

A PERCEÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL POR GESTORES DE EMPRESAS NA CIDADE DE ITAPIRA

106

PERCEPTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE BY COMPANY MANAGERS IN THE CITY OF ITAPIRA

Maria Beatriz Bressan de Toledo¹; Milene Aparecida Machado da Costa¹;
Janaina Olsen Rodrigues²

1- Tecnólogas em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC de Itapira); 2- Doutora em Linguística pelo Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade Estadual de Campinas (IEL/UNICAMP). Docente da FATEC de Itapira e FATEC de Mogi Mirim.

Contato: janaina.rodrigues8@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este trabalho investiga a inteligência emocional sob a perspectiva de líderes na cidade de Itapira. A necessidade de inteligência emocional (doravante IE) é observada em diferentes ambientes em que se é necessário haver uma convivência harmoniosa. Desse modo, a IE pode ser aplicada em um ambiente familiar, escolar e laboral, sobretudo na maneira como gestores conduzem uma equipe. Em termos metodológicos, foram utilizados (i) o método de pesquisa com base em fontes bibliográficas, encontradas principalmente no Google Acadêmico, livros digitais, etc. e (ii) um questionário com perguntas de múltipla escolha e discursivas. Foram abordados os tipos de inteligência, o conceito de liderança, algumas considerações sobre gestão de pessoas, além de outros assuntos pertinentes ao tema. O resultado da pesquisa trouxe a percepção de que, atualmente, a maioria das pessoas, segundo os gestores da cidade em foco, está se expressando mais de uma forma imediatista e ocasionando, assim, conflitos de opiniões, sendo essencial o uso da IE. Entende-se que expressar-se é essencial, considerando que o ser humano possui muitas habilidades e inteligências, porém, saber ouvir o outro e compreender que as palavras podem ser recebidas de diferentes maneiras pelas pessoas é um desafio para um gestor.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência. Emoção. Gestão.

ABSTRACT

This work investigates emotional intelligence from the perspective of leaders in the city of Itapira. The need for emotional intelligence (hereinafter EI) is observed in different environments where harmonious coexistence is required. Thus, EI can be applied in a family, school and work environment, especially in

the way managers lead a team. In methodological terms, we used (i) the research method based on bibliographic sources, found mainly in Google Scholar, digital books, etc. The types of intelligence, the concept of leadership, some considerations on people management, as well as other issues relevant to the topic were considered. The result of the research brought the perception that, currently, most people, according to the managers of the city in focus, are expressing themselves more in an immediate way and thus causing conflicts of opinions, being essential the use of the IE. Understanding that one expresses oneself is essential, considering that human beings have many skills and intelligence, however, knowing how to listen to others and understanding that words can be received in different ways by people is a challenge for a manager.

Keywords: Leadership. Intelligence. Emotion. Management.

INTRODUÇÃO

Atualmente as grandes organizações compreendem que é fundamental a presença de um promissor e satisfatório relacionamento interpessoal entre seus colaboradores. Assim é importante que os gestores saibam influenciar positivamente seus colaboradores para que haja um clima harmônico e próspero no ambiente laboral a fim de aumentar a produtividade, a satisfação profissional, rendimentos diários e outros.

O relacionamento interpessoal impacta e é impactado por outro conceito: a inteligência emocional (IE), sobretudo em situações de liderança, sendo este o foco do trabalho que aqui se apresenta. Desses conceitos pode decorrer, por exemplo, o sucesso ou não de uma empresa.

[...] A importância da Inteligência Emocional e o seu desenvolvimento decorre da necessidade de não só compreender os “seres humanos”, mas, também, de saber “utilizá-los”, de acordo com cada uma das orientações, conduzindo-os de modo a garantir o sucesso da organização. (HENRIQUES, 2006, p. 297). [...]

Nesse sentido, em decorrência da constante evolução da sociedade, da globalização e dos avanços gerais, observa-se em consoante o surgimento de algumas problemáticas psicológicas que retrocedem e ou impedem a sociedade de deliberar sobre dificuldades cotidianas. Com isso, alguns tipos de transtornos psicológicos como a ansiedade se tornam verdadeiros impasses para o desenvolvimento e o relacionamento interpessoal do indivíduo principalmente no setor profissional.

Desse modo, muitas empresas estão empenhadas em buscar entender mais sobre o comportamento humano e assim aplicar o conceito da inteligência emocional para os colaboradores e, principalmente para os gestores. A inteligência emocional surgiu no século XX e desde então vem se tornando cada vez mais conhecida (SILVA, 2016, p. 6).

Diversas situações negativas podem reprimir o indivíduo em algum momento de sua vida refletindo em seu comportamento, isso acontece porque esses maus momentos ficam memorizados no inconsciente. Desse modo é necessário entender o que está acontecendo e aprender a lidar com as emoções com ajuda da inteligência emocional (SILVA, 2016, p. 5).

A inteligência emocional pode ser uma grande aliada aos gestores de empresas, pois com ela suas habilidades de liderança e gestão de pessoas podem ser maximizadas.

[...] O líder de equipe tem papel fundamental dentro de qualquer organização. É o elo mais forte entre colaboradores e os objetivos da empresa. Ter um profissional que estimula a comunicação e o bom relacionamento entre os colaboradores faz toda a diferença para empresas que buscam bons resultados. [...] (EAD PUC GOIÁS, 2020)

Henry Ford destaca-se como um grande empreendedor e líder de sucesso no passado. Natural da cidade de Springwells no estado de Michigan e nascido na década de 1860, ao longo de sua vida fundou a empresa Ford Motor Company. Como empreendedor instituiu uma jornada de trabalho para seus funcionários de 8 horas por dia à 5 dólares à hora (salário da época), enquanto em outras empresas a jornada era de 10 a 12 horas diárias. Além disso, o modelo de metodologia de trabalho que Henry Ford criou se tornou uma teoria administrativa utilizada até os dias atuais, o fordismo (SZEZEBICKI, et. al., 2004, p. 106).

Por outro lado, segundo a BBC News um empreendedor de muito sucesso na atualidade é Elon Musk, que é dono da empresa de carros elétricos Tesla, também é fundador e engenheiro chefe da SpaceX, além de ser proprietário da empresa Solar City (BBC, 2021). O modo como Elon Musk lidera sendo gestor baseia-se na criatividade, ter um propósito, buscar contratar pessoas talentosas para que o resultado do trabalho seja de excelência, liderar dando o exemplo, ser decisivo agindo no momento certo, inovar, colaborar, não ter medo das mudanças e cuidar para que as contratações de colaboradores sejam assertivas (BLOG CONTROLLE, 2021).

Nesse contexto, com esses dois exemplos, entende-se que grandes líderes e gestores devem possuir empatia e ter visão no sentido em que chegaram ao sucesso com o apoio de uma equipe de pessoas empenhadas e motivadas. Um fator muito comum nas empresas é quando surge a necessidade de mudanças importantes no sentido de uma reorganização da empresa. Essas mudanças costumam causar alguns conflitos, principalmente pela resistência de colaboradores, esses conflitos podem ser imediatos ou vir com tempo se manifestando pelos colaboradores desmotivados por absenteísmo oriundos de problemas de saúde, erros, diminuição da lealdade, entre outros fatores. Dessa maneira é imprescindível que os líderes estejam preparados para lidar com essas situações causadoras de stress, cuidando para que os colaboradores se adaptem ao novo sistema de trabalho (ROBBINS, 2009 p. 425).

Cabe ressaltar que focaremos o tema na cidade de Itapira, que está localizada no interior do Estado de São Paulo e conta com a presença de empresas em diversos ramos que movimentam a economia juntamente com os demais setores presentes na cidade.

Antigamente, as condições de trabalho que existiam nas fábricas eram precárias e insalubres, os funcionários possuíam uma longa jornada de trabalho semanal e seus salários eram abaixo no nível de subsistência.

Handy (1995), com base nessa realidade, declarou que:

[...] O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita. (HANDY, 1995, p. 25 *apud* VASCONSELOS [...])

Muitos colaboradores, por não estarem inseridos dentro de um clima organizacional agradável para desenvolver suas atividades, preferiam abandonar a organização pedindo demissão ou sendo demitidos, apresentavam baixa produtividade e não se sentiam motivados para realizar seus trabalhos. Nesse sentido, era utópico pensar sobre inteligência emocional.

[...] Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos de impacto no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais. (KANAANE, 1999, p. 42 *apud* SILVA, Mayara Oliveira, 2010) [...]

O conceito de inteligência emocional foi desenvolvido ao longo do último meio século, surgindo pela primeira vez em 1990, pelos autores Peter Salovey e John D. Mayer que traçaram o modo de trazer inteligência às emoções, criando o conceito de inteligência emocional. Esse tema foi amplamente divulgado em 1995, pelo jornalista Daniel Goleman, na publicação do livro *Emotional Intelligence*. Com ele, a inteligência emocional conquistou uma nova força, resultando numa popularização do conceito a nível acadêmico e social.

Desde então, a inteligência emocional tem recebido cada vez mais atenção nos temas de pesquisas científicas, pela sua crescente influência no sucesso profissional das pessoas.

Com o passar dos anos, é possível observarmos a alteração do modo de ver da pessoa humana dentro dos ambientes organizacionais, pois ela passa a ser a principal responsável por garantir seu sucesso profissional em meio a um ambiente diversificado e competitivo. Para isso, nota-se a necessidade de buscar por fatores que se destaquem das demais pessoas, e, um deles, é a inteligência emocional.

[...] As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento[...]. (GOLEMAN, 1995, p. 65)

No Brasil, as habilidades comportamentais mais valorizadas pelos líderes de grandes empresas são: inteligência emocional, trabalho em equipe e comunicação assertiva (G1, 2020).

Dessa forma, um exemplo prático da importância da inteligência emocional no cenário econômico e a justificativa também de cunho econômico deste trabalho são as diversas situações diárias que os líderes vivenciam frente aos desafios de conduzirem suas equipes, como a necessidade de gerenciar conflitos e maximizar os resultados alcançados para as empresas.

Neste trabalho direcionamos o foco de estudo na figura do gestor, que é responsável por liderar equipes e projetos e para isso, a principal pergunta que buscaremos responder é “Qual a importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional em gestores da cidade de Itapira?”. Como objetivo geral deste trabalho buscamos, portanto, aprender sobre a importância Inteligência Emocional sob a perspectiva de líderes de empresas a cidade de Itapira.

Primeiramente, é necessário entender que a inteligência emocional envolve a capacidade do ser humano de administrar suas emoções, que podem ser expressas pela linguagem corporal, como por exemplo, o tom de voz. Sobre isso Dimitrius e Mazzarella (2003, p. 111) afirmam que:

[...] Dois diálogos acontecem realmente em todas as conversas; um usa as palavras, o outro usa o tom de voz. Algumas vezes os dois combinam, mas muitas vezes não. Quando você pergunta a alguém “como está?” e recebe a resposta “bem”, normalmente você não se baseia na palavra “bem” para saber como ele se sente. Em vez disso, você ouve o tom de voz para saber se a pessoa está realmente bem, ou se está deprimida, ansiosa, animada ou sentindo qualquer outra emoção. Quando você ouve o tom, o volume, a cadência e outras características vocais, você se sintoniza com a conversa não-verbal, onde muitas vezes a verdade é revelada. (DIMITRIUS E MAZZARELLA, 2003, p. 111) [...]

Portanto, é necessário saber controlar os sentimentos e expressar corretamente as emoções para que nossas intenções sejam entendidas de maneira correta por aqueles que estão nos ouvindo.

Em um ambiente organizacional, os colaboradores vivem diariamente situações estressantes e, justamente por isso, o líder precisa ser resiliente e capaz de isolar suas emoções e jamais agir sem pensar, pois isso causa impactos negativos no ambiente. Ele deve saber lidar, além de suas próprias emoções, com as de sua equipe, diante do ritmo acelerado de um ambiente de trabalho em que não terá muito tempo para reflexões complexas para tomar atitudes e de amenizar situações de conflito.

