

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EVERTON EDUARDO SILVEIRA OLIVEIRA**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:**

**Uma ferramenta de gestão dos líderes e gestores da empresa Beta**

**São Leopoldo**

**2021**

EVERTON EDUARDO SILVEIRA OLIVEIRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:**

**Uma ferramenta de gestão dos líderes e gestores da empresa Beta**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração, pelo Curso de  
Administração da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Cleonice Silveira Rocha

São Leopoldo

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por permitir mais uma conquista em minha vida.

À minha família por estar sempre presente me transmitindo tranquilidade ao afirmar minha capacidade.

Ao meu filho e esposa, por me fazerem a cada dia uma pessoa melhor e serem motivadores para tudo que faço.

À minha orientadora, a professora Cleonice Silveira Rocha, por seu apoio e dedicação e principalmente ao autor que foi incansável na busca por excelência deste trabalho.

Aos amigos e colegas que fiz durante o todo o período de estudos, pelos momentos de convívio e troca de conhecimentos.

Aos colegas de trabalho, por todo o suporte que me deram durante minhas atividades; em especial, a diretoria que em diversos momentos foi um motivador e norteador.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, por todos os conhecimentos passados, pelo convívio com pessoas extraordinárias: professores, mestres, doutores.

“No mundo atual, não basta ser inteligente, esperto e preparado para competir. É preciso ter calma e empatia e persistir diante das frustrações para conseguir viver bem no amor, ser feliz com a família e vencer no mercado de trabalho”. (DANIEL GOLEMAN).

## RESUMO

Inteligência Emocional de acordo com Daniel Goleman (2005), é a habilidade de identificar nossas emoções e dos demais seres, desenvolver o controle e gerir-las de forma inteligente, levando-se em conta a razão e emoção em cada situação vivenciada, auxiliando nossas motivações no dia-a-dia e permitindo o bom relacionamento com os outros. O presente trabalho de conclusão teve como objetivo geral analisar a contribuição da Inteligência Emocional, para o sucesso dos líderes e gestores da empresa Beta em sua vida pessoal e profissional. Como principal referência bibliográfica, utilizou-se o autor e PhD Daniel Goleman, considerado como um importante estudioso no meio acadêmico acerca do tema Inteligência Emocional a partir 1995 com o livro, Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Para a realização deste estudo de caso, foi utilizado o método de cunho qualitativo e exploratório, incluindo referencial bibliográfico dos principais autores deste tema Inteligência Emocional nos últimos 30 anos até os dias atuais, uma vez que, se contemplou também a análise e a interpretação dos dados obtidos junto aos participantes da pesquisa buscando analisar os objetivos propostos. Como instrumento de coleta de dados foi realizada entrevistas utilizando roteiro semiestruturado composto por 9 questões. A amostra considerada nesta pesquisa foi composta de 9 líderes e gestores, com diferentes idades e tempo de empresa. Quanto aos resultados encontrados, foi evidenciado a importância da utilização da Inteligência Emocional como ferramenta de obtenção de sucesso pessoal e profissional dos líderes e gestores da empresa de serviços aqui denominada Beta.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional. Líderes. Trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa.....	28
------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa .....	26
Quadro 2 – Questionário Semi Estruturado.....	55
Quadro 3 - Tabulação das Respostas – Questão 1 .....	56
Quadro 4 - Tabulação das Respostas – Questão 2 .....	57
Quadro 5 - Tabulação das Respostas – Questão 3 .....	60
Quadro 6 - Tabulação das Respostas – Questão 4 .....	62
Quadro 7 - Tabulação das Respostas – Questão 5 .....	64
Quadro 8 - Tabulação das Respostas – Questão 6 .....	67
Quadro 9 - Tabulação das Respostas – Questão 7 .....	69
Quadro 10 - Tabulação das Respostas – Questão 8 .....	72
Quadro 11 - Tabulação das Respostas – Questão 9 .....	75

## LISTA DE SIGLAS

IE Inteligência Emocional

QE Quoeficiente Emocional

QI Quoeficiente de Inteligência

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Tema .....	11
1.2 Delimitação do tema .....	11
1.3 Questão problema .....	11
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1 Objetivo geral .....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificativa.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Origem da Inteligência .....	14
2.2 Contextualizando alguns conceitos de Inteligência.....	14
2.3 Inteligência Emocional (IE).....	16
2.4 Inteligência Emocional no trabalho .....	20
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	24
3.2 Definição da unidade de análise e público alvo .....	25
3.3 Técnica de coleta de dados.....	27
3.4 Técnica de análise de dados .....	29
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1 Categorização.....	31
4.1.1 Categoria: conhecendo suas emoções .....	31
4.1.2 Categoria: convívio com família e amigos .....	33
4.1.3 Categoria: contribuição para os objetivos pessoais .....	34
4.1.4 Categoria: auxílio das atividades com colegas e gestores .....	35
4.1.5 Categoria: atingimento de metas.....	38
4.1.6 Categoria: IE nas negociações de novos projetos .....	39
4.1.7 Categoria: habilidades para influenciar a equipe.....	42
4.1.8 Categoria: sucesso dos projetos .....	44
4.1.9 Categoria: desenvolvimento e crescimento profissional.....	46
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
<b>APENDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>55</b>

<b>APENDICE B - TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS.....</b>	<b>56</b>
<b>APENDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE) é um tema relativamente recente no Brasil. Por muitos anos o ser humano tinha como balizador de inteligência suas capacidades e habilidades, raciocínio lógico e cálculos, denominado quociente de Inteligência ou comumente chamado de Coeficiente de Inteligência (QI), no qual, quantificava o nível de inteligência de cada indivíduo, este resultado servia de balizador para definir se a pessoa teria o suficiente para ser bem sucedido em sua vida pessoal e profissional.

A jornada da IE se inicia com maior enfoque organizacional por volta dos anos 90, por estudos dos professores Peter Salovey da Universidade de Yale e John Mayer de New Hampshire. Salovey e Mayer (1990) definem a IE como a habilidade de monitorar sentimentos e emoções próprias e dos outros, e utilizar essas informações para guiar pensamentos e ações.

Em 1995, Daniel Goleman, psicólogo americano, Ph.D., jornalista científico NY Times, autor do best-seller “Inteligência Emocional”, popularizou o conceito IE no mundo todo, onde apresentou uma nova discussão a respeito do assunto, trazendo a Inteligência Emocional, como a maior responsável pelo sucesso das pessoas no ambiente de trabalho. Estudos recentes evidenciam a contribuição da inteligência emocional no contexto organizacional e na vida pessoal, como importante ferramenta na obtenção de sucesso, Goleman descreve em seus estudos que:

[...] Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação, nem o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este é o critério de avaliação que, cada vez mais, vem sendo utilizado para se decidir quem será contratado ou quem não será, quem será dispensado ou mantido na empresa, quem ficará para trás e quem será promovido. (GOLEMAN, 2001, p. 15).

Hansen *et al.* (2018), realizou um estudo com 132 profissionais líderes e gestores em empresas situadas no Rio grande do Sul, demonstra que estes profissionais possuem altos índices de Inteligência emocional, que contribuem para um maior engajamento e busca por resultados nas organizações. De acordo com Erin (2018), comenta que alguns profissionais são recrutados por suas aptidões técnicas, mas muitas vezes são desligados por não possuírem Inteligência

Emocional para lidar com as situações do dia-a-dia no trabalho e a convivência com os colegas”.

Diante da busca incessante pelo conhecimento, aprendizado técnico, pessoal e profissional, tem-se a intenção de identificar qual é a importância da IE na obtenção do sucesso pessoal e profissional, tendo como oportunidade de estudo, os líderes e gestores da empresa Beta.

### **1.1 Tema**

Inteligência Emocional: uma ferramenta de gestão dos líderes e gestores da empresa Beta.

### **1.2 Delimitação do tema**

Esse trabalho de conclusão foi realizado na região metropolitana de Porto Alegre, através de uma pesquisa com líderes e gestores, tratando-se da utilização da Inteligência Emocional como ferramenta de obtenção de sucesso pessoal e profissional. A empresa escolhida para a pesquisa atua no segmento metal mecânico de prestação de serviços, referência no ramo de revestimentos de superfície no Brasil, aqui denominada como empresa Beta. Este estudo delimitou como foco buscar informações sobre a inteligência Emocional como ferramenta de gestão dos líderes e gestores na Empresa Beta.

### **1.3 Questão problema**

Qual a contribuição da inteligência emocional, para o sucesso dos líderes e gestores da empresa Beta em sua vida pessoal e profissional?

### **1.4 Objetivos**

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que delinearão o presente trabalho.

#### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar qual a contribuição da inteligência emocional para o sucesso dos líderes e gestores da empresa Beta em sua vida pessoal e profissional.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desse estudo:

- a) Identificar como os gestores utilizam a Inteligência Emocional para crescimento Profissional;
- b) Identificar como os gestores utilizam a Inteligência Emocional para crescimento pessoal;
- c) Evidenciar quais as vantagens competitivas para os profissionais obterem sucesso por meio da inteligência emocional;
- d) Evidenciar a contribuição da Inteligência Emocional para os gestores da empresa Beta.

### 1.5 Justificativa

A pesquisa deste tema é útil para administradores, líderes e gestores de empresas na utilização da Inteligência Emocional como ferramenta de obtenção de sucesso pessoal e profissional, para buscar desenvolver essas habilidades, o autor Goleman (2001, p. 36) descreve que:

A inteligência emocional pode ser alcançada por meio de treino e esforço, mas isso requer persistência. As pessoas têm de identificar exatamente o que querem alcançar – sendo um melhor ouvinte ou controlando seu temperamento nervoso. Então deve se tornar diligente a ponto de identificar mais situações nas quais costuma cair em velhos hábitos e associadas a uma reação produtiva. Ao realizar esse tipo de exercício analítico firmemente por algumas semanas ou meses, a pessoa poderá substituir os hábitos que deseja eliminar por outros que acabam se tornando automáticos.

Durante muitos anos, buscou-se a capacitação técnica, formação acadêmica e aperfeiçoamento pessoal e profissional nas mais variadas áreas do conhecimento. No entanto, adaptar-se as constantes mudanças do mercado de trabalho e vida pessoal requer que cada indivíduo desenvolva o autoconhecimento, ou seja,

monitorar e controlar suas emoções e dos outros, a fim conduzir de maneira mais eficiente cada situação vivenciada.

Este estudo é de grande relevância para o profissional administrador, principalmente para o profissional que venha a gerir equipes, pois, praticar os conhecimentos sobre os fatores existentes dentro do universo da Inteligência Emocional é um dos aspectos que influenciam para uma gestão de sucesso. Saber identificar os perfis dos seus liderados e saber como lidar com as diferentes personalidades dentro de um mesmo ambiente de trabalho pode contribuir para que se mantenha uma equipe motivada e, por consequência, fazer com que a instituição alcance os objetivos almejados.

A partir dos resultados encontrados através dessa pesquisa, a empresa Beta terá conhecimento sobre quais fatores que estão influenciando na Inteligência Emocional dos seus gestores e de que forma esses fatores estão impactando no sucesso pessoal e profissional. Diante da conclusão deste trabalho, a empresa Beta poderá avaliar a importância de investir ou não no desenvolvimento da IE dos seus gestores e líderes.

No próximo capítulo será delineada a fundamentação teórica, onde encontra-se a apresentação e a temática, bem como os conceitos relacionados ao estudo, a partir da pesquisa e estudo de autores da área.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo será apresentado a fundamentação teórica abordando os temas: conceito de Inteligência Humana, conceito de Inteligência Emocional, Inteligência Emocional no Trabalho.

