade Federal da Bahia
(HUPES-BA/EBSERH)
Salvador – BA
<https://orcid.org/0000-0002-5138-3289>

Marcelo Dangllys Duarte Fernandes

Enfermeiro do Hospital Universitário da
Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS/EBSERH)
Aracaju – SE
<https://orcid.org/0000-0002-9990-0361>

Kelly Monte Santo Fontes

HU-UFS/EBSERH
Aracaju – SE
<https://orcid.org/0000-0002-3933-357X>

RESUMO: Na história corporativa o capital humano era visto como fonte geradora de lucros. Diante da competitividade, cobranças por resultados, impessoalidade e diversidades no mundo das organizações, na contemporaneidade o perfil vem se transformando, as pessoas são percebidas como peças fundamentais e indispensáveis para sucesso das organizações, tornando mais evidente que nesta diversidade requer líderes resilientes com habilidades como a inteligência emocional. Para tanto, objetiva-se propor um programa que auxilie as organizações na formação de pessoas emocionalmente mais inteligentes. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, retirado de artigos científico, sites sobre a temática e nas bases de dados *Google* acadêmico, *Scielo* e Biblioteca Virtuais em Saúde (BVS), analisados nos meses de junho e julho de 2022. Para tal foram utilizados os descritores: inteligência emocional, competência, habilidades e empatia. Como resultados observa-se que as organizações e os gestores vêm desenvolvendo um olhar mais holístico, integral e mais humano para com seus colaboradores em busca de reter bons profissionais e consolidar equipes integradas mais emocionalmente inteligentes e eficazes, e para isso utiliza-se da resiliência e das habilidades da inteligência emocional, empatia e autocontrole dentre outras características desejável em um líder.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência emocional. Competência. Habilidades. Empatia.

EMOTIONAL INTELLIGENCE: TRANSFORMING KNOWLEDGE INTO PRACTICES IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: In corporate history, human capital was seen as a source of profit. Faced with competitiveness, demands for results, impersonality and diversity in the world of organizations, in contemporary times the profile has been changing, people are perceived as fundamental and indispensable parts for the success of organizations, making it more evident that this diversity requires resilient leaders with skills such as emotional intelligence. Therefore, the objective is to propose a program that helps organizations in the formation of more emotionally intelligent people. This is a qualitative, bibliographical research, taken from scientific articles, websites on the subject and from Google Academic databases, Scielo and the Virtual Health Library (BVS), analyzed in the months of June and July 2022. descriptors were used: emotional intelligence, competence, skills and empathy. As a result, it is observed that organizations and managers have been developing a more holistic, integral and more humane look towards their employees in search of retaining good professionals and consolidating integrated teams that

are more emotionally intelligent and effective, and for that, resilience is used. and the skills of emotional intelligence, empathy and self-control among other desirable characteristics in a leader.

KEYWORDS: Emotional intelligence. Competence. Abilities. Empathy.

1 | INTRODUÇÃO

Com a velocidade e crescentes demandas nas organizações, exige-se cada vez mais dos colaboradores gerando sobrecarga física e psicologia o que pode gerar estresse e humor instáveis emocionalmente. Assim Casalli *et al* (2022) aborda que as organizações ao longo do tempo no cenário corporativo, entende o valor dos seus colaboradores e enfatiza a importância da gestão de pessoas com vista a ajustar o capital humano com a cultura e clima da organização, trabalhando o emocional e resiliência de cada colaborador.

Robbins *et al* (2016) elucida que a inteligência emocional, é inerente ao ser humano, sendo um conjunto de habilidades, como autorregulação, autoconsciência, empatia, automotivação e aptidões para interação interpessoal, que para tal, essas habilidades precisam ser desenvolvidas e fortalecida pelos seus gestores.

Laboratório Inteligência da Vida (2020), segundo Goleman - psicólogo e jornalista - define inteligência emocional como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de nos motivarmos e gerirmos os impulsos dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Ainda ressalta que, como a neuroplasticidade o cérebro conforma-se à medida que ocorre a repetitividade o denota em constância das práticas que leve a empatia, o autoconhecimento e o relacionamento interpessoal.