A falta da inteligência emocional pode influenciar na capacidade de controlar as emoções e de conduzir os problemas com sabedoria, que pode ter efeitos negativos na vida das pessoas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Como exemplo, podemos citar o recente caso ocorrido na Premiação do Oscar (2022) envolvendo o tapa que o ator Will Smith deferiu contra o comediante e apresentador da premiação Chris Rock, quando este fez uma piada ofensiva sobre a condição de queda de cabelo por alopecia de sua esposa.

Esse episódio foi um exemplo de situação que mostra a ausência da inteligência emocional por parte do ator, que não soube controlar suas emoções e agir com sabedoria, o que ocasionou danos em sua carreira, como sua suspensão da festa do Oscar e de outros eventos da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas dos Estados Unidos por 10 anos (BBC, 2022).

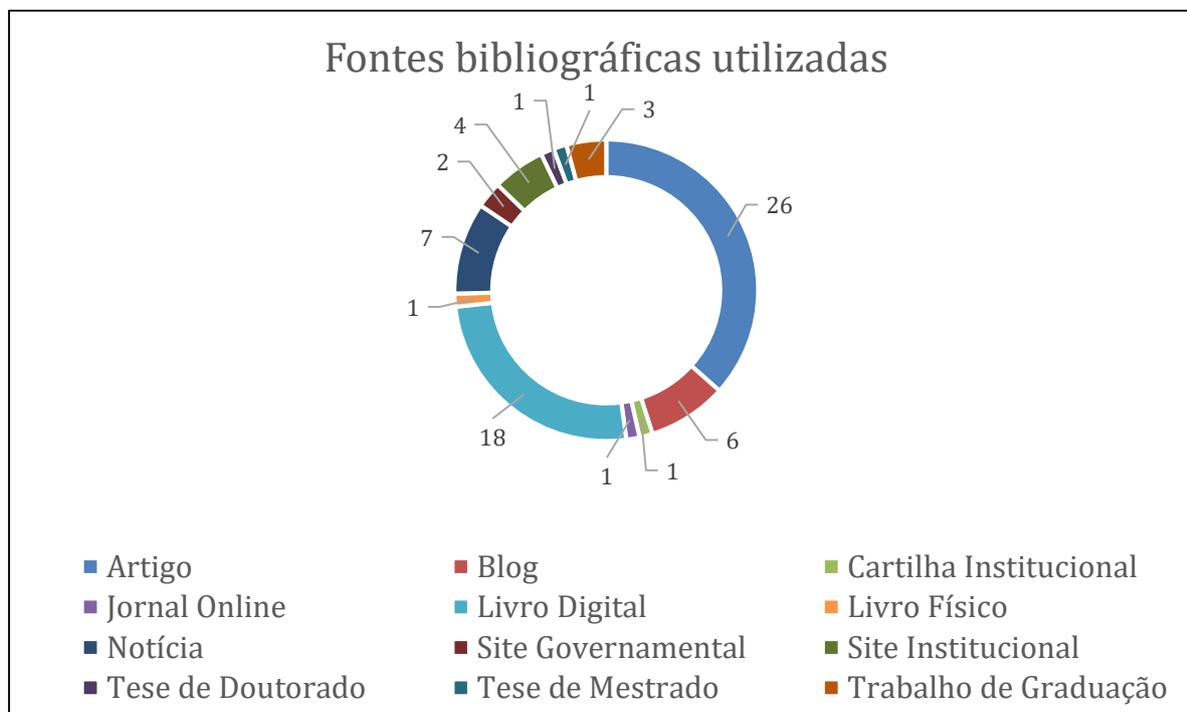
METODOLOGIA

Para a execução deste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica para encontrarmos informações sobre o desenvolvimento da inteligência emocional em gestores. Os artigos bibliográficos utilizados foram encontrados nas bases do Google, Google Acadêmico e *Scielo (Scientific Electronic Library Online)*. As palavras chaves utilizadas foram inteligência emocional, comportamento, liderança, emoções, competências.

Nesse sentido, em uma primeira etapa, analisamos e revisamos vinte fontes bibliográficas: entre elas artigos, livros digitais, trabalhos de graduação, teses de mestrado e de doutorado. Todavia, desconsideramos cinco pelo fato dos conteúdos neles contidos não abordarem assuntos relacionados ao tema. Portanto, este estudo foi realizado através de um levantamento de conteúdos encontrados nas fontes bibliográficas utilizadas mais relevantes dentro do período pré-estabelecido de 1995 a 2021.

Em uma segunda etapa, foram abordados artigos relacionados às supracitadas fontes bibliográficas, incluindo os artigos já pesquisados e, novos encontrados provenientes de livros digitais, teses, revistas acadêmicas. Além disso, utilizamos sites governamentais e de notícias relacionadas ao tema de nosso trabalho. Ao todo em nosso trabalho utilizamos 71 fontes de pesquisas, conforme é representado visualmente através da Figura 1.

Figura 1. Fontes bibliográficas utilizadas



Fonte: Autoria própria, 2022.

Os critérios de inclusão dos estudos foram: artigos em português, artigos com assuntos específicos relacionados ao tema, livros que possuíam a mesma temática do que planejava-se abordar e revistas científicas.

[...] Os elementos a serem escolhidos visam reforçar, apoiar e justificar as ideias pessoais formuladas pelo autor do trabalho. Esses elementos retirados das várias fontes dão as várias afirmações do autor, além do material sobre o qual se trabalha a garantia de maior objetividade fundada no testemunho e na verificação de outros autores. (SEVERINO, 2014, p. 113)

Na já referida primeira etapa do trabalho, foi elaborado e disponibilizado um formulário para se obter resultados de pessoas com faixas etárias diversificadas, o conteúdo tinha por objetivo uma avaliação do comportamento e da inteligência emocional das pessoas em um ambiente laboral. Desse modo, foram alcançadas oitenta e cinco respostas em um período de duas semanas.

Na já citada segunda etapa, foi elaborado e disponibilizado um formulário de pesquisa qualitativa sobre o desenvolvimento emocional em gestores na cidade de Itapira. A pesquisa analisou se os gestores afirmaram possuir inteligência emocional no dia a dia de seu trabalho e como agem diante de conflitos.

O formulário da segunda etapa é formado dez perguntas, entre elas seis são de múltipla escolha, três discursivas de resposta longa e uma discursiva de resposta curta. No total, foram alcançadas quinze respostas, porém utilizamos somente doze para fins de análise, pois as outras três não estavam dentro dos parâmetros que estabelecemos. As perguntas do formulário da segunda etapa foram as seguintes:

- ✓ A primeira é um termo de livre consentimento e esclarecido;
- ✓ A segunda é de múltipla escolha e questiona o local que o gestor trabalha na cidade de Itapira;
- ✓ A terceira também é de múltipla escolha e visa saber qual tipo de empresa o gestor trabalha, tendo como opções Sociedade Empresária Limitada - LTDA, Microempreendedor Individual - MEI, Sociedade Anônima S/A e Outras;
- ✓ A quarta é uma pergunta de resposta curta com o intuito de saber qual cargo o gestor ocupa na empresa;
- ✓ A quinta visa mensurar o quanto a inteligência emocional é presente no dia a dia do gestor, por intermédio de uma questão de múltipla escolha;
- ✓ A sexta apresenta uma pergunta de múltipla escolha com o intuito de saber se o gestor tem habilidade para separar a vida pessoal da profissional;
- ✓ A sétima é de múltipla escolha e visa analisar se o gestor acredita ser importante prover da inteligência emocional no trabalho;
- ✓ A oitava é uma pergunta com resposta discursiva, que visa saber se o gestor acredita que a inteligência emocional é uma aliada na relação de líder e liderado;
- ✓ A nona questão tem um intuito de saber como o gestor gerencia uma situação de conflito em um ambiente laboral e as respostas foram apresentadas na forma discursiva;
- ✓ A décima pergunta pede um exemplo de uma situação vivenciada pelo gestor, onde foi aplicada a inteligência emocional e as respostas foram discursivas.

Desse modo, na fase de execução da segunda etapa, o formulário desenvolvido teve como objetivo direcionar perguntas aos gestores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados, nesta seção, os termos que mais utilizamos nesta pesquisa: inteligência (emocional); emoção; gestor; competências pessoais e sociais; liderança, gestão de pessoas, além de breves considerações sobre o ramo empresarial na cidade de Itapira.

Segundo Gardner (1995, p.21) a inteligência:

[...] implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A

capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a solução adequada para esse objetivo. [...]

Para Gardner (1995), a inteligência é algo mais complexo e nessa perspectiva deixou testes e padronizações de lado. Seu método de estudo foi baseado em coletar informações de processos mais naturais, observou capacidades importantes que as pessoas desenvolviam para se adaptarem ao meio em que viviam. Podemos classificar como inteligência o potencial para processar informações que pode ser ativado ou não a partir da “configuração cultural” do meio em que se vive, ou seja, toda habilidade ou conjunto de habilidades (capacidade) das quais dispõe um indivíduo que poderá desenvolvê-las, permitindo-lhe a resolução de problemas e a elaboração de produtos valiosos numa cultura.

A partir do século XIX, foi notado um interesse em expansão sobre o tema da inteligência humana, de maneira especial quando Herbert Spencer e Francis Galton sugeriram à sociedade uma capacidade humana geral e superior. Francis Galton entendia que a inteligência era um reflexo de habilidade sensoriais e perceptivas transmitidas de maneira genética.

Com relação ao seu conceito, percebemos a existência de duas correntes teóricas. Há autores que definem a inteligência emocional como uma capacidade geral de compreensão e raciocínio, ao passo que outros a descrevem como envolvendo diversas capacidades mentais que são relativamente independentes umas das outras.

A inteligência emocional foi definida de maneira acadêmica pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990), como uma subforma da Inteligência Social, capaz de abranger a habilidade de monitorar as emoções e sentimentos próprios e das demais pessoas, discriminá-los e utilizar as informações obtidas para orientar pensamentos e ações.