### **2.1 Origem da Inteligência**

Segundo Sobral (2013), acerca de sua pesquisa bibliográfica, refere-se ao conceito amplo de Inteligência humana, e resume a Inteligência como um grupo de atributos intelectuais de uma pessoa, um profissional, ou ainda, a competência mental de identificar, assimilar, refletir e elucidar. A inteligência é uma das principais faculdades entre as pessoas e os animais.

Para Torralba (2013, p. 17) e Nogueira (2012, p. 01), “a origem da palavra ‘inteligência’ provem do latim ‘intelligentia’, que em sua etimologia advém do verbo ‘intelligere’, construído pelo prefixo ‘inter’ = ‘tra’ e ‘legere’ = ler, captar, ‘sacar’ e também ‘ligar’”. Assim sendo, inteligência é a habilidade de entender nas entre linhas e de unir ideias não obviamente relacionadas. O indivíduo inteligente extrai os pensamentos e realiza reflexões subjetivas, consegue elaborar, planejar e criar estratégias. (GOLEMAN, 2001).

De acordo com (TORRALBA, 2013; NOGUEIRA, 2015), partindo do significado originário, a palavra inteligência caracteriza a capacidade de distinguir, de separar e segregar entre as diferentes possibilidades, sendo capaz de optar pela decisão mais assertiva e oportuna, o indivíduo inteligente forma conceitos, é capaz de efetuar reflexões complexas e abstratas, planeja e cria estratégias.

A inteligência pode ser definida como a capacidade de raciocinar, resolver problemas, dispersar ideias, compreender as ideias e linguagens e aprender. (NOGUEIRA, 2015). É inerente ao ser humano querer saber, e encontrar soluções para sua sobrevivência.

### **2.2 Contextualizando alguns conceitos de Inteligência**

Em meados dos anos 90, o psicólogo Howard Gardner (1994), buscou em seus estudos um melhor entendimento sobre inteligência. Ele acreditava que o

conceito de inteligência estabelecido pelos testes de QI não eram o bastante para definir a ampla gama de habilidades cognitivas humanas. Gardner então apresentou a teoria das Múltiplas Inteligências, assim dizendo, que o ser humano é composto de vários tipos de inteligência humana, cada uma representando diferentes formas de processamento de informações. Gardner (1994) conceitua:

- 1) Inteligência Lógico-matemática: constitui a habilidade de entendimento na resolução de problemas matemáticos e de raciocínios lógicos;
- 2) Inteligência verbal ou Linguística: habilidade da leitura, escrita, e outros idiomas, expressar-se fluentemente;
- 3) Inteligência Espacial: a capacidade da noção de espaço e direção;
- 4) Inteligência cinestésica ou corporal: habilidade em controlar os movimentos do corpo;
- 5) Inteligência Musical: a capacidade de entender e trabalhar criativamente sons e melodias;
- 6) Inteligência Interpessoal: é a capacidade de compreensão do outro, empatia;
- 7) Inteligência Intrapessoal: capacidade de entender e gerir de forma eficiente as emoções e sentimentos. A inteligência é a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos valorizados em um ambiente cultural ou social. Desta forma, o autor propõe uma nova visão da inteligência, dividindo-a em 7 diferentes competências que se relacionam, pois usualmente interagimos com mais de uma habilidade na solução de conflitos.

Ainda segundo Gardner (1995, p. 20):

Conforme o nome indica, acreditamos que a competência cognitiva humana é melhor descrita em termos de um conjunto de capacidades, talentos ou habilidades mentais que chamamos de "inteligência". Todos os indivíduos normais possuem cada uma dessas capacidades em certa medida, os indivíduos diferem no grau de capacidade e na natureza de sua combinação. Acreditamos que esta teoria da inteligência é mais humana e mais verídica que as visões alternativas da inteligência e reflete mais adequadamente os dados do comportamento humano 'inteligente'. Essa teoria tem importantes implicações educacionais, inclusive para o desenvolvimento de currículos.

A partir das vivências no dia-a-dia, determinadas inteligências são mais estimuladas e assim, melhor desenvolvidas, no momento que deixamos de aprimorar outras. Por volta de 1990, Daniel Goleman, psicólogo da Universidade de Harvard, define que ninguém possui menos que nove inteligências. Além das sete estudadas por Gardner, Goleman (1995) acrescenta mais duas:

- 1) Inteligência Pictográfica: consiste na habilidade que a pessoa tem de transmitir uma mensagem pelo desenho, pintura, esculturas que produz;
- 2) Inteligência Naturalista: é a capacidade de compreendermos a relevância e diversidade do meio ambiente como um todo, e refletir sobre a degradação destes componentes naturais.

Ainda que existam autores com diferentes conceitos e abordagens sobre os tipos de inteligência, o presente estudo enfoca sobre os conceitos de Inteligência segundo os autores, Howard Gardner (1994) e Daniel Goleman (1995), evidenciados neste estudo bibliográfico.

### **2.3 Inteligência Emocional (IE)**

Os principais conceitos acerca do tema Inteligência Emocional, serão abordados neste estudo a partir da década de 90 até os dias atuais. Goleman (1995, p. 323), apresentou o conceito de IE como sendo:

[...] a capacidade da pessoa motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.

Inteligência Emocional de acordo com Goleman (2005), conceitua como a capacidade de reconhecer nossos sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de gerenciá-los, de motivar-se e de gerenciar bem as emoções dentro de si e no relacionamento com os outros. Essa competência, que cada vez mais tem o papel de diferenciar os profissionais, permite desenvolver um ambiente harmonioso e, ao mesmo tempo, ser produtivo em ideias e resultados.

Segundo Miranda (1997), o conceito de Inteligência emocional é apresentado como o estudo da Psicologia que representa a aptidão de reconhecer os

sentimentos próprios e os dos outros, assim como a capacidade de gerenciá-los, estão relacionadas a essas habilidades, a automotivação e a resiliência, controlar os instintos, direcionando as emoções para situações pertinentes, praticar os pensamentos positivos, motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos, na busca por objetivos.

O ser humano tem em sua natureza a tendência de realizar ações em baseadas no seu emocional, a IE está ligada a ser uma pessoa prudente, intuitiva e racional. Ela faz parte de um equilíbrio e diante de ações, permite ser sensato e buscar a melhor solução. As vantagens de possuir a Inteligência Emocional equilibrada é a eficácia nas tomadas de decisões, ter a tranquilidade e discernimento para buscar as melhores estratégias. (ANTUNES, 2005).

Goleman (2007), em seus estudos, demonstra que a Inteligência Emocional irá definir nossa capacidade para aprender os princípios do autoconhecimento, autodomínio e controle emocional. O êxito na aplicação destas habilidades pelo indivíduo será a tradução de suas capacidades pessoais e profissionais. Ainda segundo o autor:

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Os estudos de Salovey e Mayer (1990), acerca da teoria de Gardner (1994), apresentam um conjunto de aptidões que juntas formam a inteligência emocional, os estudos destes autores apresentam 5 aptidões, onde, será possível compreender como levar a inteligência as emoções e assim proporcionando inúmeros benefícios no cotidiano profissional e pessoal de um indivíduo. Em concordância a esses estudos, Goleman (1995, p. 55-56); categoriza os cinco domínios principais da IE, são eles:

- a) Autoconsciência: permite a cada indivíduo reconhecer, observar e diferenciar seus próprios sentimentos e emoções. Essa capacidade permitirá melhor gestão das emoções. A autocompreensão sugere que se tenha um profundo conhecimento das suas próprias emoções, capacidades, fraquezas, necessidades e motivações. A partir do momento

que o indivíduo possuir maior domínio sobre seus próprios sentimentos, serão melhores condutores de suas vidas, pois têm maior consciência de como se sentem em relação a decisões pessoais. Weisinger (1997), complementa ainda que quando existe um bom entendimento da autoconsciência, é possível guiar-se durante as situações, para assim influenciar seus próprios atos de maneira que eles trabalhem em favor próprio;

- b) Automotivação: essa habilidade é resultante do grau de otimismo, confiança e esperança de um sujeito, ainda que em meio a eventos antagônicos. A partir do autoconhecimento e da compreensão de si mesmo, será capaz de entender qual é a sua grande motivação e utilizar isso ou não ao seu favor. Do mesmo modo Goleman (2007, p. 67), “[...] as pessoas que têm essa capacidade, tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam”. Weisinger (1997), declara que uma pessoa suficientemente motivada é capaz de lidar com quaisquer obstáculos que possa surgir, ela persiste no objetivo até sua conclusão, que fará despertar nesta pessoa um desempenho extraordinário na realização de uma tarefa;
- c) Autocontrole: a habilidade de encarar os próprios sentimentos, ajustando-os a cada processo decisório com o intuito de atingir os objetivos definidos. Trabalhar com os sentimentos para que sejam favoráveis, é uma aptidão que é desenvolvido na autoconsciência. No princípio você as identifica, no entanto, para dominar essa aptidão é necessário compreender e controlá-las; particularmente superá-las ou reprimi-las em tempo, pois isso as afetaria, pois o sentimento reprimido provoca desconcertos emocionais, uma vez que as emoções ainda que negativas, fazem parte da vida e precisam fluir, mas de uma forma equilibrada. (Goleman, 2007). A partir do instante que conseguimos reconhecer as emoções, e que conseguimos compreendê-las, trabalha-las de maneiras diferentes. Quando possuímos o sentimento de raiva por exemplo, é um direito de todos, porém, controlá-lo é uma habilidade de poucos. Controlar suas emoções é “compreende-las e então usar essa compreensão para lidar com as situações de maneira mais produtiva”. (WEISINGER, 1997, p. 18);

- d) Empatia: de certa forma vem sendo estimulada desde nossa infância, é originada durante o desenvolvimento da autoconsciência, então é possível compreender o outro, identificando seus desejos e necessidades, e isso oportuniza a construção de relacionamentos mais eficazes. Goleman (2007), diz que as pessoas com facilidade de ter empatia são mais propícias a percepção, mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo, tornando-as assim bons profissionais com capacidade de entender o que os outros, necessitam e desejam. Para Weisinger (1997, p. 18), é “a base de qualquer relacionamento”, a comunicação é capaz de estabelecer vínculo, “é incalculável o valor da capacidade de comunicar-se eficazmente no local de trabalho”, qualquer palavra mal dita ou mal interpretada pode levar a desfechos muito infelizes;
- e) Sociabilidade: a capacidade de interagir com outros indivíduos, empregando as aptidões sociais para ampliar as relações em sociedade. Os indivíduos que possuem esse tino são capazes de substituir as emoções negativas por outras positivas em relação àqueles que os rodeiam, construindo relacionamentos mais verdadeiros, profundos e duradouros. Esta habilidade é considerada por Goleman (2007, p. 67) como “[...] ‘a arte de se relacionar’, as pessoas que desenvolvem esta habilidade podem ser consideradas ‘estrelas sociais’, pois não basta ser brilhantes do ponto de vista intelectual se não possuir a habilidade do relacionamento”. Os profissionais com esta aptidão desempenham com maior naturalidade a função de líderes e gestores.

Em suma, o ser Inteligente Emocional deve possuir autoconhecimento, ter predisposição para incentivar a si mesmo e de se manter obstinado em seus objetivos, ainda que obstáculos possam se fazer presentes; gerenciar a ansiedade e entender quando adiar a satisfação pessoal; regular os próprios sentimentos, ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2001).