Segundo Goleman *et al* (2019) percebe-se que ser gestor e liderar não se resume em conhecimento acumulado e capacidades técnicas em conduzir uma equipe, vai além pois faz-se necessário maestria sobre o assunto e principalmente sobre pessoas, sendo ao mesmo tempo humano para perceber que cada indivíduo é único que possuem particularidade e personalidade próprias.

Com vista a trabalhar sobre a temática, pergunta-se como as organizações podem contribuir para desenvolvimento da inteligência emocional dos seus colaboradores transformando conhecimento em programas efetivos para seus clientes. Para tanto realizou-se pesquisa de literatura de cunho qualitativa tendo como base sites sobre a temática, *Google* acadêmico, *Scielo* e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) apreciados no mês de junho e julho de 2022, utilizando descritores Inteligência emocional, competência, habilidades, empatia. Justificando-se pela busca de desenvolver programa que auxilie as organizações na formação de pessoas mais resilientes e emocionalmente inteligentes.

2 | DESENVOLVIMENTO

No campo gestão há vários tipos de lideranças e com o passar do tempo vem

transformando e aprimorando conforme exigências do mercado, clientela, negócios e recursos humanos. De acordo com alguns autores as organizações buscam líderes que além de competentes tenha habilidades com relacionamentos, *insights*, sejam resilientes, empáticos e que domine componentes da inteligência emocional.

Na tabela abaixo pode-se observar que os autores Fonseca *et al* (2016) e Casalli *et al* (2022) trazem a respeito à essa temática em seus trabalhos, respectivamente:

Dados analisados	Artigo 1 (Fonseca <i>et al</i> , 2016)	Artigo 2 (Casalli <i>et al</i> , 2022)
Objetivos dos trabalhos	Mostrar que dentre todas as competências exigidas, a inteligência emocional ganha destaque como diferencial no controle psíquico e comportamental dos colaboradores e traz ganhos para as empresas no alcance de metas e objetivos.	Percepção dos gestores das organizações com relação aos impactos que suas estratégias ocasionam na inteligência emocional dos colaboradores.
Principais conceitos		
Liderança	É o direcionamento das pessoas ao alcance das metas e objetivos, almejando resultados e sucesso dos serviços.	É um fenômeno social inerente da personalidade de cada líder, do ambiente, das relações com subordinados e dos valores organizacionais.
Inteligência Emocional	Saber controlar e gerenciar as emoções e ter habilidade para compreender as ações dos outros tornou-se um diferencial no mundo organizacional.	Capacidade de identificar as próprias emoções e das outras pessoas.
Autoconhecimento	Reconhecer as expectativas que a Pessoa tem de si mesma e o modo como administra as sensações. O autoconhecimento alimenta a empatia.	Capacidade de a pessoa identificar e reconhecer os sentimentos, impulsos e fraquezas.
Automotivação	Capacidade de ser manter otimista e entusiasmado através das emoções e sentimentos mesmo diante das diversidades do dia a dia.	Quando se usa as emoções em prol dos objetivos desejados.
Empatia	Reconhecer as emoções dos outros e se colocar no lugar das pessoas avaliando se gostaria de ser tratado da mesma forma.	Compreender e respeitar o que os outros sentem o que produz maior sintonia e confiança.
Habilidades sociais	Concerne em lidar com as emoções dos outros e trabalhar em prol do objetivo, compartilhando informações e aproximando-se dos outros.	Relacionamento saudável com comunicação efetiva observando as necessidades do outro inclusive entender uma comunicação não verbal.
Metodologia	A pesquisa de campo realizada nas cidades de Duque de Caxias e Petrópolis, buscou identificar se os colaboradores conhecem essa nova competência e se sabem as características das habilidades que a compõe. Aplicado questionário a complementar a posição do autor mais expressivo no tema, Daniel Goleman.	Pesquisa exploratória, abordagem quantitativa, usando instrumento de questionário validado e aplicado formulado através da plataforma <i>Google forms</i> , com perguntas divididas entre perfil socioeconômico, satisfação trabalho e inteligência emocional.