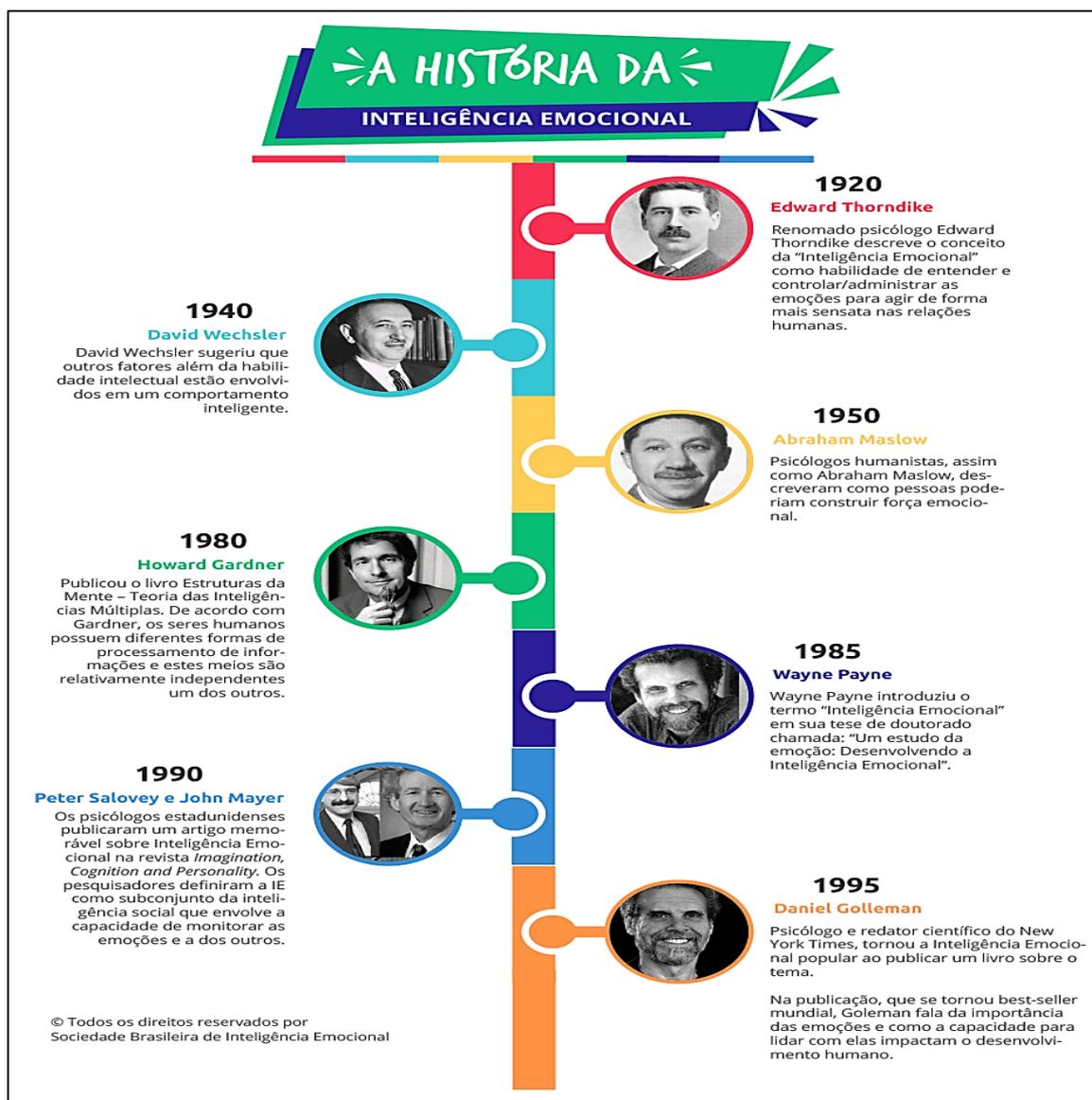
Os primeiros estudos baseados nas experiências demonstraram a habilidade que as pessoas possuem em identificar emoções em cores, rostos e formas (Mayer et al., 1990), além de ter sido investigada a forma de compreensão de emoções de personagens em histórias.

Foi por meados dos anos de 1994 e 1997 que o termo da Inteligência Emocional se popularizou após Daniel Goleman (1996) lançar o livro “*Emotional Intelligence*”, o que fez acontecer uma ampla divulgação e a mudança dos conceitos já definidos para o tema. A partir dessa publicação, os aspectos da personalidade começaram a ser inclusos e Mayer & Salovey (1997) redefiniram a inteligência emocional:

[...] A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual[...]. (MAYER & SALOVEY, 1997, p. 15)

A Figura 2 apresenta uma linha do tempo sobre a História da Inteligência Emocional. Podemos ver que conceito começou a ser tratado já em 1920 pelo psicólogo Edward que dizia que a inteligência emocional era uma habilidade de entender e controlar as emoções para agir de forma correta. No decorrer dos anos, o conceito foi cada vez mais estudado e desenvolvido, passando a ser tratado no livro de David Wechsler que abrange os outros fatores que estão envolvidos em um comportamento inteligente.

Figura 2. Imagem da linha do tempo sobre a História da Inteligência Emocional, publicada em site virtual em 27 de março de 2018 pela Equipe SBIE.



Fonte: <https://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho/>

Já em 1950, Abraham Maslow descreve como as pessoas podem construir força emocional e em seguida, no ano de 1980, Howard Gardner publica seu livro abordando as diferentes formas de processar as informações. Wayne Payne em 1985 decide usar o termo Inteligência Emocional em sua tese de doutorado, que tinha como assunto o desenvolvimento dela. Poucos anos depois, temos os psicólogos Salovey e Mayer publicando um artigo definindo a IE como um subconjunto da inteligência social e, Daniel Goleman tornando o tema popular na publicação de seu livro, que fala sobre a importância das emoções e como o desenvolvimento humano é impactado por elas.

Com a Figura 2, pudemos concluir que todas as ideias desenvolvidas se completam para juntas construir o conceito da inteligência emocional que temos atualmente.

A emoção, por sua vez, é uma sensação que pode se manifestar na esfera emocional ou física e é gerada por algum estímulo, que pode ser um sentimento ou um acontecimento. É ela que levará uma pessoa a ter a reação diante de um acontecimento. Não se deve generalizar as emoções, principalmente porque os sentimentos que elas proporcionam em cada indivíduo são muito específicos.

Conforme o neurocientista António Damásio (2004) as emoções são classificadas em três categorias: emoções de fundo, primárias e secundárias.

As emoções de fundo são aquelas em que o sujeito tem a capacidade de decodificá-las rapidamente em diferentes contextos, sendo elas agradáveis ou desagradáveis.

As emoções primárias ou universais são facilmente identificáveis entre os seres, como, por exemplo, raiva, tristeza, medo, zanga, nojo, surpresa, felicidade.

Por fim, as emoções sociais ou secundárias que, de acordo com Damásio, são influenciadas pela sociedade e cultura, como a vergonha, o ciúme, a culpa, compaixão, embaraço, simpatia, orgulho.

Como a figura do gestor se inseriria nesse contexto? As formas de gerenciamento e atribuições delegadas por um gestor é o que mais o define. Assim, para que haja uma execução detalhada e bem-sucedida das tarefas, uma função essencial do gestor é comandar os processos de uma maneira sequencial, organizada e disciplinada referente as normas da empresa.

Comumente os gestores tratam de organizar as tarefas a serem executadas, comandam ao orientar os colaboradores, coordenam fazendo a interação das atividades em um ambiente laboral e controlam verificando se as orientações estão sendo seguidas e realizadas da maneira correta (VAZ, 2015 p. 40). O bom gestor está sempre pronto para atender a quem solicitar sua ajuda dando os amparos necessários para que o colaborador possa desenvolver suas atividades e resolver seus problemas. Assim, são várias as funções de um gestor que vão desde realizar tarefas

administrativas até mesmo, a de comunicar informações empresariais externas para dentro da empresa e informações de um setor para outro (VAZ, 2015 p. 43).

Existem competências que um gestor deve possuir e desenvolver para que ele esteja cada vez mais preparado a fim de ser um bom líder. Desse modo, as habilidades almejadas em um gestor são as habilidades técnicas, da capacidade de saber analisar e identificar problemas complexos no dia a dia de trabalho, habilidade de relacionamentos interpessoais além de saber ser um líder político no sentido de fazer bons contatos e ser coerente em suas atitudes, entre outras (NORO & BRONZATTI, 2013 p. 84).

Daniel Goleman explica sobre a inteligência emocional, ponderando que a autoconsciência ajuda no sentido das pessoas controlarem seus pensamentos, sentimentos e reações. Desse modo, entender que no momento da tomada de decisão, se ela for governada por sentimentos e pensamentos, saber das consequências e das alternativas possíveis são posturas importantes (GOLEMAN, 1995, p. 319).

Outras habilidades descritas por Daniel Goleman são a automotivação, onde é importante cumprir compromissos e ser responsável pelos próprios atos e decisões, ter empatia respeitando as diferenças e entendendo a maneira de pensar e a opinião das pessoas. Goleman refere-se também em ter um bom relacionamento interpessoal, ser um bom ouvinte e saber separar julgamentos pessoais em relação a situações envolvendo outras pessoas (GOLEMAN, 1995, p. 319). Nesse sentido, pode-se considerar que as habilidades relatadas por Daniel Goleman são características muito valorizadas nos líderes em uma empresa.

“Líderes que usavam estilos que afetavam o clima de forma positiva tinham decididamente melhores resultados financeiros do que aqueles que não usavam. Isso não significa que o clima organizacional seja o único propulsor do desempenho. As condições econômicas e a dinâmica competitiva têm grande importância. Mas a análise sugere fortemente que o clima é responsável por quase um terço dos resultados. E isso é um impacto grande demais para ser ignorado” (GOLEMAN, 2014, p. 28)

Os líderes, por sua vez, devem desenvolver a inteligência emocional para que possam expressar suas aptidões sociais e pessoais conduzindo as situações da melhor forma possível. Pode-se observar que os líderes que transmitem confiança, são honestos, comunicam-se bem, escutam com atenção e passam a sensação de segurança. Assim, são os que mais recebem a afeição e o respeito dos colaboradores (RIZZOTTO, 2019, p.35).

É mais fácil utilizar o caos como poder de imposição da gestão, uma vez que existirão pontos com problemas mais ou menos importantes no projeto prioritários ou urgentes, e que podem ou não impactar o prazo das entregas das tarefas e/ou o risco de afetar sua entrega final. Isso acontece não porque o gestor criou o caos, mas por estar fazendo uso, muitas vezes inconsciente, do caos como recurso de proteção. [...] acaba transferindo a culpa dos problemas para seus subordinados, fornecedores ou outros

gestores, muitas vezes devida a sua própria ineficiência de gestão. (LUIZ DEL COL et. al., 2019, p. 9).

Segundo Salles & Araújo (2018, p. 686), Gardner pontua que existem oito tipos de inteligência: a inteligência linguística, a lógica, a motora, a espacial, a musical, a intrapessoal, a interpessoal e a naturalista.

A inteligência linguística é expressa na destreza que a pessoa possui em se comunicar tanto verbalmente e ao escrever. Essas pessoas conseguem ouvir e entender prontamente, respondendo as questões de forma clara, objetiva e com as colocações adequadas. A inteligência linguística pode ser observada em escritores, poetas, professores etc. (CORRÊA, et. al., 2012, p.18).

A inteligência lógica é observada nas pessoas que possuem aptidão em fazer cálculos, se identificando com os números por terem o raciocínio lógico. Essa inteligência pode ser observada em contadores, administradores etc. (CORRÊA, et. al., 2012, p.18).

A inteligência motora é a capacidade de alcançar resultados almejados em função da agilidade do corpo. São pessoas que possuem os movimentos do corpo desenvolvidos. Essa inteligência é observada em bailarinos e artistas, por exemplo, (SALES, et. al., 2018, p. 687).

A inteligência musical é observada nas pessoas que são sensíveis ao ritmo, sons etc. Pode-se citar a inteligência musical muito destacada em cantores, compositores etc. (SALES, et. al., 2018, p. 687).

A inteligência espacial é observada nas pessoas que possuem criatividade para desenvolver gráficos e desenhar imagens. São pessoas que conseguem enxergar além do que lhes é apresentado. Destacam-se com essas características os engenheiros, cirurgiões etc. (GUEBUR et. al., 2007, p.74).

Por sua vez, a Inteligência interpessoal é muito observada em figuras profissionais e públicas como jornalistas, comerciantes, representantes religiosos, políticos, médicos e pedagogos. Trata-se da habilidade de resolução às questões interpessoais, ou seja, entre pessoas, e da maneira de como são abordados os indivíduos com relação a compreensão a interação e colocações corretas (GUEBUR et. al., 2007, p.75).

Com relação à Inteligência intrapessoal, é sabido que está se refere ao dom de compreender a si próprio e assim entender as próprias limitações e aptidões. Relaciona-se à autoestima, autoaceitação e autodisciplina, para assim desenvolver-se pessoalmente (GUEBUR, et. al., 2007, p.75). Pode se observar essas características em profissões como investigadores, psicólogos, filósofos, autores, atletas etc.

Inteligência naturalista diz respeito à capacidade de se conectar com a natureza como, por exemplo, a fauna e a flora. São pessoas que classificam as

espécies e compreendem os sistemas naturais com facilidade e satisfação. Alguns profissionais que possui essa inteligência são: biólogos, veterinários etc. (GUEBUR, *et. al.*, p.75).

Portanto, todos possuem uma inteligência que se destaca mais, por isso é de importância que o indivíduo conheça qual inteligência é mais característica nele.