Em vista disso, Steiner e Perry (2000), acreditam que ser educado a nível emocional quer dizer que o indivíduo consegue identificar as próprias emoções e as dos demais, sendo capaz de gerencia-las e compreende-las. Além disso, possuir as faculdades emocionais está relacionado a aprender a expor as emoções e a entender como essas emoções vão influenciar os outros indivíduos.

## 2.4 Inteligência Emocional no trabalho

De acordo com Ferrari e Ghedine (2020), em sua pesquisa bibliométrica acerca de analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança, os estudos de maior relevância que abordam a Inteligência Emocional, encontram-se há pouco mais de 30 anos. Dentre estes estudos sobressaem os trabalhos dos psicólogos Salovey e Mayer (1990), os quais foram precursores na disseminação do conceito de "Inteligência Emocional", nos idos de 1990. A partir destes autores, em continuidade aos estudos do tema IE, em 1995 o escritor e neurocientista Daniel Goleman apresentou ao mundo seu livro, Inteligência Emocional: por que ela pode ser mais importante que o QI, o termo tornou-se difundido mundialmente, transformando a obra em um best-seller, causando grande repercussão na área da psicologia, neurociência e acadêmica.

A partir dos estudos de Salovey e Mayer (1990), a obra de Goleman (1995), despertou nas organizações maior atenção aos fatores emocionais no trabalho, usando os princípios da Inteligência Emocional em contraposição ao centenário QI. Por isso, é comum encontrar nas corporações o emprego do termo QE - Quociente Emocional, avaliando justamente os fatores emocionais, além do nível de inteligência intitulado QI. (GOLEMAN, 2005).

Lima (2010), assim como Goleman (2012), elencam algumas principais competências comportamentais como: autopercepção, o autocontrole, a automotivação, empatia e práticas as sociais. São os pilares da IE, quando falamos em líderes e gestores, a IE se torna essencial, pois, este profissional irá coordenar, planejar o passo a passo cada área da organização, manter-se equilibrado, com predisposição a resolução dos conflitos tornam-se cada vez mais atributos indispensáveis em um colaborador.

De acordo com Weisinger (1997), escritor do livro "Inteligência Emocional no trabalho", aborda também estas habilidades de Goleman (1995), classificando-as em duas partes, sendo a primeira formada por habilidades intrapessoais que estão a autoconsciência, autocontrole e motivação e a segunda estabelecida por habilidades interpessoais como a empatia ou Técnica da Comunicação eficaz como é tratado pelo autor. (WEISINGER, 1997).

A motivação tem relação com a produtividade e com a saúde organizacional dos trabalhadores. Engajar os colaboradores para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, faz-se necessário que os líderes e gestores possuam a IE bem desenvolvida. Desta maneira os colaboradores irão sentir-se valorizados, criando condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. (SILVA *et al.*, 2017).

Robbins (2002), descreve em seus estudos que, a boa performance do colaborador, manifesta-se da relação entre suas capacidades e motivações, agregadas as oportunidades. Afirma ainda que, é preciso que os gestores observem e desenvolvam nos seus liderados, pois “mesmo que um indivíduo seja capaz e esteja motivado, pode haver obstáculos que limitem o seu desempenho”. (ROBBINS, 2002, p. 168).

Davis e Newstrom (2001, p. 47) concordam que o desempenho como ator chave sendo o “produto do esforço e da habilidade dentro de um contexto de probabilidades”, o resultado nasce mediante o esforço focando nos resultados de acordo com o planejado, e conduzindo as situações pelos líderes e gestores de maneira inteligente.

Entretanto, mediante diversos estudos em relação ao tema, Bergamini e Beraldo (1988, p. 36), apontam o desempenho de maneira ampla como sendo:

A forma pela qual cada pessoa utiliza suas forças ou recursos pessoais para conseguir sucesso em quaisquer situações de sua vida, seja individualmente, em relação a si mesmo, seja socialmente, em relação aos diferentes grupos sociais dos quais participa. Bergamini e Beraldo.

Deste modo, é possível definir que a performance de um colaborador está atrelada ao seu nível de conhecimentos de determinados assuntos, e com suas habilidades para desempenhar determinadas tarefas, e com a sua motivação para executar suas atribuições.

De acordo com Cury (2015), o êxito profissional é assistido de empenho e esforço por parte dos profissionais. Vislumbrar projetos futuros, é uma grande oportunidade de crescimento, saber enfrentar estímulos e situações de cada dia, é uma atitude vencedora para atingir o sucesso profissional e pessoal, O autor descreve a busca por esse sucesso se “[...] você precisa ser um empreendedor. Como empreendedor, errará diversas vezes, mas esse é o preço da conquista. Não há vitórias sem derrotas nem pódio sem labuta”. (CURY, 2015, p. 68).

De acordo com Goleman *et al.* (2002), com relação a empatia, no dia-a-dia do trabalho não requer necessariamente que sintamos as emoções do outro, mas que tenhamos a sensibilidade de ponderá-las e tratar de maneira inteligente. Quando os líderes realizam esta situação de forma adequada, serão capazes de compreender os sentimentos dos outros, corroborando de fato com uma prática de orientação emocional. A empatia assume um papel fundamental na vida em sociedade e profissional.

Segundo Goleman (2012), a inteligência emocional é mais uma das habilidades mais procuradas pelos recrutadores e gestores nos dias atuais, pois, identifica-las e gerir-las a fim de corrigi-las com o passar do tempo potencializa as capacidades técnicas dos profissionais. Geralmente esse tipo de habilidade é encontrada mais facilmente nos gestores e nos colaboradores com melhor relacionamento com os colegas de trabalho. Baseado na IE estão o sucesso e a permanência de uma pessoa no mercado profissional. Quando os colaboradores possuem uma emoção controlada, terão melhor engajamento e rendimento, melhor relacionamento com colegas, promovem um clima organizacional mais harmonioso e fértil para fomento de novas ideias e projetos. (GOLEMAN, 2007).

De acordo com Erin (2018), nas organizações corporativas os profissionais são recrutados em geral por seus atributos técnicos, mas são desligados por questões comportamentais. O que ocorre constantemente é a falta de empatia em se relacionar com os outros e não saber lidar com os conflitos, que desgastam a imagem e a performance do profissional. A partir destes relatos, desenvolver a Inteligência Emocional no trabalho pode trazer benefícios na vida pessoal e profissional do indivíduo.

De acordo com Segal (2015), a IE surge como um meio de buscar explicações para a natureza da inteligência, apresentando-se como uma competência, para o grupo das habilidades mentais consideradas emergentes (empatia, racionalização, confiança e autocontrole). Essas habilidades podem ser utilizadas como ferramenta para melhorar o trabalho em equipe de um determinado grupo de pessoas.

Para Lima; Silva (2015) em seu artigo sobre IE como ferramenta de auxílio no gerenciamento interpessoal, podemos evidenciar que a inteligência emocional tem relação com o autocontrole e a capacidade de tomar decisões, principalmente sob pressão. A pessoa que tem conhecimento do seu intelecto, dos seus sentimentos e

da capacidade de usá-los ao seu favor dentro da organização geralmente consegue ser bem-sucedida nas suas tomadas de decisões, o autor ainda narra que a IE “[...] é um termo relativamente novo na área de gerenciamento de projetos, apesar de que, desde de sua origem, é estudada no ambiente de trabalho em geral”. (LIMA; SILVA, 2015, p. 1). O autor conclui ainda que evidenciou em seus estudos bibliográficos a busca pelo conhecimento a luz da Inteligência Emocional com foco na busca do sucesso e gestão dos trabalhos e da equipe.

No capítulo a seguir apresentaremos os caminhos da pesquisa, onde será detalhada a metodologia que será empregada para a realização deste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por finalidade descrever a metodologia utilizada para elaboração do presente trabalho, a qual foi de grande importância para alcançar e compreender os objetivos da pesquisa. Nos próximos tópicos, descreveu-se a maneira como o estudo foi desenvolvido, por meio da apresentação do delineamento da pesquisa, da unidade de análise, da técnica de coleta de dados e da análise desses dados e limitações do método.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A técnica na utilização do estudo de caso, é apropriada quando buscamos investigar eventos vigentes onde não se possua o controle de condutas julgadas por sua relevância. Nessa estratégia, permite-se explorar com o objetivo de preservar particularidades dos eventos reais, incluindo processos administrativos e organizacionais, ou seja, comparando a estratégia com o problema de pesquisa. (YIN, 2015).

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso, pois ele visa compreender o evento em estudo de uma forma abrangente e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas que permitem um amplo e detalhado conhecimento do assunto. Para Yin (2001, p. 19):

Em geral, estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso é reconhecido por possuir uma técnica de pesquisa que propõe examinar com acuidade um determinado tema, realizando uma busca detalhada e embasada em variadas fontes de dados, podendo ser uma investigação que analisa o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, particularmente quando não estão claras as divisas entre o fenômeno e o contexto. (GIL, 2010).

Quanto à abordagem, a pesquisa será de cunho qualitativo, uma vez que oferece uma maior riqueza em detalhes da compreensão dos indivíduos envolvidos

na transição deste novo processo de trabalho. (SILVERMAN, 2009). Conforme Flick (2009, p. 23):

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de reconhecimento; e na variedade de abordagem e métodos.

Com relação à estratégia, a pesquisa foi exploratória. Segundo Gil (2010), esta é aplicada quando se pretende familiarizar-se com o problema que está sendo estudado, de modo que se possa ter uma maior compreensão ou poder construir hipóteses. Dessa maneira, é possível coletar vários tipos de dados, mas três se destacam: entrevistas com pessoas que já tiveram contato com o estudo abordado; levantamentos bibliográficos; e pesquisa de exemplos que ajudem a tornar claro o problema.

Na subseção 3.2, menciona-se a unidade de análise em que se realizou o estudo. A unidade de análise normalmente são pessoas, porém, também podem ser cidades, famílias, estados, nações, companhias, indústrias, clubes, agências governamentais etc. As unidades de análise utilizadas neste estudo será uma empresa do ramo de revestimentos metálicos. As entrevistas serão realizadas com profissionais líderes e gestores que trabalham nessa indústria.

### **3.2 Definição da unidade de análise e público alvo**

A pesquisa foi aplicada na empresa Beta, escolhida em função da empresa estar consolidada no mercado nacional e possuir elevada capacidade técnica e grande necessidade de engajamento por parte dos colaboradores para a realização de seus projetos, seus líderes e supervisores tem grande contribuição para o atingimento destes objetivos. Para preservar o sigilo das informações da organização, nesta pesquisa, nomeia-se empresa Beta como nome fictício. A seguir no Quadro 1, são apresentados os sujeitos da pesquisa.