Resultados/ conclusão apresentado	Constatou-se com este estudo que apesar de ser um tema Relativamente atual, a maior parte dos colaboradores tem ciência da importância da Adaptação aos novos parâmetros de equilíbrio emocional, requisitados aos profissionais do mundo moderno. Mostrou que os critérios sobre inteligência Mudaram, passando a ser relevante qualidades pessoais, atitudes e a maneira como lidamos conosco e com os outros.	68,4% dos gestores entrevistados são do sexo masculino e no geral 57% dos gestores da organização A e 66,7% da B conseguem nomear e identificar seus sentimentos, e entendem que suas decisões impactam nas atividades diárias.
--	--	---

Tabela 1. Síntese dos artigos estudados.

Autor: Elaborado pelo próprio autor.

Durante muito tempo os trabalhadores eram vistos apenas como mão de obra que gerava lucros aos seus empregadores, nesta conjuntura, o perfil comportamental do líder e cultura da organização impacta diretamente no capital humano o que pode propiciar conflitos pessoais e profissionais também. Vale ressaltar que a qualidade de vida laboral corrobora para harmonização entre organização e recursos humanos e que interfere na produtividade. As pessoas hoje além de buscar empregos buscam também qualidade de vida, respeito e espaço onde possam ser ouvidas como integrante, visto que estes profissionais buscam além do salário, buscam espaço para se desenvolverem profissionalmente com ideias e práticas inovadoras.

Para que gestor e líder propiciem o desenvolvimento da resiliência, inteligência emocional e influenciem pessoas, requer destes, habilidades para lidar com pessoas e emoções distintas em suas complexidade e diversidades, sendo um dos maiores desafios para os gestores na atualidade, pois cada indivíduo possui cultura, crença, princípios, características e experiências únicas o que pode facilitar ou dificultar à adesão a cultura da organização. Assim, percebe-se que as organizações anseiam por colaboradores e líderes que melhor se adapte às realidades vivenciadas no contexto laboral e na vida pessoal, uma vez que é desejável que os conflitos pessoais não interfiram nas funções desenvolvidas nas organizações e vice-versa.

Goleman *et al* (2019), ressalta que necessário e fundamental compreender nossas emoções e as dos outros, sendo decisivo para sucesso pessoal e profissional, o que se faz preciso além do entendimento técnicos, talvez o mais importante é entender e dominar as relações interpessoais, visto que as pessoas são seres únicos, e pata tanto versa atendimento individualizado buscando entende-los da melhor forma possível dentro do contexto vivenciado. Vale salutar que saber lidar com as emoções é de extrema importância no desenvolvimento de uma pessoa, já que a genética não é preditiva no sucesso do indivíduo.

As emoções são adaptáveis e mutáveis tendo como significado em cada tipo de emoção expressa, uma vez que quando entende-se a dimensão e complexidade das

emoções, torna-se possível visualizar mais acuradamente nossos sentimentos e dos outros.

Assim, na atualidade as organizações buscam líderes que gerencie suas emoções e possua Inteligência emocional (IE) para que corrobore com seus colaboradores no desenvolvimento de suas competências, preparando-os a se tornarem aptos a viver com as mudanças do cotidiano, relação interpessoal e em momentos decisórios tendo como cerne a IE e tornar-se mais resiliente, dando maior sustentabilidade e fortalecimento suas emoções que determina comportamentos através dos pilares do autoconhecimento, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais com pensamento crítico e reflexivo.

Conforme Bonatto (2022) que é empreendedor e co-fundador da Tecverd, cita que os gestores sempre buscam mais, melhor, e teme o fracasso, o que leva a ansiedade constante, causando preocupação mais com o fim do que com o processo, ou seja, fadiga e exaustão por antecipação de medo, receios e fracassos. Com isso as pessoas tornam-se parte de uma engrenagem de produção, de fazer, entregar, construir e esquecem de realizar a gestão de se mesmo e vivenciar a caminhada.