Ser um líder não é uma tarefa fácil, considerando os diversos desafios que precisam ser enfrentados todos os dias em uma empresa. Nesse sentido, é de grande importância que exista uma relação harmônica entre o líder e o liderado para assim facilitar a resolução de problemas. Um fator muito importante para o beneficiamento dessa relação é o motivacional, onde os líderes além de motivar os colaboradores também valorizam o trabalho e as ideias deles fazendo com que eles se sintam reconhecidos e conseqüentemente busquem mais oportunidades.

“{...} foi constatado que, em conseqüência da atenção que receberam dos pesquisadores, as operárias passaram a sentir que eram parte importante da Western Electric Company, ou seja, não se sentiam mais como indivíduos isolados que trabalhavam juntos apenas no sentido físico, mas sim integrantes de um grupo de trabalho coeso (MONASTERSKY, 2022)

As relações que se criaram produziram sentimentos de participação, de competência e de realização, isto é, motivos que ainda não tinham sido satisfeitos no trabalho, mas que, a partir daquele momento estavam sendo atendidos, ocasionando satisfação por parte das operárias, que trabalhavam mais e de maneira eficiente (MONASTERSKY, 2022, p. 33)”.

Nesta citação, podemos refletir sobre o estudo realizado por Elton Mayo, em 1959, na fábrica de Western Electric Company, que por volta dos anos vinte, visando à produtividade, a empresa proporcionou, para suas funcionárias, regalias como um maior tempo para descanso, entrega de lanches às funcionárias, entre outros benefícios (MONASTERSKY, 2022 p. 32-33). No entanto isso não aumentou a produtividade das funcionárias, foi quando se compreendeu que o que faltava era o fator motivacional. Ao se sentirem motivadas como, por exemplo, fazendo parte de um grupo, sendo aceitas, isso incentivou um clima organizacional de afeição e amizade, aumentando conseqüentemente a produtividade (MONASTERSKY, 2002 p. 32-33).

No interior de uma corporação, o clima organizacional está muitas vezes relacionado com a influência que um indivíduo pode exercer sobre o outro, tendo em vista que quando um colaborador possui uma perspectiva sobre algo, o mesmo pode induzir outros colaboradores a adquirirem a mesma concepção sobre tal pensamento ou convicções semelhantes, refletindo diretamente no comportamento dos trabalhadores de maneira positiva ou negativa (OLIVEIRA, 2010 p. 113). Assim é importante que o gestor possua habilidades para perceber quando algo está diferente com o colaborador e se não está bem, sabendo distinguir as diversas situações do cotidiano.

Atualmente a psicologia organizacional nas empresas contribui muito para que os colaboradores se mantenham conscientes em suas atitudes e principalmente bem em relação ao seu emocional, considerando as situações inesperadas e conflitantes do dia a dia. Já a psicologia comportamental também bastante aplicada nas empresas visa ajudar no relacionamento interpessoal entre os participantes de uma equipe (COOPER, 2017, p. 3). Como este é um trabalho de gestão, focaremos nessa área e nos restringiremos a ela, de forma a não nos aprofundarmos nos conceitos psicológicos.

No processo de implantação de novas práticas de gestão com intuito de realizar melhorias favoráveis na empresa é comum que a cultura empresarial se sobreponha a essas tentativas de mudança, fazendo com que esses processos se tornem frustrados. Com isso, é necessário entender a cultura em questão e planejar estratégias que a empresa esteja disposta a realizar, além de que, para que as mudanças ocorram de maneira eficiente e satisfatória, é importante que todos participem e estejam solidários a ajudar (OLIVEIRA, 2010 p. 113).

Nesse sentido o papel do líder é essencial em saber conduzir a situação ganhando a afeição dos colaboradores, fazendo com que eles entendam e se adaptem as mudanças incorporadas à empresa. Ocorre que muitas vezes colaboradores demonstram resistência entrando em confronto com os líderes, é quando esses líderes precisam analisar e usar a inteligência emocional. A partir daí é preciso ter inteligência emocional para decidir se esses colaboradores continuam na empresa ou são dispensados por não aceitarem a nova cultura.

Normalmente em EPPs (Empresa de Pequeno Porte) o proprietário é quem assume a posição de gerente, assumindo responsabilidades como contratar, dispensar, escolher a equipe, delegar tarefas, além de outras atividades. Porém, muitas vezes o gestor não possui as competências necessárias para tal, como por exemplo, motivar funcionários, escolher o canal de comunicação mais adequado, resolver conflitos interpessoais que surgem diariamente (FARIAS *et. al.*, 2019, p. 262)

Desse modo, é importante que o proprietário e gestor da empresa desenvolvam habilidades voltadas para o relacionamento interpessoal e intrapessoal aprimorando sua inteligência emocional para que o clima organizacional se torne favorável ao desempenho dos funcionários e aos processos produtivos (FARIAS *et. al.*, 2019, p. 262).

À vista disso, atualmente os gestores estão cada vez mais compreendendo a importância de se satisfazer as necessidades dos colaboradores na medida em que estejam dentro das normas culturais da empresa, mantendo um clima harmônico e consequentemente aumentando a produtividade.

Atualmente as empresas buscam cada vez mais melhorar o seu posicionamento, por conta da concorrência e exigências que estão cada vez mais fortes no mercado. Para conseguirem atingir esse objetivo, necessitam de pessoas, que são responsáveis por auxiliar na busca pela excelência e se tornam um diferencial

competitivo dentro das organizações para alcançar os objetivos almejados. Dessa forma, as empresas procuram por líderes que sejam, além de comprometidos e com um grande conhecimento intelectual, pessoas que saibam desenvolver e incentivar uma equipe diante das inúmeras situações que acontecem no dia a dia.

Um líder é responsável por estabelecer a relação direta dos colaboradores com as metas que a organização traça, e para que ele consiga que sua equipe tenha um bom desempenho, é necessário desenvolver e aperfeiçoar a sua inteligência emocional, pois lidará com personalidades e opiniões diferentes. Quando as emoções são administradas adequadamente, elas permitem o aumento de produtividade, bom relacionamento e bem-estar no ambiente que está inserido, além de auxiliar na resolução de conflitos. A emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para a tomada de boas decisões, otimização na solução de problemas, mudanças e assim, o alcance do sucesso. (GOLEMAN, 1995)

Uma das funções atribuídas aos líderes é obter resultados. Mas, para alcançar esse objetivo, é imprescindível que ele saiba liderar, em outras palavras, que ele consiga influenciar e orientar a equipe em direção à realização das metas e dos objetivos comuns. Os líderes, são, nas organizações, os gestores. De acordo com Charan (2008, p. 49):

A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa. Os líderes não podem fazer tudo; eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento (CHARAN, 2008, p. 49).

Conforme Chiavenato (2005), “O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade”. A definição de liderança envolve dois aspectos importantes, o primeiro é a habilidade de motivar as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito e o segundo a tendência dos seguidores, de acompanhar aqueles que percebem como instrumentos para satisfazer os seus próprios objetivos e necessidades pessoais.

Por esse motivo, as empresas devem buscar para estes cargos pessoas que sejam preparadas intelectual e emocionalmente. Os líderes devem possuir diferentes habilidades e competências. “Eles precisam ser capazes de comunicar sua visão, mas também precisam ser bons ouvintes, construtivos e articulados e capazes de influenciar os outros” (CHARAN, 2008).

Charan (2008) destaca que inúmeros líderes alcançam essa posição em sua carreira sem possuir a preparação necessária. Entretanto, a liderança é algo que pode ser desenvolvido e aprimorado.

Um líder emocionalmente inteligente deve usar sua inteligência emocional em situações individuais e de grupo. Ele deve escutar os sentimentos que estão sendo expressos, incentivar a positividade, atuar com sabedoria na resolução de problemas e saber dar feedback para seus liderados.

Pessoas satisfeitas, motivadas, comprometidas e desafiadas em suas competências, produzem melhor, e são mais felizes no ambiente de trabalho, além de

apresentarem produtividade e fidelização na organização (CHIAVENATO, 2005). Diante dessa reflexão, confirmamos que os líderes são os maiores responsáveis por conseguirem utilizar o máximo de competências das pessoas dentro do ambiente de trabalho, além de conseguirem causar o sentimento de satisfação pelas ações que desempenha e estimular cada vez mais o comprometimento dos funcionários.

Um líder positivo é capaz de multiplicar seu potencial e de seus colaboradores, ao contrário de um chefe disfuncional, que não consegue administrar sua equipe, os conflitos e relacionamentos dela, e mesmo sem intenção, reduz a eficácia do grupo como um todo.

Existem diversos estilos de liderança defendidos por diferentes autores. Algumas, como a teoria dos traços, afirmam que o líder nasce feito, possuidor de determinadas características físicas, intelectuais e sociais que evidenciam a sua capacidade de liderar. Entretanto, esta teoria não ressalta o sucesso desta “liderança”. A teoria comportamental (CHIAVENATO *apud* RIZZOTO, 2019, p. 23), a mais conhecida, divide a liderança em três tipos:

- Liderança autocrática: a ênfase no líder e nas tarefas; a relação com os subordinados torna-se crítica, pois é centralizador, não escutando a opinião dos liderados;
- Liderança democrática: a ênfase é no líder e no liderado. Nesse caso, o líder tende a tomar decisões por meio do consenso do grupo, incentivando a participação de todos e seu desenvolvimento;
- Liderança liberal: a ênfase é no liderado. Nesse caso, o líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados, que possuem ampla liberdade.

Um líder que sabe administrar suas competências e adotar o perfil mais condizente em cada situação, produz resultados positivos, impactando diretamente o ambiente em que está inserido. De acordo com Goleman (*apud* DE PAULA, 2021), existem seis estilos distintos de liderança, cada um tendo sua origem em um aspecto diferente da inteligência emocional. Eles são:

- Estilo coercitivo: exigem imediata submissão. A tomada de decisão é de cima para baixo, a flexibilidade é difícil uma vez que este estilo elimina novas ideias da equipe;
- Estilo autoritário: mobilizam a pessoas em direção a uma visão. Ele motiva as pessoas tornando claro os objetivos, projetando as tarefas individuais dentro de uma grande visão e definindo os padrões que giram ao redor daquela visão;
- Estilo agregativo: pensa primeiramente nas pessoas, procuram criar laços emocionais e preservar a harmonia. O líder que segue este estilo defende os valores individuais e suas emoções mais do que as tarefas e metas;

- Estilo democrático: busca criar consenso através da participação da equipe, construindo assim confiança, respeito e comprometimento. O líder democrático aprende a ouvir a equipe, é flexível, canalizando a responsabilidade entre os demais membros, deixando que todos participem da tomada de decisão;
- Estilo transformacional: os líderes estabelecem desempenhos extremamente altos, buscando ser o exemplo para a sua equipe. Contam com excelência e a autodireção, buscando sempre fazer as coisas melhor e mais rápidas;
- Estilo treinador: os líderes treinadores desenvolvem as pessoas para o futuro, ajudam os seus funcionários a identificar seus pontos fortes e fracos e a trabalhar suas aspirações pessoais e profissionais. Há flexibilidade e delegação de responsabilidade entre os membros, desafiando a todos.

Conforme Peter Druck (apud MONTEIRO et. al., 2014, p. 6):

O administrador é um elemento dinâmico em uma empresa e um transformador de recursos em resultados; sua presença atuante é a única capaz de prover a uma organização vantagens competitivas no mercado.

A liderança contingencial, que consiste na liderança que pode ser moldada pela situação, deve ser o objetivo para qualquer líder, pois ela possibilita que ele consiga se adaptar e agir da maneira que é mais adequada diante de cada situação. Segundo Silvia Maria Monteiro et. al., 2014, p. 6:

Nesta liderança, o líder desenvolve a capacidade de adequar-se ao momento, e dentro desta dinâmica, ele consegue delegar e motivar os seus colaboradores para que suas reações sejam positivas, para que ofereçam o seu melhor e alcancem os resultados esperados.