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa

<b>Entrevistados</b>	<b>Gênero</b>	<b>Cargo</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Formação acadêmica</b>
E1	Masculino	Supervisor de Produção	Produção	28 anos	Técnico Metalúrgico
E2	Masculino	Supervisor de Produção	Produção	23 anos	Técnico Mecânico
E3	Masculino	Líder	Produção	16 anos	Técnico Mecânico
E4	Feminino	Coordenadora	Qualidade	3 anos	Eng <sup>a</sup> Química
E5	Masculino	Coordenador	Produção	5 anos	Técnico Mecânico
E6	Masculino	Líder de produção	Produção	24 anos	Ensino Médio
E7	Masculino	Diretor	Diretoria	25 anos	Administrador
E8	Masculino	Comprador	Suprimentos	12 anos	Administrador
E9	Feminino	Coordenadora de RH	Recrutamento e Seleção	6 anos	Pós em RH e Gestão de pessoas

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Roesch (2009), é a representatividade da população para as áreas que são interessantes para a pesquisa. A população dessa pesquisa foi delimitada aos gestores e líderes da Empresa Beta, principalmente pela abrangência do tipo de pesquisa, com a oportunidade de analisar a utilização da IE na empresa em diferentes departamentos. Para testes e laboratório de aplicação do roteiro e definição de padrões para as entrevistas, foi utilizado 4 Entrevistados estratégicos e não pertencentes ao público alvo, onde foi possível ajustar forma de abordagem, linguagem e entendimento do roteiro de questões, bem como, ajustes técnicos e garantias para gravação e arquivamento das entrevistas.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

Conforme Gil (2010, p. 120), “na maioria dos estudos de casos bem conduzidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos”. Desta forma, para realizar a coleta de dados com a melhor exatidão possível foram utilizadas entrevistas com os líderes e gestores da empresa Beta, com apoio de roteiro semiestruturado conforme Apêndice A. Foi solicitado com antecedência a autorização para que as entrevistas sejam gravadas conforme Apêndice C, para que, desta forma, possam ser transcritas com a máxima exatidão após o término.

Segundo Gil (2010), a entrevista pode ser definida como uma técnica onde o investigador se posiciona a frente do entrevistado e lhe faz perguntas, com a finalidade de obter dados que sejam de interesse da investigação. Partindo disso, a entrevista pode ser considerada uma forma de relação social. Especificamente a entrevista é um diálogo onde um indivíduo busca a obtenção de dados e outro que possui os dados procurados. As entrevistas podem ser empregadas para averiguar um tema em profundidade.

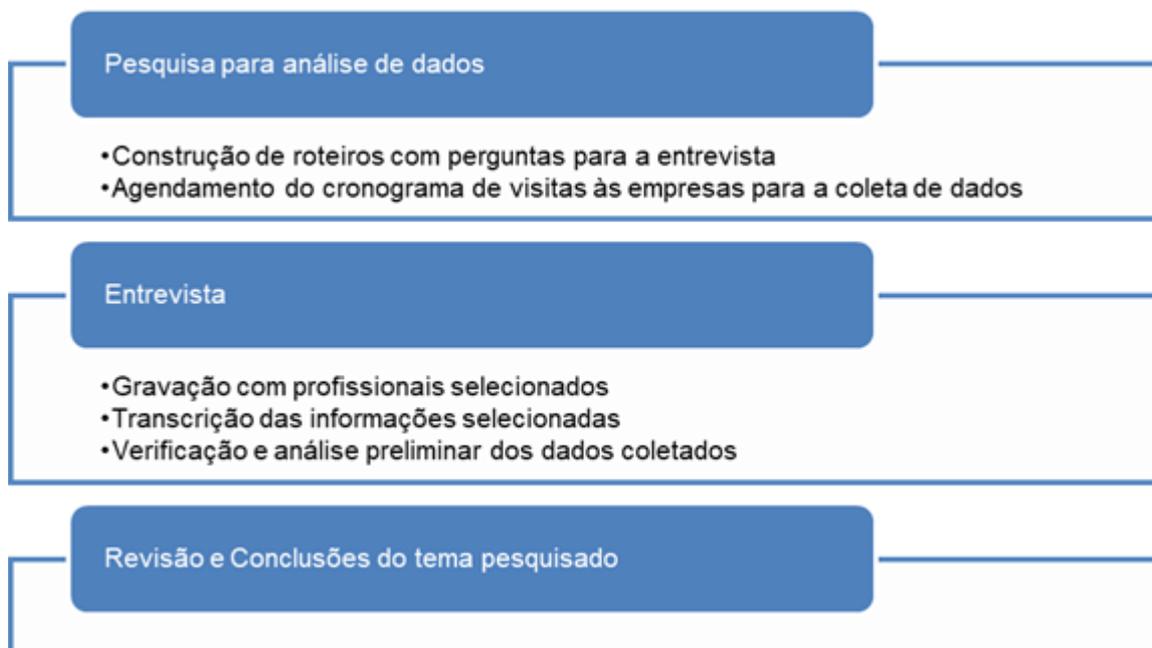
De acordo com Gil (2010), as entrevistas devem ser realizadas em quantidade suficiente para que apareçam todos os atores importantes. Devem ser escolhidas pessoas que estejam harmonizadas culturalmente e sensitivamente com o grupo pesquisado.

Entrevista é um tipo de diálogo e todo o diálogo é um desafio para uma conversa aberta com o outro e, não obstante de um controle organizado entre os participantes da entrevista, Brandão (2003, p. 92) define entrevista como “[...] é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre o entrevistado e o entrevistador”.

As entrevistas foram realizadas em horário comercial, previamente agendadas, realizadas nos dias 15 de Abril de 2021 a 07 de Maio de 2021, e gravadas com aplicativo “Gravador de voz Fácil versão 2.7.6.1” instalado no aparelho de celular Moto Z2 Play do autor desta pesquisa. Para transcrição da análise de dados, foram nove Entrevistados líderes e gestores, com nove perguntas para cada Entrevistado, das 81 perguntas totalizaram 130 minutos de respostas, o tempo médio de resposta por entrevistado foi de 14,4 minutos, aproximadamente

1,60 min por questão respondida. O fluxo apresentado na Figura 1 representa as etapas que foram utilizadas para a condução desta pesquisa.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

Para que as entrevistas fossem conduzidas conforme planejado e de forma adequada, buscou-se seguir os critérios em conformidade com Gil (2010) e Bauer e Gaskell (2008), como:

- marcar entrevistas com antecedência;
- preparar antecipadamente as perguntas e, após, conceder aos entrevistados selecionados um resumo sobre a pesquisa e os principais objetivos;
- esclarecer sobre a confidencialidade dos dados coletados;
- requisitar ao entrevistado a autorização para gravar a entrevista, com o objetivo de auxiliar o pesquisador durante o trabalho;
- efetivar a entrevista de forma correta e não tendenciosa;
- realizar a entrevista de forma que o pesquisador consiga obter um volume de detalhes possíveis.

Ao iniciar cada entrevista, foi evidenciada a importância deste trabalho de pesquisa e, após, foram ouvidas a gravação das respostas, para uma investigação mais aprofundada na hora de transcrever os dados. Conforme Yin (2010), entrevistas gravadas possibilitam uma análise mais aprofundada de seu conteúdo.

No tópico a seguir, apresenta-se a técnica de análise de dados que foi utilizada na pesquisa.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Como técnica de análise dos dados para esta pesquisa, foi utilizado como metodologia, a análise de conteúdo. Esta tem por finalidade a análise de dados do questionário, transformando as respostas dos sujeitos em conclusões, a fim de que se tenha um conhecimento sobre a Inteligência Emocional como ferramenta de gestão para líderes e gestores da empresa Beta. Foram classificadas 9 categorias a respeito do assunto proposto.

A técnica de análise de dados empregada em um estudo de caso consiste em classificar e analisar as informações obtidas. Ou seja, visa estabelecer prioridades do que será o foco e o motivo da análise. (YIN, 2015).

Uma das principais características da análise de conteúdo é a utilização de categorias, as quais são obtidas a partir de modelos teóricos. As categorias podem ser levadas para o material prático, porém, não precisam ser desenvolvidas a partir deste. (FLICK, 2009).

Conforme a autora Bardin (2016), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se tratando apenas de um instrumento, mas um conjunto de coisas necessárias com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: a comunicação, é definida então como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Essa técnica de análise de conteúdo foi utilizada por ter como característica a análise de comunicações, analisará o que foi respondido nas entrevistas e as observações do pesquisador, tornando as respostas em conclusões, a fim de entender as percepções dos entrevistados quanto a contribuição da IE para o sucesso profissional dos líderes e gestores.

Ainda que diferentes autores proponham diversificadas descrições do processo de análise de conteúdo, no presente trabalho ela é concebida como constituída de cinco etapas: a) preparação das informações; b) transformação do conteúdo em unidades; c) categorização das unidades em categorias; d) descrição; e) interpretação.

A análise dos resultados foi baseada nos conceitos de Bardin (2016), e concebidos da seguinte forma: após gravação dos entrevistados, foram utilizados softwares para auxiliar na transcrição das entrevistas, sendo o Voicemeeter, no qual permite que o áudio das entrevistas em formato wav/mp3/mp4 pudessem ser interpretados a partir do site voicenote.in por inteligência artificial e pré-transcritos para posterior edição e transcrição final na íntegra pelo autor. As entrevistas, foram tabuladas em planilha de Excel, para cada uma das respostas dos 9 entrevistados, sendo eles líderes e gestores da empresa Beta, as 9 perguntas visaram responder os objetivos do presente trabalho acerca da contribuição da Inteligência Emocional para o sucesso dos líderes e gestores da empresa Beta. Roteiro e retorno das entrevistas nos Apêndices A, B, foram criadas a partir destas 9 categorias, sendo estas 4.1.1 Conhecendo suas Emoções; 4.1.2 Convívio com família e amigos; 4.1.3 Contribuição para os objetivos pessoais; 4.1.4 Auxílio das atividades com colegas e gestores; 4.1.5 Atingimento de metas; 4.1.6 IE nas negociações de novos projetos; 4.1.7, Habilidades para influenciar a equipe; 4.1.8 Sucesso dos projetos; 4.1.9 Desenvolvimento e crescimento profissional. A partir da interpretação das categorias, foram relacionados e evidenciados os achados da pesquisa, em concordância ao referencial teórico e a luz do tema Inteligência Emocional.

Na sequência apresenta-se o capítulo da análise de resultados.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados a partir das entrevistas, com suas respectivas análises e resultados relacionados à literatura proposta. As análises foram feitas em conformidade com as teorias sobre Inteligência Emocional apresentadas no capítulo destinado à fundamentação teórica.

### 4.1 Categorização

As categorias foram elaboradas a partir dos conteúdos das respostas contemplados nas entrevistas conforme Apêndice A. Num primeiro momento, foi realizada uma análise individualizada das entrevistas através de um quadro contemplando as falas e as categorias. Na sequência as vozes dos sujeitos foram organizadas pelas categorias conforme Apêndice B. A seguir são apresentadas as categorias relacionadas às entrevistas dos líderes e gestores da empresa Beta.

#### 4.1.1 Categoria: conhecendo suas emoções

A categoria conhecendo suas emoções, busca identificar se o entrevistado se considera conhecedor de suas emoções, capacidades e dificuldades. A partir das respostas, de um modo geral todos se consideram conhecedores de suas emoções, capacidades e dificuldades, no entanto, para os entrevistados E3, E7 e E9 apesar de conhecerem suas emoções, capacidades e dificuldades, pontuam que não as conhecem no todo ou 100%, conforme a E9 “[...] *Eu não colocaria que me conheceria plenamente né, porque a gente sempre está, digamos assim, em evolução*”.

O entrevistado 1 afirma ainda que “[...] *hoje o grande difícil da coisa não é tu conhecer as tuas dificuldades ou tuas capacidades, e sim tu admitir elas né, e tu tentar fazer essas mudanças nelas*”.

Para o entrevistado 2, a análise, controle e sabedoria do momento de colocar as emoções, são fundamentais para evitar romper com uma negociação, relacionamento ou uma amizade.

O entrevistado 3 se considera um bom conhecedor de suas emoções, mas não em sua totalidade, afirma ainda que relativo as dificuldades:

*“[...] dificuldades eu entendo assim, que existe mas a maioria das vezes é nós que fizemos ela acontecer, o que se você sabe que você tem capacidade de fazer acontecer e você não enxergar as dificuldades e sim as soluções, essas dificuldades vão passar despercebidos entendeu, as dificuldades existem, mas podemos minimiza-las ou potencializá-las” (E3).*

A entrevistada 4 se considera conhecedora de suas emoções, classifica suas capacidades para gestão de tarefas e como dificuldade coloca a questão da ansiedade como fator de melhoria contínua.