Seguindo a visão do mesmo autor como consequência do comportamento dos colaboradores supracitados desencadeia a ansiedade, stress, frustração, competitividade, irritabilidade levando ao desequilíbrio emocional, físico e mental ao longo prazo. Julga ganhos quando se realiza meditação, exercidos físico e mental, mudança na forma de pensar, conseqüentemente no agir, vale buscar a felicidade e satisfação durante o percurso e não só no final. Evidencia-se que a meditação ajuda a desenvolver a criatividade, otimismo, apontando soluções, humanização e positividade. Frisa ainda que o bem-estar proporciona maior poder decisório, produtividade, resiliência e resolutividade de problemas, além da felicidade.

Observa-se que um dos maiores desafios mais complexos para organizações e líderes é desenvolver e gerar uma equipe eficaz e resiliente, contudo um líder emocionalmente inteligente consegue consolidar ambiente de confiança, comunicação efetiva, interações positivas, ambiente motivacional, empatia e sentimentos de pertencimento, certamente terá resultados excelentes, autoconfiante e cooperativa. O gerente emocionalmente inteligente prevê situações e possui autocontrole, equilibrando o medo da incerteza dos seus *stakeholder* e dinâmica do mercado, deixando um ambiente harmônico (MOURA, 2010).

Com o gerenciamento das emoções e resiliência reverbera em pessoas com maior capacidade de enfrentar diversidades, dificuldades, ansiedade, medo, desanimo e incertezas e tornar-se seres capazes de conduzir qualquer desafio e obter um resultado eficaz com menos estresse, mais produtivo e tornar-lhe melhor como pessoa, o que desencadeia satisfação no ambiente de trabalho em melhor qualidade de vida pessoal e profissional desencadeando em um sinergismo recíproco.

Perfil de líder desejável nas organizações capacidade de gerenciar suas próprias emoções e as dos que estão ao seu redor, ou seja conhece seus gatilhos e habilita em sua rotina a IE, ter habilidade motivacional, influencia pessoas, empatia e sociável contribuindo

com entusiasmo e motivação para alcançar os objetivos da equipe e da organização. O bom líder consegue tirar o melhor de cada colaborador, de forma íntegra, entusiasmada, com otimização de tempo e com firmeza nas decisões. Cabendo-lhe desenvolver competências técnicas, intelectuais, individuais, habilidades interpessoais e intrapessoais, de forma harmônica e eficaz. Sabendo identificar, usar, entender e gerenciar as emoções (ROMANO, 2019).

Resiliência é a capacidade de adaptação em situações adversas, podendo desenvolver um crescimento pessoal grandioso.

Vale frisar que construir conexões, bem-estar, ter propósito e pensamentos saudáveis lava-o a ampliar o poder da resiliência e flexibilidade nas diversidades para alcançar as metas definidas (MOURA, 2010).

A sincronia entre emoções e estratégias para administrar emoções em ambiente de trabalho denota nuances fundamentais e necessárias para desenvolvimento e manutenção de uma organização e líderes democráticos com equipes eficientes e um ambiente harmônico. A luz deste cenário multifacetado, complexo e de grande relevância, vale salientar premissas balizadoras que rege a inteligência emocional do capital humano para um ambiente harmonioso, produtivo e relações pessoais saudáveis e para tal é fundamental um trabalho conjunto (organização, líder e colaborador).

2.1 Organização

Faz-se necessário que tenha uma cultura de comunicação efetiva com política de capacitação periódica/treinamentos para desenvolver o intelecto de cada um, avaliação de desempenho e satisfação com sugestão dos colaboradores de melhorias, planos de carreira e desenvolvimento, programas de manutenção de saúde emocional com ambiente de trabalho adequado e com mínimo de estressores. Podendo atuar desenvolvendo e aprimorando a sua *network*.

2.2 Líder

Um dos pilares e talvez o mais importante é o relacionamento interpessoal, que possibilita identificar traços e desenvolvendo futuros líderes; ter consciência das próprias emoções e as emoções dos outros e compreender como se sentem; observar comportamentos, direcionar estratégias para melhorar convivência da equipe; o líder deve expirar admiração e respeito, para inspirar pessoas por meio da confiança, motivação, potencialização de sua equipe e desenvolvendo comportamento positivo do time, isto aumenta entusiasmo, criatividade e produtividade; evitar dissonância emocional na organização, com *feedbacks* uma vez que propicia desenvolver conhecimento e valoriza o colaborador; agir aplicando *brainstorm*, procurar ser humano nas ações, evitar injustiça e punição, em vez disso enfatizar a cultura de foco no problema em vez do erro, pois o maior bem de uma organização é o capital humano.