Para alcançar uma liderança eficaz e que trará resultados, os líderes devem primeiro compreender quais competências da inteligência emocional estão lhes faltando, e, assim, trabalhar para aumentar seu quociente delas.

Antes de falar do ramo empresarial na cidade de Itapira, é importante apresentarmos dados sobre a região que escolhemos como contexto de trabalho.

A cidade de Itapira está localizada no interior do estado de São Paulo e conta atualmente em seus 518.416 quilômetros quadrados (IBGE, 2021) de extensão, com uma população estimada de 75.683 pessoas (IBGE, 2021).

Em Itapira concentra-se atividade industrial de porte, representada pela indústria de papelão, brinquedos, mecânica, máquinas agrícolas, transformação de madeira e marcante presença de usina de açúcar e da indústria farmacêutica.

Instalada há mais de 60 anos na cidade de Itapira e tendo sua matriz na cidade, temos no ramo de papel e papelão, a Fábrica de Papel e Papelão Nossa Senhora da Penha, conhecida como Grupo Penha. Em 1961, na cidade de Itapira, um grupo de descendentes de origem japonesa assumiu o controle das ações da Fábrica Penha e desde então foi um exemplo de ampliação e constante incorporação de novas tendências e tecnologias em seus processos produtivos. Nos dias atuais, Itapira pode

dizer que tem em sua cidade um dos maiores produtores de embalagens de papelão ondulado do país, que, além de estar no estado de São Paulo, também possui filiais nos estados do Paraná: Coronel Vivida, Bahia: Santo Amaro e Feira de Santana e Minas Gerais: Jacutinga. Eles são um grupo que conta com certa de 2 mil colaboradores (PENHA, 2022).

Para suprir as necessidades farmacêuticas nacionais, o Laboratório Cristália foi fundado em 1972, ele é um Complexo Industrial Farmacêutico, Farmoquímico, Biotecnológico e de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação 100% brasileiro. Segundo o site da empresa (<https://www.cristalia.com.br/historia>), a história dessa empresa começou em 1969 quando um grupo de médicos fundou a Clínica de Repouso de Itapira, ou Clínica Cristália, como era conhecida. O laboratório foi criado para suprir as necessidades dos pacientes, porém eles produziam mais do que era necessário e o excedente começou a ser comercializado. Hoje, o Complexo Industrial de Itapira possui duas plantas Farmoquímicas, uma para Insumos Farmacêuticos Ativos (IFAs) tradicionais e outra para IFAs oncológicos; três plantas Farmacêuticas, sendo uma farmacêutica oncológica; uma unidade exclusiva para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I); uma unidade de Biotecnologia e uma de Biotecnologia Anaeróbicos, a primeira fundada em 2013 e a segunda fundada em 2014. A força de trabalho do Cristália conta com cerca de 5.600 colaboradores, que compartilham o desejo por trabalhar em prol da saúde, permitindo o acesso de milhares de brasileiros a medicamentos de referência.

O setor de máquinas e implementos agrícolas é representado pela NB Máquinas, ela é resultado de uma junção das maiores e tradicionais empresas do mercado de forragem do Brasil, a JF Máquinas Agrícolas com a Nogueira que decidiram se fundir e permanecer em Itapira no ano de 2014. A junção das empresas permite propiciar ao mercado agropecuário equipamentos de alta qualidade, fornecendo para o Brasil e países do exterior. Antes de se fundirem, a JF Máquinas Agrícolas, foi fundada em 1981 com o objetivo de produzir máquinas e equipamentos para a pecuária e agricultura. A Nogueira Máquinas Agrícolas nasceu em 1957 com o intuito de tornar o Brasil mais produtivo e competitivo nas divisões de pecuária tracionada, armazenamento, fenação, agrícola e pecuária estacionária (NB Máquinas, 2022).

Quando falamos do ramo empresarial de Itapira, também é fácil de lembrar da Usina Virgolino de Oliveira, uma das primeiras usinas de cana-de-açúcar do estado de São Paulo e do Brasil. Conhecida também como Usina Nossa Senhora Aparecida, ela foi fundada em 1997 pelo Comendador Virgolino de Oliveira. Por muitos anos ela foi uma empresa que empregou grande parte da população itapireense e um fato interessante é que muitas comunidades surgiram ao redor da usina, escutamos nossos avós falando que moravam na usina, o que quer dizer que eles moravam nas comunidades aos redores e os pais deles trabalhavam na empresa. No ano de 2021 foi solicitado o pedido de recuperação judicial, pois a empresa apresenta muitas dívidas e grandes dificuldades em cumprir suas obrigações financeiras. A atual

situação da indústria decorre não de um único fator, mas de um conjunto de fatores responsáveis pelo desencadeamento de uma grave crise que se construiu pouco a pouco, durante anos de atividade empresarial (GVO, 2022).

RESULTADOS

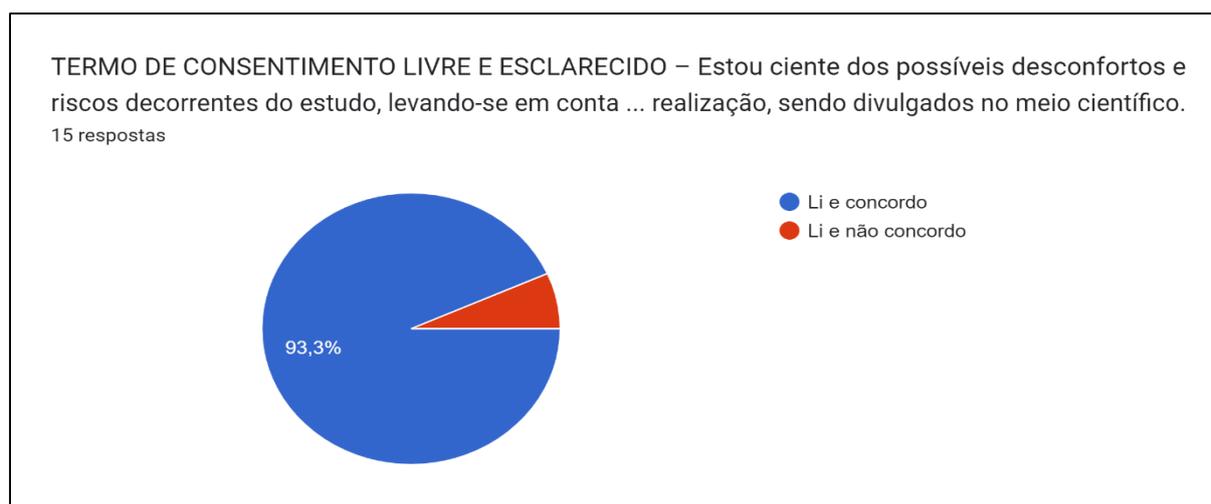
Nesta seção analisaremos os dados coletados por meio da pesquisa qualitativa que realizamos na plataforma *Google Forms* sobre o desenvolvimento emocional em gestores na cidade de Itapira.

Elaboramos um formulário com dez questões, dentre elas, seis objetivas (com opções para escolher) e quatro dissertativas. Ele foi aplicado durante sete dias (30 de setembro de 2022 a 07 de outubro de 2022) e, nesse período, alcançamos quinze respostas. Para fins de análise, consideramos apenas doze, pois três delas não se enquadravam nos padrões que definimos¹.

A princípio as respostas que obtivemos foram satisfatórias e bem elaboradas, demonstrando ser um tema que atraiu a atenção e o interesse das pessoas que participaram de nossa pesquisa, já que ele é pertinente ao momento atual em que vivemos, pois todas os colaboradores de uma organização, em destaque os líderes, estão sujeitos a passar por conflitos emocionais.

As questões a seguir são de múltipla escolha, ou seja, com a opção de escolher uma entre as alternativas.

Figura 3. Termo de consentimento livre e esclarecido



Fonte: Autoria própria, 2022.

¹ Das três respostas excluídas, uma resposta disse não ao termo de consentimento e duas assinalaram que a empresa em que atuam não se localiza na cidade de Itapira.

Antes de iniciar o preenchimento do formulário, foi apresentado aos respondentes um termo de consentimento livre e esclarecido, dando a possibilidade de a pessoa aceitar o termo ou não para assim poder iniciar a participação na pesquisa. A porcentagem de 93,3% corresponde a quem respondeu “concordar” com o termo e o valor de 6,7% é referente a um respondente que assinalou “não concordar”. Compreende-se que a pessoa que respondeu “não concordar”, possivelmente não entendeu o sentido da pergunta. Mesmo a maioria das pessoas sendo adeptas à tecnologia, ainda existem aqueles que não possuem afinidade por alguns conceitos digitais e, por isso, podem ter respondido “não concordo” por engano. Como nosso formulário estava configurado para encerrar caso fosse assinalado “não”, o respondente foi direcionado aos agradecimentos, não deixando que ele avançasse nas próximas perguntas.

Figura 4. Localização da empresa



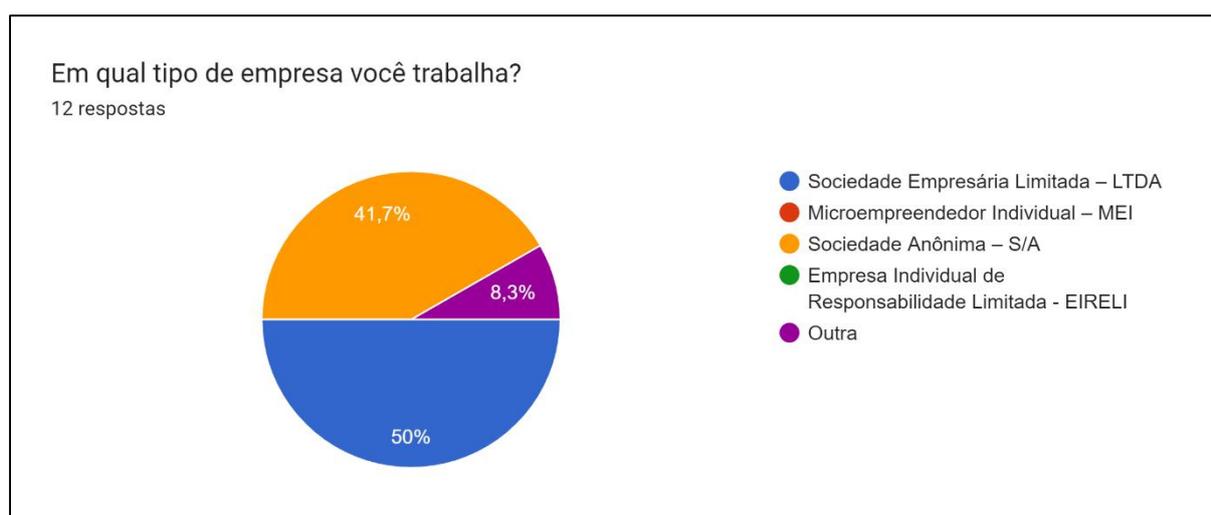
Fonte: Autoria própria, 2022.

Com a finalidade de saber se os respondentes da pesquisa trabalham em empresas localizadas em Itapira, que é a cidade que determinamos como referência em nossa pesquisa, foi apresentada uma pergunta com o intuito saber se a empresa em que os participantes trabalham é localizada em Itapira.

Observou-se que 14,3% responderam não trabalhar em empresas de Itapira e 85,7% respondeu trabalhar em Itapira. A percepção que tivemos é que uma pequena porcentagem que respondeu “não trabalhar” em Itapira, possivelmente trabalha em outra cidade e mora em Itapira, já a porcentagem do outro grupo, ou seja, o alvo da pesquisa foi bom e relevante, contribuindo com a análise. Entretanto, as respostas das pessoas que assinalaram que a empresa em que trabalham não está em Itapira

foram desconsideradas, pois nosso formulário também estava configurado para direcionar a pessoa aos agradecimentos caso ela assinalasse que “não”, já que os resultados almejados eram somente de pessoas que trabalham em empresas localizadas em Itapira.