Para o entrevistado 7 com relação as emoções:

*“[...] Quando se fala em emoções, capacidades e dificuldades, claro que a gente sabe de capacidades e sabe de dificuldades e tenta trabalhar isso, mas a parte de emoções eu acho que é tão complexo né, porque não sei se um dia a gente vai saber de tudo, são sempre reações novas, são sempre situações novas e claro que no posto que a gente ocupa, eu particularmente como gestor, eu me esforço muito para estar com as emoções nos seus devidos lugares, até porque eu prezo entre vocês aqui a questão do bom ambiente, e acho que as emoções sejam elas de forma positivas ou negativas no ambiente de trabalho elas tem de ser muito ponderadas” (E7).*

O entrevistado 8 narra a necessidade de controlar as emoções em seu dia-a-dia pois, “[...] dentro das capacidades hoje exigidas pela área de compras, a gente tem que controlar muito isso, a gente não pode muitas vezes botar para fora tudo que a gente quer botar”. Se referindo as negociações em relação aos diferentes perfis em sua rede de contatos e negócios na busca pelo êxito nas negociações.

Para Goleman (2001, p. 36), a sua Inteligência Emocional pode ser obtida “por meio de treino e esforço, mas isso requer persistência. As pessoas têm de identificar exatamente o que querem alcançar – sendo um melhor ouvinte ou controlando seu temperamento nervoso”. Segundo o autor, precisamos estar atentos e identificar nossos hábitos, a fim de que, exercitando a consciência de nossas reações naturais frente aos fatos e negociações do dia-a-dia, possamos exercitar novas práticas, mais eficientes na resolução destes conflitos, e a partir desses novos hábitos torná-los automáticos.

#### 4.1.2 Categoria: convívio com família e amigos

Para um bom convívio com família e amigos, os entrevistados relatam a importância de entender o momento e as pessoas, de saber ouvir, entender o outro e dialogar de forma construtiva, não apenas julgar, buscando sempre harmonia e resolução dos conflitos.

A Entrevistada 4 coloca o quão é importante o autoconhecimento e autocontrole nesse convívio:

*“Acredito que tendo um bom autoconhecimento, a gente consiga ter um melhor autocontrole de emoções e expressões, pra ti não prejudicar outras pessoas, nesse sentido tu separar os ambientes seria fundamental ter o ambiente profissional do teu ambiente familiar ou de lazer pois, muitas vezes tu vai ter um dia complicado por um lado e tu precisar ter um dia super leve no mesmo dia uma situação muito leve no outro saber diferenciar isso para não prejudicar as pessoas de ambos os lados [...]” (E4).*

De acordo com o Entrevistado 1 evidenciou-se que o aperfeiçoamento dos conceitos da Inteligência Emocional, foram ampliados à medida que o mesmo interagia em sua comunidade, amigos e trabalho, através de suas crenças e aprendizado, o mesmo relata que:

*“Eu acho a Inteligência Emocional, fundamental na trajetória da minha vida isso ela ajuda muito, eu aprendi muito com a trajetória emocional, eu mudei, eu consegui mudar muita coisa na minha vida, porque o que muda na vida da gente são etapas [...], então assim para mim foi uma grande mudança quando eu procurei isso para melhorar minha vida, e profissionalmente mudou mais ainda, porque eu aprendi muita coisa com a religião e trouxe para dentro da minha vivencia profissional [...]” (E1).*

Para o Entrevistado 2 o grande fator de contribuição para um bom convívio com família, amigos e colegas de trabalho, se dá ao fato de saber compreender o outro, saber escutar, saber contribuir com palavras e ações do que o outro está sentindo e precisando. Em concordância a esta contribuição, o Entrevistado 3 comenta:

*“[...] assim a Inteligência Emocional na verdade ela faz parte da nossa vida 24 horas por dia, não é só na parte profissional, eu entendo que não sabendo ter uma Inteligência Emocional em casa tu pode comprometer a*

*tua família, então com os amigos muito mais [...], sei a hora de conversar com os meus amigos e de que forma conversar com meus amigos que eu convivo bastante, gosto de dialogar e com isso acabo conhecendo bem eles, e a família mais que nunca né a família principalmente filhos e esposa em casa a gente tem que conversar saber conhecer a pessoa, para reconhecer como é que tá o dia dela, do que ela precisa, o que ela precisa escutar se ela precisa escutar ou se ela precisa apenas falar e você escutar [...]” (E2).*

Em concordância, o Entrevistado 5 coloca ainda que mesmo quando em casa com a família e amigos, o trabalho precisa de um suporte após o expediente, seja remoto ou retornando a empresa, trabalhar a Inteligência Emocional auxilia para evitar esses conflitos.

#### 4.1.3 Categoria: contribuição para os objetivos pessoais

De um modo geral os entrevistados relatam que é importante as questões de se conhecer e conhecer o outro, fazer reflexões e buscar o entendimento no dia-a-dia, buscar priorizar nossas necessidades e objetivos, saber as formas e momentos de colocar nossas necessidades, com atenção e importância aos que nos rodeiam por serem motivadores e incentivadores, como família, amigos e colegas de trabalho e a partir dessas vivências, emoções e aprendizados evoluir.

Para a contribuição dos objetivos pessoais em relação a Inteligência Emocional, o Entrevistado 1 coloca que:

*“[...] ela me ajudou muito nos meus objetivos pessoais, porque se tu não muda o teu comportamento né, se tu não muda o teu jeito, se tu não muda algumas emoções, tu não vai ter mudança na vida, tu não vai melhorar o teu conceito pessoal né, então assim, é o que eu falei antes, as mudanças elas são muito difíceis para gente, e para ti para te mudar, como é difícil mudar e tu só vai percebendo isso com o dia-a-dia e com a vida, tu não consegue mudar da noite para o dia, ninguém muda da água pro vinho [...], então assim isso para dentro da minha vida e para a minha atividade pessoal, eu acho que isso só melhorou minha convivência e melhorou meu lado profissional[...]” (E1).*

O entrevistado 3 complementa “[...] acho que a Inteligência Emocional que é tu saber priorizar o dia de hoje, saber o que que é necessário, vai contribuir muito para essa busca [...]” (E3).

Para a Entrevistada 9, a busca pelos objetivos pessoais acontece:

*“[...] quando a gente se conhece que tu se permite conhecer, porque as vezes a gente se limita um pouco né, só enxerga defeitos, pode dar dez qualidades, dos defeitos e muito ruim de tu falar, inclusive em entrevistas quando tu faz com funcionários é difícil de dizer os defeitos né. Isso contribui porque eu sei os pontos que eu tenho que melhorar né, então, minhas qualidades eu sei são ótimas, beleza, mais os pontos que eu tenho que melhorar eu preciso focar mais neles, apesar de que a Inteligência Emocional eu também acredito que ela nos ajude a focar muito mais nas qualidades que tu tem e gerenciar os seus defeitos, porque de alguma forma as vezes eu não vou conseguir mudar alguns defeitos tão facilmente que eu sei que eu tenho, mas eu sei que vou precisar gerenciar eles de alguma forma que eles não me prejudique tanto, assim como algumas pessoas que são tímidas e trabalham com comunicação, porque sabem ter Inteligência Emocional e dominar essa técnica” (E9).*

De acordo com Junqueira; Couto; Pereira (2011), em seu artigo destacam a importância dos líderes e gestores lidarem com suas emoções e as emoções de suas equipes, como fator determinante para o sucesso das pessoas na vida pessoal e profissional. Como resultado de seu estudo, concluem que os líderes e gestores devem estar emocionalmente preparados para conduzirem suas equipes, evitando conflitos proporcionando ambientes favoráveis para o atingimento dos objetivos.

#### 4.1.4 Categoria: auxílio das atividades com colegas e gestores

Para evidenciar como a Inteligência Emocional auxilia nas atividades com colegas e gestores, os Entrevistados, relatam em maioria, a importância de se ter empatia, saber identificar as emoções em si e nos outros, de desenvolver independente do seu grau de instrução, seu estilo de vida ou ainda situação financeira, demonstrar pelo exemplo boas ações e práticas na construção de relacionamentos pautados pela ética, confiança, troca de conhecimentos.

De acordo com o Entrevistado 6 *“[...] saber como tu vai lidar com o colega de trabalho, como que tu vai chegar nele para pedir ele executar uma tarefa, vai chegar com jeito, com calma, vai explicar bem, e assim também o teu gestor da empresa [...]” (E6).*

O Entrevistado 1, relata a importância da empatia e relacionamento:

*“Eu acho que essa parte é a principal de todas para você crescer dentro de uma empresa, tu tem que conhecer o emocional de cada um que tu trabalha, tu tem que conhecer o emocional das pessoas para ti poder*

*conviver bem com elas, então assim, cada um tem um tipo de emocional, eu hoje como líder de uma empresa eu tenho que saber administrar o emocional de cada um e para mim administrar o emocional das outras pessoas eu tenho que mudar o meu emocional as vezes, para poder entender as outras pessoas [...]” (E1).*

*“[...] a gente só melhora a nossa parte de gestão a partir do momento que tu aprende a conviver com o emocional das outras pessoas, se tu não aprender isso, tu não vai ter uma boa gestão em lugar nenhum, eu acredito que através do emocional das outras pessoas e do meu emocional eu consiga melhorar muito a minha parte de liderança” (E1).*

Pra a entrevistada 9, entender o motivo do colega não estar em um bom momento emocional, se faz importante para auxiliar que fatores externos da vida pessoal, não impliquem de alguma forma no desempenho profissional do outro, além da empatia, é preciso ser conselheira, conciliadora para mediar junto a gestão e colaboradores, desta forma, a mesma reporta que:

*“[...] tu tem que ter a resiliência de se colocar no lugar deles também, as vezes eles não querem uma resposta eles só querem falar, então tu tem que trazer isso para ti auxiliar tem muitos que vem e o problema não é trabalho, o problema é família, né o problema vem lá de fora e se não tiver esse Jogo de cintura para entender que às vezes não que ele não é um problema, é que ele tem problema uma diferença muito grande” (E9).*

Também neste sentido, o Entrevistado 7 relata como nas situações do dia-a-dia é possível evidenciar e ajustar de acordo com o andamento dos projetos para o auxílio nas atividades:

*“[...] se a gente está alcançando os objetivos, os resultados que ela tem que alcançar é porque as pessoas, os profissionais estão fazendo sua parte né, e se eles estão fazendo sua parte me parece que eles estão relativamente bem neste ambiente, e este ambiente daí tem muito a ver com as relações do dia-a-dia, em relação minha para com toda a equipe, em relação dos demais colegas, relação de entender o que está acontecendo, relação de saber passar o que se quer, a relação de respeito né, a relação de profissionalismo e de coleguismo sempre que possível, não deixar também só a questão profissional e resultado também acima de tudo, mas assim em ter esse ambiente de coleguismo que é o que a gente tenta plantar aqui, cuidar do ambiente [...]” (E7).*

De acordo com o Entrevistado 7, a importância de se ter líderes com Inteligência Emocional:

*“[...] é para isso que a gente está aqui, mas como fazer isso da forma certa, como fazer as coisas e não ofender as pessoas, como fazer o que tem ser feito e não ofender os colegas, como não deixar ninguém se sentindo mal, como administrar certas ansiedades, como saber dizer não, como negar alguma coisa, como aprovar outras, como colocar para alguém que está certo, como colocar as coisas para alguém que está errado, isso tem maneiras né, e se você coloca uma carga de emoção errada em cima disso, pode sair tudo atravessado, então me parece, que a gente está no caminho correto pelo que a gente vem notado que tem acontecido com a empresa né, e a gente tem notado também em relação a outras épocas, em outros momentos que baixou muito os níveis de conflitos dentro da empresa [...]” (E7).*

Mediante o exposto, o Entrevistado 7 conclui ainda que: *“[...] eu acho que as pessoas estão usando mesmo que não sabendo né, administrar bem a questão emocional, se a Inteligência Emocional pode estar acontecendo de forma sabida ou até mesmo de forma empírica”.*

Para autora Rios (2014) em sua pesquisa exploratória de cunho qualitativo, buscou-se evidenciar a importância das empresas e indivíduos serem educados acerca da inteligência emocional, possibilitando desenvolvimento de todo seu potencial produtivo na busca pelo sucesso profissional, a autora ressalta ainda que:

[...] saber lidar com as emoções, especialmente no local de trabalho, é fator determinante para o sucesso profissional, tanto do profissional quanto da empresa onde ele exerce suas atividades. Por conseguinte, a inteligência emocional é um forte aliado para o desenvolvimento corporativo de todo indivíduo, em igual escala de importância com a formação acadêmica e a experiência profissional.