2.3 Colaboradores

O colaborador é fundamental nesta conjuntura, identificando se a organização a qual trabalha condiz com o seu perfil; julgar as emoções sentidas para compreensão dos sentimentos; buscar práticas que minimize estressores como atividade física regular, meditação, práticas de relaxamento, momentos de lazer, valorizar convivência familiar; entender e compreender suas emoções e impacto cada uma causa em sua vida; perceber os benefícios dos eventos/acontecimentos em vez de concentrar apenas nos prejuízos ou descontentamento; entender a cultura, missão e visão da empresa e agir com ética e conforme normas da organização.

Ademais, conforme autores balizadores deste estudo são unânimes, quando aborda que verdadeiros líderes possuem habilidades sociais, inteligência emocional e reconhecer os gatilhos que desencadeia as emoções, faz-se necessária ajuda de especialistas para aprimorar tais componentes.

“Não diminua seus sonhos para caber no tamanho dos seus medos” (Marcos Arruda, 2018).

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os verdadeiros líderes requerem habilidades de autoconsciência, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais para propiciar o gerenciamento da saúde emocional dos liderados, sendo recomendada ajuda de especialistas nessa temática para entender melhor e contribuir para *upgrade* no que tange a inteligência emocional e resiliência administrando as emoções que possam impactar negativamente no trabalho ou na vida de cada um. Sugere-se ousadia em busca de inovação e no enfrentamento dos desafios e nas diversidades, para que os colaboradores tenham ganhos intelectuais e se sintam pertencentes, atingindo metas e resultados desejados, para que os *stakeholders* se beneficiem e sintam-se satisfeitos com os produtos e serviços adquiridos. Observa-se que as organizações e os gestores vêm desenvolvendo um olhar mais holístico, integral e mais humano para com seus colaboradores em busca de reter bons profissionais e consolidar equipes integradas mais inteligentes emocionalmente e eficazes, que para isso utiliza-se da resiliência e das habilidades da inteligência emocional, empatia e autocontrole dentre outras características desejáveis em um líder.

“Não diminua seus sonhos para caber no tamanho dos seus medos” (ARRUDA, 2018).

REFERÊNCIAS

ARRUDA. M. **Movimento Empreende Ribeirão. 2018.** Disponível em: <http://mover.emp.br/2018/12/14/day1-marcos-arruda-nao-diminua-seus-sonhos-para-caberem-nos-seus-medos/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

BONATTO, C. **Desenvolvimento Pessoal**. 04 mar. 2022. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/equilibrio-nao-e-dividir-a-agenda-em-partes-iguais/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

CASALLI, D. A.; SANTOS, V. M. V.; SALGADO, M. H. V. .; SÁ, I. C. Inteligência Emocional: Análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo. **REVISTA ENIAC PESQUISA**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 47–58, 2022. DOI: 10.22567/rep.v11i1.816. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/816>. Acesso em: 17 jul. 2022.

FONSECA, L. *et al.* **Inteligência Emocional: uma competência da atualidade**. Rio de Janeiro. Anais do XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE, 2016.

GOLEMAN, D. *et al.* **Inteligência emocional**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2019.

LABORATÓRIO INTELIGÊNCIA DA VIDA. **Pensadores que inspiram: Daniel Goleman e a inteligência emocional**. 02 set. 2020. Disponível em: <https://www.inteligenciadevida.com.br/pt/conteudo/daniel-goleman-e-a-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MOURA, V. F. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall. [e book] Flórida: Must University, 2010.

ROBBINS, S.P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. (1. ed.). São Paulo, Saraiva Educação, 2016.

ROMANO, C. **A inteligência emocional no desenvolvimento de novos líderes e equipes de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://penser.com.br/inteligencia-emocional-desenvolvimento-novos-lideres-equipes/>. Acesso em: 11 jun. 2022.