Figura 5. Tipo da empresa



Fonte: Autoria própria, 2022.

Com o propósito de identificar qual a classificação de empresa se destaca mais entre as alternativas apresentadas na pesquisa, ou seja, dentre as empresas das quais os gestores fazem parte, foi indagado aos participantes do questionário, sobre qual tipo de empresa eles são colaboradores. Dentre as doze respostas obtidas, 41,7% dizem fazer parte de empresas com a categoria de Sociedade Anônima – S/A, 50% fazem parte de empresas com categoria de Sociedade Empresária Limitada – LTDA e 8,3% responderam outra classificação de empresa.

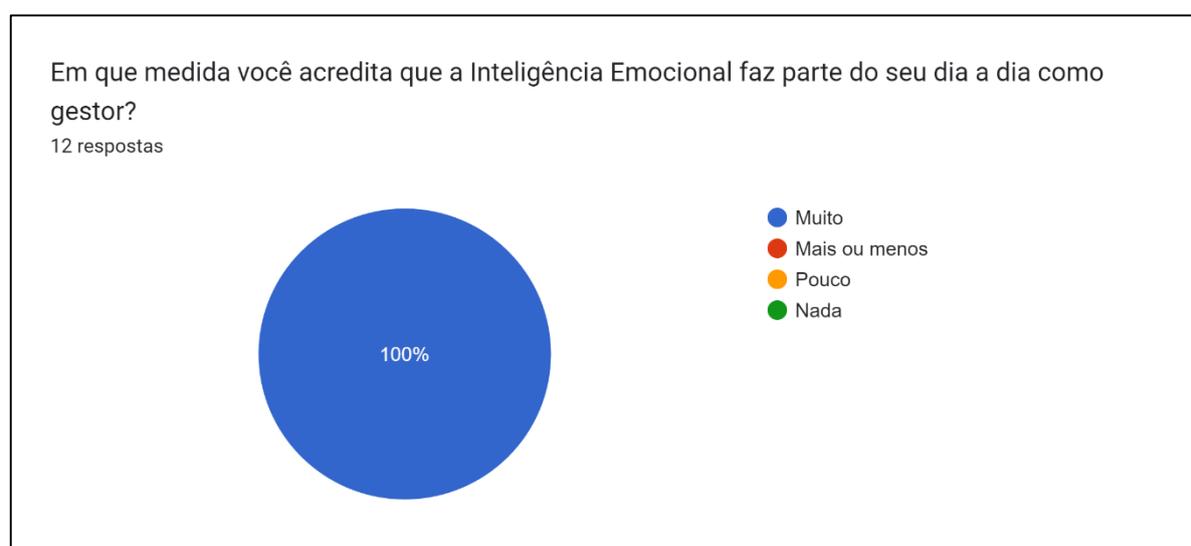
Compreendemos que a opção representada pela Sociedade Empresária Limitada – LTDA se sobressaiu em comparação com as alternativas.

Uma empresa com classificação jurídica S.A. (Sociedade Anônima) é constituída por acionistas, onde o sócio que possui o maior número de ações pode tornar-se o presidente ou diretor da empresa.

Outra classificação jurídica de empresa é a Sociedade Simples formada por um ou mais sócios, porém a responsabilidade dos sócios é ilimitada, já a Sociedade limitada (Ltda) também é formada por um ou mais sócios diferenciando-se da Sociedade Simples no quesito que os sócios possuem responsabilidade limitada ao capital investido (SEBRAE, 2020).

Nesse contexto, há as empresas de pequeno porte (EPP) e as empresas de grande porte (EGP), sobretudo, podem apresentar características que as diferenciam na maneira como seus gestores atuam. Nesse sentido, notou-se que as empresas de grande porte se atentam mais a prazos, limites e formalidades gerenciais enquanto nas empresas de pequeno porte os gestores estão mais inteirados aos projetos por terem uma maior facilidade de interação com os colaboradores podendo então controlar melhor os resultados (NORO et. al., 2013, p. 110).

Figura 6. Inteligência Emocional no dia a dia de um gestor



Fonte: Autoria própria, 2022.

A inteligência emocional é aliada dos assuntos cotidianos de um gestor, principalmente no que diz respeito a questões conflitantes que fazem parte de sua rotina. Assuntos importantes que exigem decisão rápida de um líder, requer inteligência emocional para agir sob pressão e tomar a decisão mais adequada. Desse modo, um gestor é responsável por manter as atividades de uma empresa em harmonia, bem como, a harmonia entre seus liderados. Acontece que, é comum ocorrer eventualidades, principalmente conflitos entre os liderados e para um gestor resolver tal problema da melhor maneira é importante ele se atentar e não deixar os fatores ambiente o atingir refletindo em seu emocional.

Nesse sentido o resultado dessa questão mostrou que todos os participantes acreditam que a inteligência emocional é importante e faz parte do dia a dia de um gestor.

No processo do desenvolvimento do questionário aqui apresentado foram também incluídas questões discursivas, em que os participantes puderam expressar suas experiências e informações na forma escrita.

A questão referente ao Quadro 1 tem o intuito de saber qual cargo a pessoa ocupa na empresa.

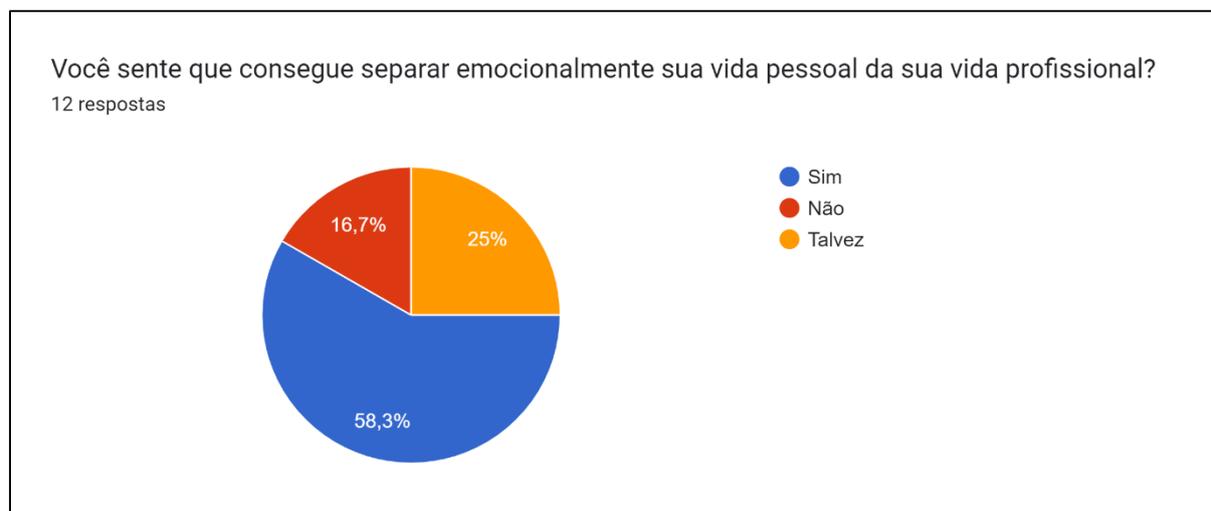
Quadro 1. Função que desempenha na empresa

Quantidade de respondentes	Cargo
1	Supervisor de manutenção
1	Líder de estoque
1	Supervisora de atendimento ao cliente
1	Analista de logística sênior
3	Encarregado de Operações
1	Supervisor de logística
1	Coordenador de manutenção
1	Coordenadora de RH generalista
1	Operador de produção
1	Gerente de Licitações e Negócios Eletrônicos

Fonte: Autoria própria, 2022.

Com o intuito de identificar os setores e cargos daqueles que responderam a pesquisa, foi disponibilizada uma questão indagando qual cargo o respondente ocupa na empresa em que é colaborador. O resultado referente aos cargos apresentados nessa questão do questionário foram: um supervisor de manutenção, um líder de estoque, uma supervisora de atendimento ao cliente, um analista de logística sênior, três encarregados de operações, um supervisor de logística, um coordenador de manutenção, uma coordenadora de RH generalista, um operador de produção e um gerente de licitações e negócios eletrônicos.

Entende-se que, em alguns casos, a nomenclatura da função não mostra que a pessoa ocupa um cargo de gestão, porém ela pode ser responsável por cuidar de um determinado setor ou de uma equipe. Assim, ainda que o nome do cargo não seja enquadrado em uma área de Gestão Empresarial, consideramos as atividades efetivamente realizadas pelos funcionários como atividades de gestão; exemplos disso são: operador de produção e analista de logística sênior.

Figura 7. Vida Pessoal *versus* Vida Profissional

Fonte: Autoria própria, 2022.

A questão referente a Figura 7 tem o objetivo verificar se os respondentes de nosso questionário julgam que conseguem fazer a separação da vida profissional e pessoal, pois é comum que as pessoas tenham dificuldade, ainda mais as que ocupam cargos de liderança, que por si só já exigem maior responsabilidade. A questão abordada nessa pergunta trata de uma das habilidades que faz parte da inteligência emocional: a de separação entre pessoal e profissional.

Dentro das respostas que obtivemos, a maior parte das pessoas (58,3%) responderam que “conseguem fazer a separação emocional de sua vida profissional e pessoal”. Representando a porcentagem faltante, tivemos o mesmo número de escolhas tanto para “não” quanto para “talvez”. Podemos associar os resultados dos que responderam que não conseguem separar e dos que não sabem dizer ao certo, como uma deficiência na inteligência emocional.

Uma pessoa que não consegue fazer a separação dos sentimentos, aqui representados por 41,7%, pode ter prejuízo em sua capacidade de tomada de decisão, pois pode ser influenciada pelos seus próprios sentimentos e situações que estão acontecendo paralelamente em sua vida, prejudicando a imparcialidade. A habilidade de conseguir separar a esfera pessoal da profissional é muito importante para melhorar a qualidade de vida, pois é muito comum pessoas levarem os problemas do serviço para suas casas e influenciar negativamente em suas atitudes com as pessoas que convivem com elas.

A Inteligência Emocional é muito importante também para um gestor zelar pela sua saúde mental, que é constantemente ameaçada com as altas demandas que surgem diariamente para serem resolvidas.

Segundo a psicóloga Daniela (G1, 2021) em relação aos resultados da pandemia nas pessoas:

A gente teve um número alarmante de casos de crise de Síndrome de Burnout, que são casos recorrentes de pressão e estresse no ambiente de trabalho. Também houve aumento de crises de ansiedade, que envolvem questões como pânico, fobia e medo. Os casos de depressão também tiveram um aumento muito grande. E o que a gente está vendo agora é o aumento do TEP, que é o transtorno de estresse pós-traumático.

A notícia trazida através da citação da psicóloga mostra que, provavelmente, há uma junção de problemas pessoais e situações profissionais que acabam prejudicando os trabalhadores e trazendo prejuízos à inteligência emocional.

Figura 8. Inteligência Emocional como uma importante habilidade no dia a dia



Fonte: Autoria própria, 2022.

Para a questão referente à Figura 8, tivemos o intuito de saber se nossos respondentes consideram que a inteligência emocional é uma habilidade importante em seu dia a dia. A maior parte das pessoas, com 91,7% das escolhas, disse que acha que a IE é “muito importante” em seu dia a dia e 8,3% das respostas, apontam que ela é “importante”.