Percebe-se que sujeitos que conseguem dominar bem seus instintos, desejos, anseios e sentimentos têm maior possibilidade de desempenhar um melhor nível de trabalho. A empresa que possui um ambiente corporativo formado por profissionais emocionalmente inteligentes possui um diferencial competitivo. Estes profissionais saberão enfrentar melhor os desafios, as adversidades, pressões e situações de conflitos. (RIOS, 2014, p. 40).

De acordo com os autores Rios (2014), Weisinger (2001) e Goleman (2005), desenvolver e utilizar no dia-a-dia os pilares da inteligência Emocional como a Autoconsciência, Autocontrole, Motivação, Empatia e sociabilidade proporcionam o atingimento do sucesso na vida pessoal e profissional das pessoas.

#### 4.1.5 Categoria: atingimento de metas

Dentre os fatores que contribuem para o atingimento de metas, os Entrevistados relataram que é importante as metas estarem alinhadas com os objetivos pessoais.

Traçar metas, desafios, tangíveis e alcançáveis, mesmo que desafiadores, buscando o reconhecimento seja ele na forma de feedbacks positivos e/ou construtivos e ou promoção de cargos, contribui para satisfação pessoal e profissional, além do aprendizado e conhecimentos técnicos adquiridos, também o reconhecimento financeiro é importante para proporcionar melhorias de bem estar e de condições melhores para o indivíduo e sua família.

O Entrevistado 1 diz que “[...] o ego é uma das coisas que faz tu buscar metas tá, porque faz bem para ti atingir metas e a gente só consegue atingir as metas a partir do momento que tu entender que isso vai fazer bem no teu emocional”. Ainda que, em casos onde não ocorram atingimento de metas, o entrevistado relata que estas servem para motivar e retomar a busca de objetivos, pois:

*“[...] Na verdade assim, aquelas metas que a gente não consegue atingir a gente trabalha muito assim.., eu pessoalmente eu gosto de fazer um trabalho pensativo nisso para ver onde eu errei e como eu vou melhorar isso para a próxima vez eu não me decepcionar, então assim, eu gosto de mesmo que eu atinja uma meta mesmo que eu tenho que eu conclua um desafio que eu tenha vencido, eu vou refletir sobre esse desafio e vou ver no que que eu posso melhorar tá, eu sempre digo, tudo que eu faço eu gosto de ter feedback [...]” (E1).*

Para o Entrevistado 7, mesmo quando as metas vêm sendo atingidas e a cada nível alcançado, conquistado, mesmo chegando aos níveis mais altos de reconhecimento pessoal e profissional, é possível continuar tendo desafios e metas para então manter o que já foi conquistado e buscar sempre o atingimento de novos objetivos, para isso o mesmo relata que:

*“[...] eu sempre me sinto muito desafiado né, alguns momentos atrás eu me via desafiado a poder estar na empresa, em alguns momentos eu me via desafiado a ser promovido na empresa, depois ser promovido para outro cargo, em seguida a busca por um novo cargo, depois chegou o momento, bom agora eu quero ter participação nessa empresa. Então a minha motivação era em algum momento ser um acionista dela, que é no caso hoje tenho participação dela, então eu sempre tive isso, de busca,*

*buscar e buscar, e por outro lado, também assim tu ver as coisas acontecendo, que vão dando certo, parece que a gente está no caminho certo de fazer as coisas, e vai te dando cada vez mais vontade, mais ambição.. e agora vamos buscar o que, bom agora que eu já tenho umas coisas que eu almejava que eu consegui, e agora para onde é que vai a equipe, para onde vai o pessoal que está comigo, para onde é que a gente tem que levar eles né, não é só eu, não é só a empresa todo mundo que está remando para o mesmo lado também tem lugares que querem chegar né, e agora isso passa a ser um novo desafio, levar todo mundo para um patamar que todos estejam bem” (E7).*

De acordo com a autora Silva (2019), a influência da IE no desempenho de profissionais de uma instituição bancária. Em seu estudo de caso de cunho qualitativo a autora pode concluir que:

“[...] as emoções são itens levados em consideração na equipe analisada e há uma preocupação em se criar um ambiente de harmonia no trabalho. Todos os membros da equipe possuem consciência sobre a importância de um bom relacionamento interpessoal. A maior parte das questões levantadas na entrevista referente à Inteligência Emocional receberam atribuição de muita importância. Utilizando a inteligência emocional o líder pode ser capaz de maximizar todos os recursos que estão agregados ao Banrisul, aumentando assim o resultado da equipe, e ao mesmo tempo, tornando o ambiente organizacional saudável e produtivo. (SILVA, 2019, p. 21).

De acordo com Goleman (2001), evidencia a importância da utilização da Inteligência Emocional, como fator de busca para um bom relacionamento interpessoal da equipe e da utilização como ferramenta na busca por resultados da organização.

#### 4.1.6 Categoria: IE nas negociações de novos projetos

A categoria Inteligência Emocional nas negociações de novos projetos, evidencia a necessidade de trabalho em equipe com grupos heterogêneos.

Para que o sucesso destes projetos sejam bem sucedidos, foi possível identificar nas entrevistas que, se faz necessário o alinhamento e diálogos constantes, sobre entendimentos de diferentes pontos de vista e ideias dos colaboradores, líderes e gestores, na busca pelos interesses da organização.

De acordo com Miranda (1997, p. 169), mais importante do que o perfil dominante para o gestor. “O que determina o sucesso como líder é a capacidade de

ajustar o comportamento às necessidades situacionais específicas de cada um de seus subordinados”.

Da mesma forma o Entrevistado 1, descreve que é possível atingir os objetivos nos novos projetos no momento que:

*“[...] Hoje tu tens que se conscientizar primeiro tá, entender bem esse projeto, trabalhar ele para ti e depois tu tens que vender essa tua proposta muito bem vendida para os teus colegas né. E essa é a parte mais difícil, porque tu vai lidar com o emocional dos outros também, e assim, a gente sabe que hoje para a gente trabalha o emocional, cara, nós vamos estar em dez numa sala discutindo um projeto e cada um vai ter seu ponto de vista. Então assim, tu tens que trabalhar bem isso, porque tu vais ter que pegar um pouquinho do ponto de vista de cada, um trazer para dentro do teu projeto e expor isso que agrada a todos tá. Então é isso é uma grande dificuldade, mas isso é viável e possível, porque a gente consegue fazer isso, só uma questão às vezes tu refletir um pouco mais e dá o tempo certo para acontecer, então eu acho que assim a gente consegue mudar, se não. Não” (E1).*

A Entrevistada 4 também coloca a importância de *“[...] Da mesma forma com que tu queiras que os outros tenham a mente aberta para as tuas ideias, tu vais ter que fazer também este exercício [...]”*. Do mesmo modo, o Entrevistado 2 apresenta como trabalha para chegar aos objetivos:

*“[...] para mim a primeira coisa que a gente tem que ter é tu saber ouvir, porque tu vai ter uma opinião, o teu colega vai ter outra, vai ter a hora que tu vai ter que ceder um pouco, porque nem sempre tu está certo também, e as vezes quanto mais gente tiver numa roda assim tu debatendo algum assunto assim, serão opiniões diferentes muitas vezes, isso será muito importante para ti, se tu não saber ouvir, analisar, processar as informações, tu não vai para frente, não sai daquilo ali, algum assunto assim. Quando ocorrem os impasses, tu vai ter uma diretriz, tu vai ver o que precisa, vai ter uma hora que tu vai ter que dar um corte numa determinada opinião, vai ter que seguir por outra, vai ter que seguir alinhando, tu vai ter que seguir uma maneira que tu considera correta, mas nem sempre tu está certo. Então, tu tens uma diretriz do que tu precisas, só que daí com as divergências de ideias tu vai chegar naquele consenso final, ouvindo um, ouvindo o outro e determinando o que precisa ser feito” (E2).*

O Entrevistado 6 apresenta em sua entrevista o modo como são feitas os alinhamentos e execução destes novos projetos no dia-a-dia:

*“Nós alhamos diariamente os nossos projetos com nossos colegas de trabalho e gestores, nos reunimos, e gente troca ideias, faz uma programação dia-a-dia para nós executar nossas tarefas e projetos, então a gente faz uma programação para execução no dia-a-dia com nossos colegas, a gente passa todas informações do serviço a ser executado e como deve ser feito até a entrega dos projetos” (E6).*

O Entrevistado 7 evidencia as estratégias de planejamento e execução de novos projetos:

*“[...] normalmente a gente está em 3, 4 pessoas decidindo questões que envolvam novos projetos, seja um novo projeto comercial, seja um investimento na fábrica, seja uma atualização ou criando uma célula nova, sempre tem 3, 4, 5 pessoas envolvidas e eu sempre tento fazer com que tenham pessoas de vários setores, Industrial, comercial, manutenção, compras e assim por diante, e quando a gente expõe esses novos projetos, como tudo, vai ter as pessoas que concordam, pessoas que não concordam, pessoas que estão mais afinadas, pessoas que estão menos afinadas, pessoas que tu nota que sentem medo ou que se sentem ameaçadas de alguma forma, tudo isso vai acontecer, numa primeira colocação e ai quando essa explosão de ideias, de pensamentos, de medos e de tensão acontece, ai tem que ter alguém mediando, não pera ai calma, vamos analisar bem, vamos ver o que pode ser feito, isso é pra hoje, isso é para amanhã, isso é para ontem, talvez tu não vá conseguir resolver no dia, talvez tu vai ter que suspender, calma, vamos absorver o que nós falamos, vamos retornar, porque nem sempre tu vai ter a resposta na mesma hora, ou no mesmo dia, talvez essa resposta venha no dia seguinte, ou na semana seguinte [...]” (E7).*

Também de acordo com o Entrevistado 7, precisamos perceber e gerenciar o emocional do outro, a fim de que possamos extrair o potencial máximo dos envolvidos, pois:

*“[...] então isso está muito assim em observar as reações dos profissionais que estão ali com você e tu conseguir compreender se eles estão prontos ou não para este novo projeto que está aparecendo, se os profissionais estão prontos tu segue, se os profissionais não estão prontos tu vai gradativamente, e aqui conosco, eu acho que pelo conhecimento que todos tem aqui, nós temos um bom percentual de participação, talvez a primeira ideia, a primeira análise não seja definitiva, mas a gente sempre começa com um embrião ali, desse embrião a gente vai transformando, transformando, esse é o caso de um dos projetos bem sucedido que temos, começamos com uma ideia, e daqui a pouco a segunda foi melhor, a terceira foi melhor ainda, e já estamos na quinta versão e talvez tenhamos ainda outras versões melhores para este projeto ainda, mas sempre pensando para que todos que estejam naquele grupo se sintam confortáveis para tocar este projeto” (E7).*

Os autores Campos e Massi (2020), realizaram uma pesquisa bibliográfica exploratória acerca da importância dos líderes e gestores desenvolverem as inteligências Emocional e Social em um ciclo de sucesso em empresas de serviços, como resultado desses estudos os autores afirmam:

[...] é concebível inferir que a inteligência emocional e a inteligência social podem sim auxiliar o líder na execução das práticas do ciclo de sucesso das organizações de serviço, tornando essas habilidades primordiais para alcançar tais feitos. (CAMPOS; MASSI, 2020, p. 243).

Como pode se verificar ao longo dos estudos, quanto mais difícil for o dia-a-dia no trabalho, em casa e amigos, quanto mais houver a necessidade de interação e controle das emoções entre os colaboradores, maior será a necessidade de uma ferramenta como a Inteligência Emocional para auxiliar na busca por esses objetivos.

#### 4.1.7 Categoria: habilidades para influenciar a equipe

Nesta categoria será evidenciado como os líderes e gestores utilizam suas habilidades para influenciar o desempenho das equipes.

Para os entrevistados, de um modo geral, a utilização das habilidades de cada gestor passa pela necessidade de desenvolver os colaboradores, mediante exercício constante da empatia, troca de conhecimentos técnicos, estabelecimento de um bom canal de comunicação e respeito, identificando o emocional de cada colaborador e distribuindo as tarefas de acordo com o potencial emocional e técnico de cada um.

O entrevistado 7 relata em sua entrevista, um universo de habilidades necessárias para os líderes e gestores, influenciarem suas equipes:

*“Bom eu acho que aqui é uma mistura de monte de questões, porque a gente todo dia é bombardeado por uma série de situações, então tem horas da cobrança, tem horas do elogio, tem horas de uma crítica construtiva, tem horas de um apoio, tem horas de uma conversa, tem horas de uma de tu também participar, de tu também ir lá dar o exemplo [...]” (E7).*

Além disso, o Entrevistado 7 descreve a importância do relacionamento, saber entender o outro, saber ouvir:

*“[...] eu escuto bastante, a turma aqui também, a equipe que a gente apostou é uma equipe bem jovem, ela já amadureceu num bom ponto, então o fato desse amadurecimento que está acontecendo, esse amadurecimento a gente está vivendo um momento muito bom, as pessoas já respondem por si só, as pessoas já conseguem tocar muitos projetos por si só, e isso está fazendo que a gente possa dar muita autonomia, a gente consegue delegar e dar autonomia, então um dos pontos fortes aqui é que a gente dá autonomia, e a gente vai lá só faz ajustes, a gente vai lá e conversa, faz ajustes, retorna lá e conversa, faz novos ajustes, eu acho que também tem uma relação de transparência bem grande, não existem coisas veladas assim né, o que a gente fala é o que de fato está acontecendo, é a realidade[...].” (E7).*

Deste modo o Entrevistado 7 complementa que:

*”[...] no dia-a-dia é um pouco de tudo isso que falei, e tudo isso regado a muito respeito, eu acho que a gente entra numa discussão foca um problema, debate, discute, escuta um, escuta o outro, escuta todas as partes e se posiciona e corrige, e cobra, com bastante respeito, a gente não ultrapassa aquela linha do respeito, então são tantas as habilidades que temos que usar, e isso é a todo momento, a toda hora, a toda as situações, a todas circunstâncias, se vai trabalhando e se corrigindo a medida que necessário” (E7).*

Para o Entrevistado 1, o desafio em desenvolver pessoas passa por desenvolver a si mesmo, para que seja possível a compreensão e entendimento do outro. Possui atualmente mais de 30 liderados diretos, de diferentes motivações, capacidades e engajamentos, o mesmo relata que saber lidar com o emocional de cada liderado hoje é um diferencial adquirido ao longo de sua evolução pessoal e profissional.

A Inteligência Emocional está se destacando nas organizações, pela sua utilização, destacando profissionais de sucesso dos outros. Segundo Goleman (2012, p. 168), “uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho e no mercado.” Em seguida, o mesmo relata ainda que “[...] imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam”.

Alinhada a esta afirmação a Entrevistada 4, “*De um modo geral, as pessoas não gostam de críticas, então acredito que tu querer algo de alguém não é pelo meio de críticas que a gente vai conseguir [...]*”, é preciso ter o reconhecimento e o

trabalho para melhoria contínua da equipe, sempre colocando-se disponível a auxiliar os liderados.

De acordo com o Entrevistado 5, sob a ótica das metas a serem buscadas em relação as habilidades para influenciar a equipe, “[...] a gente tem uma pressão grande da diretoria, uma pressão grande de clientes, e eu tento absorver para mim, para não transpassar para eles, para eles trabalharem tranquilos e fazer a produção e meta diária”.

Além disso, os Entrevistados 2, 3, 5, 6, 8 e 9 relatam a importância de conhecer bem os liderados, fazer com que eles também se conheçam, se identifiquem no-dia-a-dia, manter uma comunicação clara e objetiva no momento de distribuir as tarefas, com feedbacks do trabalho executado, sejam eles positivos ou construtivos, sabendo o momento e a forma correta de cobrar, manter o nível de engajamento da equipe o mais uniforme possível.

#### 4.1.8 Categoria: sucesso dos projetos

Para um melhor entendimento desta categoria, Sucesso dos projetos até aqui desenvolvidos, precisamos registrar que a organização passou por momentos de grande vulnerabilidade econômica nos anos de 2015, 2016 e 2017, isto fez com que a empresa, tivesse que se reestruturar como um todo seja na administração de conflitos, na gestão de demandas pela reorganização das equipes, no desenvolvimento e gestão profissional dos líderes e colaboradores da empresa, onde é possível observar a grande influência dos conceitos da Inteligência Emocional durante as entrevistas.

Conforme relataram os Entrevistados, a Inteligência Emocional teve grande participação na retomada da empresa e sucesso dos projetos, com a necessidade de muita análise dos cenários e projeções, os líderes e gestores precisaram conhecer, desenvolver e acreditar nos colaboradores que juntos se engajaram para o atingimento objetivos traçados pela direção e imposição do mercado.

Frente a este cenário o Entrevistado 7, descreve o período de turbulência na empresa, na qual, precisou se reorganizar, financeiramente e emocionalmente:

*“[...] por questões de mercado, de faturamento, de questões econômicas e isso fez a gente ter que mexer muito na empresa, a gente reduziu a empresa e isso afetou muito psicologicamente a todos, bom, pensava-se*

*se empresa iria conseguir dar continuidade, ele vai fechar, ela vai parar, ela vai parar com as atividades, não vai, como que a gente fica, e agora, eu já estou a tanto tempo no mercado, será que vou me recolocar, não vou me recolocar, estudei, não estudei e a minha família e meus filhos, então, isso tudo nesses 3 anos a gente vivenciou no dia-a-dia, só que aí também a gente escolheu, a gente definiu uma equipe em quem a gente queria apostar, e a aposta era na equipe e na retomada da empresa né, então essa retomada da empresa implicava obrigatoriamente em a gente ter essa equipe, e também a gente estar muito próximo da equipe, estar junto da equipe e fortalecer a equipe, e me parece que qual melhor maneira de fortalecer a equipe, a gente botar muito em ordem as questões das emoções, se nós olharmos para a questão de Inteligência Emocional, tudo o que nós falamos aqui teve que ser muito praticado nestes últimos anos” (E7).*

Com relação a contribuição da Inteligência Emocional para o sucesso dos projetos de acordo com o Entrevistado 1, o mesmo relata que:

*“[...] Eu acho que aí a contribuição da Inteligência Emocional para o nosso sucesso hoje, ela veio muito da nossa capacidade de analisar, a nossa capacidade de analisar nos momentos difíceis, onde a gente sempre diz que quando um rio baixa, ele começa a mostrar as pontas das pedras né, mas a gente nunca pode esquecer que quando o rio baixa e aparece a ponta das pedras, permanece água em alguns pontos, então essa água que a gente tem que saber trabalhar, eu acho que o que mais contribuiu na nossa Inteligência para o sucesso foi a nossa capacidade técnica e capacidade emocional de administrar as crises que a gente passou [...]” (E1).*

A Entrevistada 4, descreve a importância da Inteligência Emocional como ferramenta de gestão de projetos, para o engajamento e atingimento dos objetivos:

*“Um exemplo pessoal aqui na empresa Beta, é de que ela possui mais unidades, e uma delas eu tenho contato bem menor presencialmente, devido a questões de logística, e o fato da utilização dos recursos da Inteligência Emocional, foi fundamental para conseguir algumas metas e atingir alguns resultados, anteriormente a empresa não tinha uma assessoria na qual prestamos hoje na área de qualidade. Então tudo era feito com base no que era necessário ou muito obrigatório e com o tempo, indo a campo, tu conhecendo as pessoas da empresa promovendo uma conscientização das pessoas em 99% dos funcionários possuem no mínimo 10 anos de casa, e tu fazer a conscientização deles, tu mostrar que o resultado só se dá com o esforço coletivo e tu trazer para eles o agradecimento e os resultados que eles atingiram por mudanças que eles fizeram foram relutantes é fundamental, e passados três anos, eu acredito que tiveram muitas melhorias, foi muito o reflexo também de indicadores da empresa dos dois últimos anos, então tu ter essa empatia de conhecer*

*as pessoas de conscientizar, é o fundamental e são coisas assim que tu tem que ter todo um desenvolvimento, acompanhamento, entendimento, uma visão sistêmica do que precisa [...]” (E4).*

Portanto, para a Entrevistada 4:

*“[...] são coisas assim que tu trabalhando no dia-a-dia muitas vezes tu não percebe que tu está lidando com essa parte Inteligência Emocional, mas tu tá motivando, tá fazendo aos poucos e no final quando tu observa, analisa para ver o cenário geral é que tu vê que tem o resultado [...]” (E4).*

Da mesma forma os Entrevistados 3 e 6 narram que, muito desse sucesso se dá ao fato de que a Inteligência Emocional ela pode ser trabalhada no dia-a-dia e de acordo com as experiências de cada gestor com sua equipe, quando são controladas as emoções os resultados vêm sob a forma de engajamento e atingimento dos objetivos. Segundo Goleman (2012, p. 168). “Liderar não é dominar, mas sim a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum”. É a aptidão de conduzir os liderados e seus sentimentos, auxiliando na busca por seus objetivos individuais e da organização.

Além disso, a Entrevistada 9 relata que estar cercado de colegas com a Inteligência Emocional desenvolvida, auxilia muito quando seu próprio emocional não está bem.

#### 4.1.9 Categoria: desenvolvimento e crescimento profissional

Na categoria Desenvolvimento e crescimento profissional de acordo com os Entrevistados, a importância de se manter aberto ao aprendizado, desenvolver outras áreas do conhecimento, estabelecer novos vínculos e troca de experiências, seja na realização de ações sociais ou interação com colegas de outros setores, fornecedores e clientes.