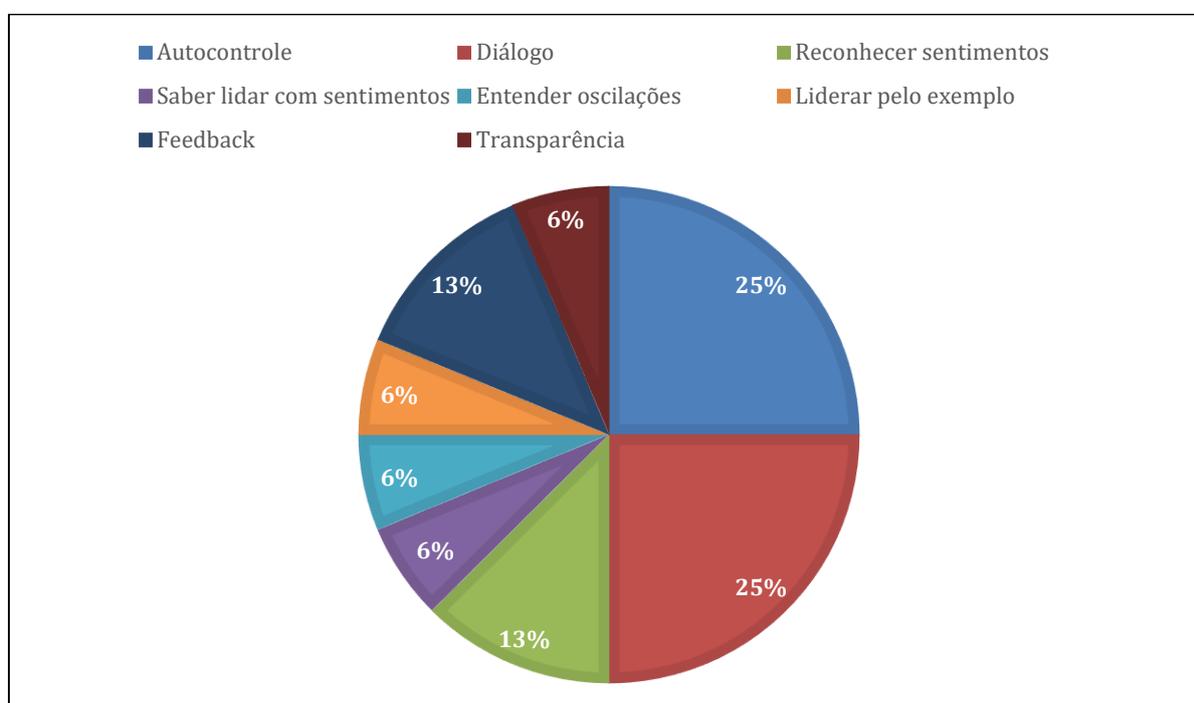
Pelas respostas obtidas, vimos que nenhuma das pessoas assinalou que acha que a IE é “pouco importante” ou “nada importante”, nesse sentido podemos analisar que todos os respondentes acreditam que a IE é uma habilidade importante no dia a

dia organizacional, pois com ela pode-se melhorar seus métodos de gestão e execução da liderança, já que ela auxilia diretamente no controle das emoções.

A próxima questão de nosso questionário é de modelo discursiva e, pedia para que os respondentes escrevessem, com suas próprias palavras, como que eles acreditam que a inteligência emocional pode ser uma aliada na relação entre o líder e o liderado.

Segue a Figura 9 que demonstra as ideias trazidas nas respostas dos participantes:

Figura 9. IE na relação entre líder e liderado



Fonte: Autoria própria, 2022.

Dentro das doze respostas obtidas, notamos uma variedade de exemplos de como as pessoas enxergam que a IE é pode ser uma aliada entre o líder e o liderado, pudemos ver que algumas trazem um pensamento semelhante, como o autocontrole, que foi citado diversas vezes e sabemos que ele é responsável por conseguir controlar seus sentimentos e emoções, além de também os conhecer e saber lidar com eles para que mantenha a imparcialidade e razão nas situações cotidianas e nas resoluções de problemas.

O diálogo também foi destacado como sendo uma ferramenta da IE, pois ele faz com que muitas situações consigam ser resolvidas de maneira passiva por meio

de uma boa conversa, além de que ele também é um método para contornar conflitos para evitar discussões.

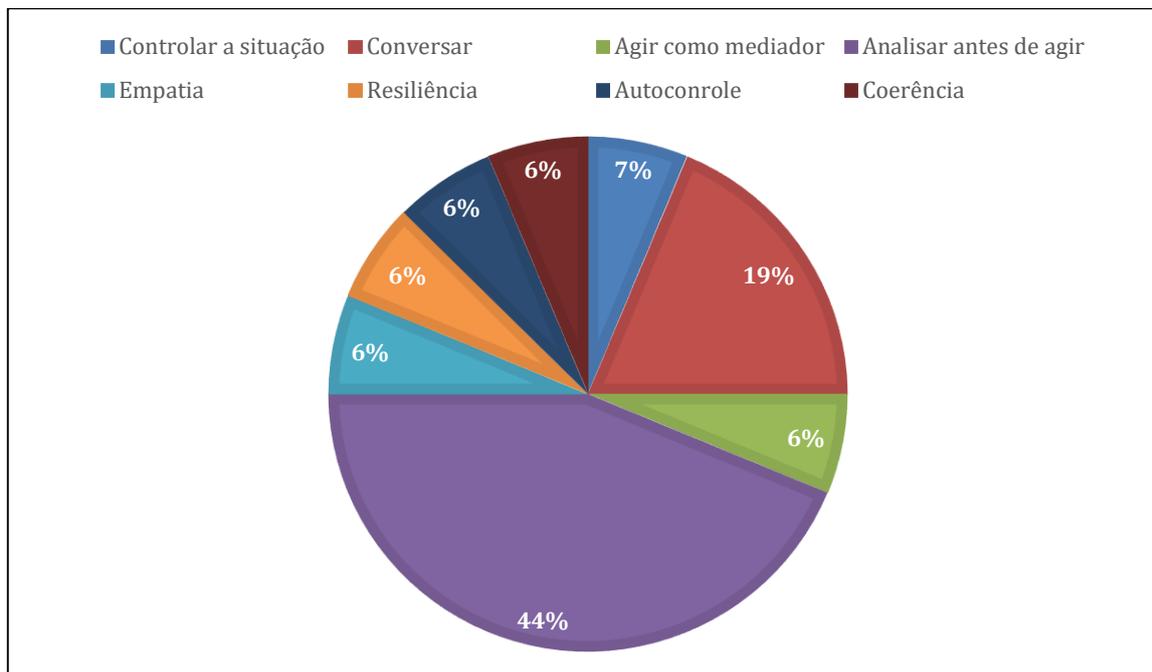
A Inteligência Emocional também pode ser uma aliada na mediação de conflitos, pois com ela é possível que o gestor analise a situação e tome a melhor decisão para aquela situação e não tente resolver somente com a influência de suas emoções.

Dentre as respostas obtidas, foi destacado também que é através da IE que o líder consegue identificar as emoções e sentimentos de seu liderado, sendo importante para ajudar a definir qual o melhor caminho para resolver uma situação. Além disso, ela é importante para conseguir identificar o perfil dos liderados e saber as melhores formas de abordagem.

A penúltima questão do formulário pede para que seja respondido como que a pessoa, como gestora, gerenciaria uma situação de conflito.

A Figura 10 demonstra as ideias trazidas nas respostas dos participantes:

Figura 10. Como gerenciar situações de conflitos



Fonte: Autoria própria, 2022.

Para essa questão, é interessante destacar que tivemos semelhanças entre as respostas obtidas, cada respondente escreveu de sua própria maneira a sua opinião, mas ao realizar a análise, vimos que a maioria seguiu pela mesma ideia: para

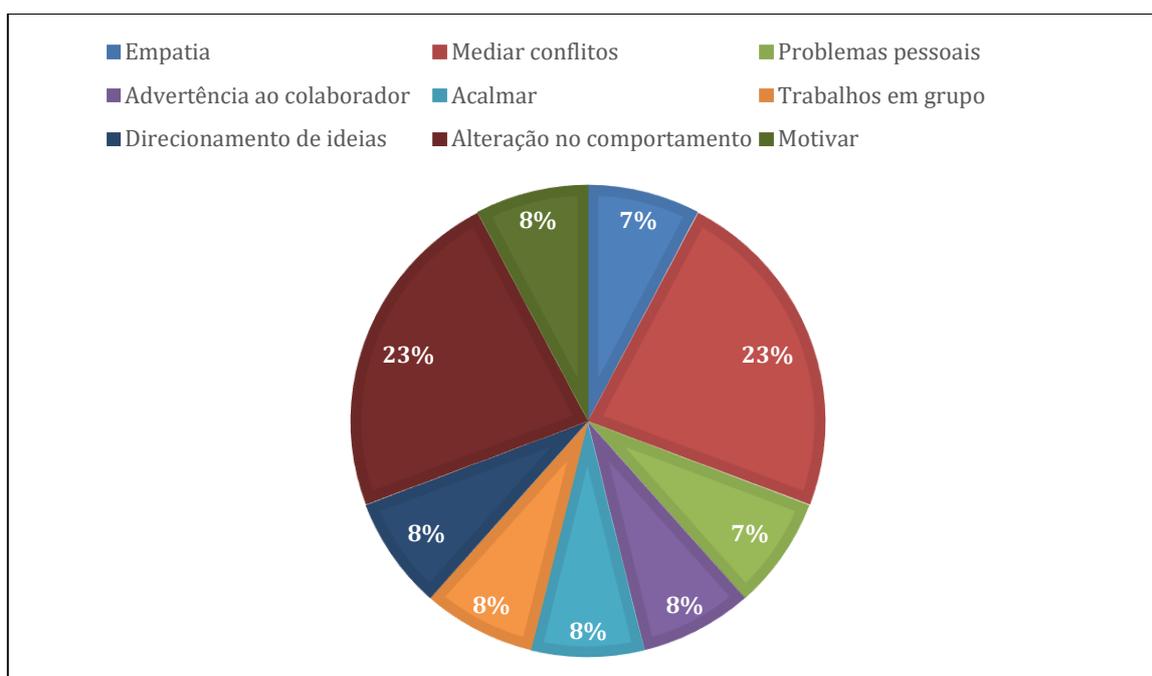
gerenciar uma situação de conflito, como gestores, eles disseram que controlariam a situação entre os envolvidos por meio do diálogo, buscando entender o contexto dos acontecimentos e depois tomar uma decisão para resolver o problema que está acontecendo.

Podemos notar que as formas que foram citadas para gerenciar os conflitos, são habilidades que a Inteligência Emocional aborda.

Por fim, pedimos para que os respondentes citassem um exemplo vivenciado por eles de uma situação em que a Inteligência Emocional foi aplicada dentro do ramo empresarial.

A Figura 11 demonstra as ideias trazidas nas respostas dos participantes:

Figura 11. Aplicação da IE no ramo empresarial



Fonte: Autoria própria, 2022.

Com as respostas que obtivemos, podemos concluir que as situações apresentadas podem fazer parte do dia a dia de qualquer pessoa. Analisamos que a maior parte das pessoas relataram usar a IE em situações de conflitos envolvendo colaboradores com alteração de comportamento.

Tivemos como destaque, uma resposta que abordou o tema da pandemia, relatando que a IE precisou ser utilizada para conseguirem motivar os colaboradores a realizarem suas tarefas fora do seu ambiente de trabalho e ao mesmo tempo se

sentirem parte da equipe, pois eles não estavam excluídos ou desamparados. Foi essencial para mostrar a importância do trabalho que estavam realizando.

Nesse sentido, como nosso foco de estudo é a figura do gestor, podemos concluir que é muito importante que ele esteja preparado para lidar com os conflitos e saber os gerenciar da melhor maneira possível, com o intuito de conseguir controlar e, uma das melhores maneiras de saber controlar e lidar com esses tipos de situações, é fazendo o uso da Inteligência Emocional, pois com ela um gestor pode usar o controle emocional a seu favor para resolver os problemas e maximizar os resultados obtidos por ele e por sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas realizadas constatamos que os tipos de inteligências se destacam nos indivíduos de maneiras diferentes e de acordo com suas habilidades. O estudo baseou-se no desenvolvimento da inteligência emocional de gestores com foco em gestores na cidade de Itapira. Desse modo, observou-se que a inteligência emocional é constituída por alguns conceitos importantes que o gestor deve possuir como: autoconsciência, automotivação, autorregulação, empatia e disposição para um bom relacionamento interpessoal. Saber lidar consigo mesmo têm se mostrado essencial para lidar com o outro.

São várias e inesperadas as situações do dia a dia em uma empresa, muitas vezes exigindo uma decisão rápida do gestor, sendo assim, retornado à pergunta de pesquisa “Qual a importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional em gestores da cidade de Itapira?”. É possível afirmar, com base nas próprias respostas dos gestores, que é muito importante que haja um controle emocional para que o gestor possa resolver problemas da melhor maneira possível, principalmente quando há o envolvimento de outras pessoas. Saber motivar e se motivar no intuito de transmitir uma mensagem clara e objetiva aos colaboradores é essencial, tendo em vista que os colaboradores esperam se sentir seguros e com seus dilemas resolvidos perante a liderança de um gestor.

Nesse sentido, apresentamos, no decorrer desse trabalho, a justificativa, a metodologia utilizada, o conceito sobre tipos de inteligência, emoções, a análise sobre o assunto inteligência emocional de alguns autores em diferentes períodos, liderança, gestão de pessoas. A pesquisa de campo realizada trouxe-nos o entendimento das respostas dos gestores participantes, incluindo o compartilhamento de algumas experiências, vividas pelos próprios gestores, em que foi necessário o uso inteligência emocional

Por fim, conclui-se que, na atualidade, os indivíduos estão cada vez mais procurando se destacar em diversas áreas, tanto profissional como pessoal, pois todos querem ser reconhecidos por suas habilidades. Nesse contexto, é a habilidade de gerir as próprias emoções que tem se mostrado uma das mais fundamentais.

REFERÊNCIAS

BBC NEWS. **Will Smith é suspenso do Oscar por 10 anos após tapa em Chris Rock.** 2022. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-61046671#:~:text=V%C3%ADdeos-,Will%20Smith%20%C3%A9%20suspenso%20do%20Oscar%20por,ap%C3%B3s%20tapa%20em%20Chris%20Rock&text=Will%20Smith%20foi%20suspenso%20da,Oscar%20em%20mar%C3%A7o%20deste%20ano>>. Acesso em 11 de abril de 2022.

BLOG CONTROLLE. **9 ensinamentos de Elon Musk sobre liderança e empreendedorismo.** 19 de mar. 2021. Disponível em: <<https://blog.controlle.com/9-ensinamentos-de-elon-musk-sobre-lideranca-e-empreendedorismo/>>. Acesso em 29 de maio de 2022.

CHARAN, Ram. **Líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/l%C3%ADder-criador-l%C3%ADderes-Ram-Charan/dp/8535223762>> Acesso em 04 de out. 2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2005. Disponível em: <https://biblioteca.tc.df.gov.br/?mbdb_book=gerenciando-com-as-pessoas-transformando-o-executivo-em-um-excelente-gestor-de-pessoas> Acesso em 04 de out. 2022

COOPER. Ian Rothmann Cary L. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA. Conhecimentos sem fronteiras, 2017. pg. 3. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/e-book-fundamentos-de-psicologia-organizacional-e-do-trabalho>. Acesso em 26 de maio de 2022.

CORRÊA, Aline, DUMA, Ligia, GOMES, Margareth, LOPES, Valdelaine. Inteligências Múltiplas. In: Seminário FICS, nº4., 2012, São Paulo. **Anais do Seminário das faculdades integradas Campos Salles.** São Paulo: FICS, 2012. p. 17-20. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/seminario/article/view/169>. Acesso em 29 de maio de 2022.

CRISTÁLIA. **Nossa história.** Disponível em: <https://www.cristalia.com.br/historia>. Acesso em 27 outubro de 2022.

DAMÁSIO, António R. **Em Busca de Espinosa – Prazer e dor na ciência dos Sentimentos;** tradução: Laura Teixeira Motta – São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

DE PAULA, Rodrigo. **Estilos de liderança: os 6 principais e seus impactos no clima organizacional e nos resultados**. 2021. Disponível em: <https://vbmc.com.br/estilos-de-lideranca/#:~:text=Segundo%20Goleman%3A%20%E2%80%9CL%C3%ADderes%20que%20dominam,de%20acordo%20com%20a%20necessidade%E2%80%9D>. Acesso em: 12 nov. 2022.

DIMITRIUS J; MAZZARELLA, M. **Decifrar Pessoas: Como Entender e Prever o Comportamento Humano**. 33. ed. Tradução de Sonia Augusto, Claudia Amorim. São Paulo: Elsevier, 2003.

FARIAS, Cassiana Santos da Silva; BARROS, Manoel Joaquim Fernandes; SILVA, Neivande Dias, OLIVEIRA, Livia Veiga; FONTES, Cláudio Luiz Ariana. Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão de proprietários de empresas de pequeno porte: Um estudo no oeste da Bahia. CONEPA (Congresso nacional de estudantes e profissionais de administração). **Revista Valore**, Volta Redonda, Universidade Salvador, Salvador Bahia, 4 (Edição Especial), p. 259-276, 2019, p. 262. Disponível em <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/369>>. Acesso em: 05 de set. 2022.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática**. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

G1. **Trabalho em equipe e inteligência emocional são habilidades mais valorizadas por grandes empresas, diz pesquisa**. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/11/17/trabalho-em-equipe-e-inteligencia-emocional-sao-habilidades-mais-valorizadas-por-grandes-empresas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em 14 de março de 2022.

GOIÁS, Ead Puc (org.). **Líder de equipe: o que faz, perfil e como ser um bom líder**. O que faz, perfil e como ser um bom líder. 2020. Disponível em: <https://ead.pucgoias.edu.br/blog/lider-equipe>. Acesso em: 03 out. 2022.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora objetiva Ltda, 2014. p. 28. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tZFsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=lideran%C3%A7a+a+inteligencia+emocional+na+forma%C3%A7%C3%A3o+de+um+lider+de+sucesso+golleman&ots=u9_TtKfK9J&sig=vh-MBUhiK-s1AN_pXBJWafFhBhl#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20a%20inteligencia%20emocional%20na%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20lider%20de%20sucesso%20golleman&f=false>: Acesso em: 29 ago. 2022.

GVO (ed.). **Governador Virgolino de Oliveira**. 2016. Disponível em: <http://www.gvo.com.br/historia>. Acesso em: 08 nov. 2022.

GUEBUR, A. Z; POLETTTO, C. A; VIEIRA, D. M. S. Inteligência emocional no trabalho. **Revista Intersaberes**. n. 3 p. 74. Curitiba, jan. 2007. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/108> Acesso em 02 de março de 2022.

G1. **Saúde mental no trabalho**: os impactos da pandemia e como retomar as atividades. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/noticia/2021/11/11/saude-mental-no-trabalho-os-impactos-da-pandemia-e-como-retomar-as-atividades.ghtml>. Acesso em: 08 nov. 2022.

HANDY, Charles. A era do paradoxo. **Dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. Disponível em: <https://www.almedina.net/a-era-do-paradoxo-dar-sentido-aos-desafios-do-futuro-1624552711.html>. Acesso em 08 de setembro de 2022.

Henriques, P. A. A gestão do desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações: uma abordagem à gestão emocional nas organizações. Lisboa: **Tese de doutoramento em Gestão apresentada à Universidade Técnica de Lisboa**, 2006

IBGE. (ed.). **Cidades e Estados**: ITAPIRA. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/itapira.html>. Acesso em: 08 nov. 2022.

MONTEIRO, S. B. M; NEPOMUCENO, N. C. F., COUTINHO, R. E. T., et al. A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações: Estado do conhecimento no SEGET. **XI Simpósio de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf> Acesso em: 04 de out. 2022

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-164179>>. Acesso em 22 de abril de 2022.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), **Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators** (pp. 3-31). New York: Basic Books, 1997.

MONASTERSKY, Roberto. Comprometimento do trabalhador e estilos de liderança. 2022, p. 33. **Tese (Doutorado em Ciências Sociais)** – Universidade Católica de São

Paulo, PUC-SP, 2022. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/27236> Acesso em: 17, set. 2022.

NB MÁQUINAS (org.). **NB Máquinas.** Disponível em: <https://www.industriasnb.com/index.php?resp=1&msg=Tm92byByZWdpc3RybyBpbNlcmkbyBjb20gc3VjZnZbyE=&tipo=ok>. Acesso em: 08 nov. 2022.

139

NORO, Greice de Bem, BRONZATTI, Barbara. A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 84, p. 110, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/CHKgnPsfBsgq6gBZDPKkSJm/?lang=pt#:~:text=A%20melhoria%20no%20desempenho%20da,impactar%20o%20Desempenho%20dos%20Projetos.>>. Acesso em: 03 de novembro de 2022.

OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Comportamento organizacional para Gestão de Pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo. Editora Saraiva, 2010. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/COMPORTAMENTO-ORGANIZACIONAL-PARA-GEST%C3%83O-PESSOAS-ebook/dp/B07XGNCG36>>. Acesso em: 20. set. 2022.

PENHA, Grupo (org.). **GRUPO PENHA: história.** HISTÓRIA. 2021. Disponível em: <https://www.penha.com.br/historia/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

RIZZOTTO, Monica. Inteligência Emocional: Aspectos que os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores. **Trabalho de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.** Área do conhecimento de Ciências Sociais, Caxias do Sul, 2019, p.35. Disponível em: <https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6159/TCC%20Monica%20Rizzotto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 de agosto 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2009.

SALES, L. M. de M.; ARAUJO, A. V.; A Teoria das inteligências múltiplas de Howard Gardner e o ensino do Direito. **Revista Novos Estudos Jurídicos** - VI. 23 n.2 p. 689, mai. 2018. Disponível em: https://www.google.com/search?q=A+TEORIA+DAS+INTELIG%C3%84NCIAS+M%C3%94LTIPLAS+DE+HOWARD+GARDNER+E+O+ENSINO+DO+DIREITO&rlz=1C1FCXM_pt-

SALOVEY, P., & MAYER, J. D. (Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, 9, 1990, p. 185-211.

SEBRAE. **Quais são os tipos de empresa?** 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-

tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 de nov. de 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. Perdizes. CORTEZ EDITORA, 2014, p. 20. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf. Acesso em 05 de abril de 2022.

140

SILVA, Elaine Winderroschi. Inteligência Emocional e sua importância na liderança e no trabalho. **Congresso Nacional de excelência em gestão**, set. 2016. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1083>. Acesso em 02 de março de 2022.

SILVA, Mayara Oliveira. Inteligência Emocional nas Organizações – Um estudo de caso. 2010. 48 folhas. **Trabalho de conclusão de curso** - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010. Disponível em: < <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260102.pdf>>. Acesso em 22 de abril de 2022.

SZEZEBICKI, A da S; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; Henri Ford: a visão inovadora de um homem do início do século XX. Ponta Grossa: **Publicatio UEPG** - Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes, 12 (2): pg. 106, dez. 2004. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/humanas/article/view/514#:~:text=Este%20trabalho%20traz%20um%20estudo,pelas%20suas%20id%C3%A9ias%20e%20a%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em 15 de março de 2022.

VAZ, Catarina Alexandra. O Papel do Gestor numa Empresa de Formação. 2015, 81f., p. 40-43. **Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação)** – Universidade de Lisboa – Instituto de Educação, Lisboa, 2015. < Repositório da Universidade de Lisboa: "O papel de gestor numa empresa de formação" (ul.pt)>. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/22663/1/ulfpie047567_tm_tese.pdf. Acesso em: 04. nov. 2022.

As autoras declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.