Além da formação técnica, a Entrevistada 4 busca desenvolver capacidades de autoconhecimento e gestão de pessoas:

*“[...] hoje eu tenho uma Formação muito técnica mesmo, muito voltada para a química e eu venho mudando muito o meu plano de carreira para uma área de gestão e qualidade, que seria muito mais tratativa com pessoas e setores. Então, nessa busca eu já procurei auxílio nessa parte de fazer estudos de psicologias voltados para carreira para essa questão*

*de autoconhecimento, de potencializar habilidades que você tem e que muitas vezes deixa passar batido e não expõe ela as pessoas[...]*” (E4).

Da mesma forma, o Entrevistado 7 relata que já adquiriu bom nível técnico e de experiência profissional, atualmente busca desenvolvimento na área de gestão estratégica de recursos humanos, “[...] essa é uma área que sempre me interessou, que talvez eu tenha que voltar a pensar nisso, nessa especialização, além disso também eu pensei em alguma coisa com gestão estratégica de mercados”.

O Entrevistado 1, relata que, é muito importante buscar o aprendizado técnico e conhecimento dos processos dos clientes e fornecedores para estar cada vez mais atualizado na busca por excelência no atendimento, trabalhar e desenvolver o lado emocional, pois “[...] tudo que faz bem para o teu emocional, vai fazer bem para o teu lado profissional, se não tiver emocional bom, o teu lado profissional também não vai estar bom, as duas coisas têm que correr junto senão não vai dar certo”.

Já para a Entrevistada 9, tão importante quanto os cursos e treinamentos que ela realiza, a mesma destaca o artesanato como forma de desenvolver a paciência e o autoconhecimento, estabelecendo momentos de reflexão de suas ações e atitudes no dia-a-dia.

No próximo capítulo são apresentadas as Considerações Finais e sugestões de novos estudos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam evoluir em meio as oportunidades e frente aos desafios do mercado como um todo, a busca por novas tecnologias, otimização de processos e a alta demanda por capital humano capacitado, tornam-se grandes diferenciais para se atingir os objetivos e metas. No entanto, um dos pilares na busca por essa transformação são as pessoas, além de estarem tecnicamente capacitadas para exercer as mais diversas funções nas empresas, precisamos estar emocionalmente preparados para os desafios que são impostos diariamente. Diante destes fatos, conforme evidenciado no referencial teórico e entrevistas deste trabalho, a Inteligência Emocional somada a experiência técnica e de gestão de cada colaborador, bem como na vida pessoal, possibilitam inúmeros benefícios para a tomada de decisões e resolução de conflitos, na busca pelos objetivos individuais e coletivos.

Atualmente os profissionais são contratados em sua maioria por seus conhecimentos técnicos, mas são desligados por problemas comportamentais, e em muitas situações, a falta de habilidades em relacionar-se com os outros e não gerenciar situações de conflitos comprometem e prejudicam o desempenho e a imagem do colaborador.

O presente trabalho de conclusão, teve por objetivo geral analisar a contribuição da inteligência emocional como ferramenta para o sucesso dos líderes e gestores da empresa Beta em sua vida pessoal e profissional.

Para o êxito na busca dos objetivos específicos, foi utilizado uma pesquisa qualitativa, analisando os dados de forma aprofundada, mediante a coleta de dados, foi utilizado entrevistas com roteiro semiestruturado, sendo entrevistados nove líderes e gestores da empresa Beta.

O primeiro objetivo específico foi o de (Identificar como os gestores utilizam a Inteligência Emocional para crescimento Profissional). Esse objetivo foi atendido pois evidenciou que além de conhecerem suas emoções, capacidades e dificuldades, os Entrevistados indicam a importância de se manterem em constante aprendizado, desenvolvendo também outras áreas do conhecimento, além de evoluir com a troca de experiências no dia-a-dia com colegas, fornecedores e clientes.

O segundo objetivo específico de (Identificar como os gestores utilizam a Inteligência Emocional para crescimento pessoal). O objetivo foi atendido na medida em que os Entrevistados relataram a importância de compreender os momentos e as pessoas, saber ouvir, dialogar de forma construtiva, não apenas por julgamento, mas na busca pela harmonia e compreensão na resolução de conflitos, sejam eles em casa, no trabalho, com família, colegas e amigos, exercitar reflexões e autoavaliação, buscar organizar nossas necessidades e prioridades.

O terceiro objetivo específico para (Evidenciar quais as vantagens competitivas para os profissionais obterem sucesso por meio da Inteligência Emocional). Este objetivo foi alcançado pois, os Entrevistados relataram a importância de traçar e trabalhar com metas e desafios tangíveis e alcançáveis, dividi-los por grau de dificuldade e agilidade de resolução, tornando-os motivadores para busca de novos objetivos a cada meta atingida, além disso, as metas precisam estar alinhadas com os objetivos coletivos e individuais.

Para o sucesso na condução dos projetos, é fundamental o alinhamento e consenso dos diferentes pontos de vista, se faz necessária uma comunicação clara e fluida entre os gestores e seus liderados, bem como, o desenvolvimento de cada colaborador, com base no respeito e troca de conhecimentos, identificando e distribuindo as tarefas de acordo com o potencial de cada colaborador, emitindo feedbacks positivos e/ou construtivos, administrando a motivação e engajamento da equipe na medida em que os projetos necessitam.

O Quarto objetivo específico de (Evidenciar a contribuição da Inteligência Emocional para os Gestores da empresa Beta). A partir dos retornos da pesquisa, evidenciou-se a importância da contribuição da Inteligência Emocional, na medida em que a empresa vem atingindo os objetivos e metas, o clima no dia-a-dia é repleto de situações onde a gestão de conflitos se faz presente e a empresa tem conseguido sucesso em seus projetos, mediante o amadurecimento dos líderes e gestores, e também ao desenvolvimento da equipe, na confiança como um todo para busca de objetivos e metas alinhados com o planejamento estratégico da organização. Os resultados da pesquisa evidenciam a utilização da Inteligência Emocional aqui referenciados, principalmente sob a ótica do Autor Daniel Goleman, que aplicados no dia-a-dia, como o; autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade contribuíram para o atingimento dos objetivos dos projetos até aqui desenvolvidos.

Para o autor, este estudo contribuiu para além de sua formação acadêmica de administrador, pois este estudo oportunizou o início de uma transformação na busca por sucesso pessoal e profissional.

Trabalhar exercitando os conceitos básicos da Inteligência Emocional, além de transformadores, tem trazido resultados significativos à medida que velhos hábitos são desligados e novos hábitos se iniciam a cada ciclo. Atualmente é possível reconhecer e entender as emoções críticas como a; tensão, ansiedade, medo e raiva próprias e nos outros e trabalhá-las de forma inteligente, como uma balança, saber entender o momento de ser emocional e/ou racional, assim como ter empatia pelo outro, torna-se parte do dia-a-dia, as negociações se tornam referência para reflexão e melhoria continua, é possível melhorar o desempenho profissional e pessoal de qualquer pessoa, desde de que se tenha predisposição e disciplina para desenvolver essas habilidades.

Para dar continuidade e complementação a este estudo, indico como sugestão uma pesquisa qualitativa e ou quantitativa, sobre Inteligência Emocional sob o olhar dos liderados, abordando os conceitos e questões semelhantes aos da IE de Daniel Goleman e desenvolvimento para o sucesso pessoal e profissional dos colaboradores da empresa Beta, pois a própria relevância e discussão do tema, fomentará o entendimento e busca para a melhoria continua na vida pessoal e profissional dos Entrevistados, podendo servir aos líderes e gestores e principalmente a área de recursos humanos como ferramenta para desenvolvimento dos funcionários da organização.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **A inteligência emocional na construção do novo eu**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016 .
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é o método Paulo Freire**. 24. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- CAMPOS, Gabriel da Silva; MASSI, Maria Lucia Gili. **A Inteligência Emocional e Social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço**. *Revista Eniac Pesquisa*, Guarulhos, v. 9, n. 2, p. 331-344, ago. 2020. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/684/pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.
- CURY, Augusto. **Gestão da emoção**: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa. 1. ed. São Paulo: Benvirá, 2015.
- DANIEL Goleman e a Inteligência Emocional. *In*: SOCIEDADE Brasileira de Inteligência Emocional. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.sbie.com.br/>. Acesso em: 29 maio 2021.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- ERIN, Gabriel. Understanding emotional intelligence and its effects on you life. *In*: CNN. [S. l.], 26 jul. 2018. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2018/04/11/health/improve-emotional-intelligence/index.html>. Acesso em: 15 out. 2020.
- FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana. Inteligência Emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020, Maringá. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: ANPAD, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg0Mjc=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0Mjc=). Acesso em: 30 mar. 2021.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.
- GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhar com inteligência emocional**. 3. ed. Lisboa: Temas e Debates. 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HASEN, Rogério *et al.* **Inteligência Emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos**. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 11, n. 1, p. 3-25, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3980>. Acesso em: 31 jan. 2021.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos; COUTO, Elisama de Souza Aguiar; PEREIRA, Marlon Kenupp da Silva. **A importância da Inteligência Emocional na atuação de um líder**. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: SEGET, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38814405.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2021.

LIMA, Ari. **A importância da inteligência emocional para o sucesso de uma organização**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LIMA, Luiz Fernando; SILVA, Filipe Quevedo. A influência da Inteligência Emocional nas competências interpessoais do gerente de projetos e sucesso no gerenciamento de projeto. **Future Journal**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 3-25, 2015. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/210/384>. Acesso em: 13 out. 2020.

MIRANDA, Roberto Lira: **Além da Inteligência Emocional**: uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado, no trabalho e na vida. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOGUEIRA, Adriana Tanese. **Inteligente, não simplesmente esperto**. In: PSICOLOGIA Dialética. [S. l.], 2 maio 2012. Disponível em: <http://www.psicologia.dialetica.com/2012/05/inteligente-nao-simplesmente-esperto.html> Acesso em: 10 de novembro de 2020. as 23:00 horas

NOGUEIRA, Adriana Tanese. **O que é Inteligência**. In: GAZETA Brazilian News. [S. l.], 26 nov. 2015. Disponível em: <https://www.gazetanews.com/o-que-e-inteligencia/index.html#> Acesso em: 12 nov. 2020.

RIOS, Lucile Bernardo de Amorin. **A Inteligência Emocional no ambiente de trabalho**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Cearense, Fortaleza, 2014. Disponível em: <https://www.faculdades.cearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/A%20INTELIGENCIA%20EMOCIONAL%20N%20O%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, [s. l.], v. 9, p. 185-221, 1990.

SALOVEY, Peter; MAYER, John. D.; CARUSO, David R. **Emotional Intelligence meets standards for an intelligence**. *Intelligence*, [s. l.], v. 27, p. 267-298, 2000.

SEGAL, Jeanne. **Raising your Emotional Intelligence: a Practical Guide**. Rio de Janeiro: Loyola, 2015.

SILVA, Maria Fátima *et al.* **Inteligência Emocional como fator motivacional**. São Paulo: Métodos e Pesquisa em Administração, 2017.

SILVA, Paula Grazielle Freitas da. **Inteligência Emocional no setor bancário**: influência na performance das equipes. Artigo (Especialização em Gestão Bancária e Competitividade) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOBRAL, Osvaldo José. Inteligência humana: concepções e possibilidades. **Revista Científica FacMais**, Inhumas, v. 3, n. 1, p. 31-46, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2013/05/3.-INTELIG%20ANCIA-HUMANA-CONCEP%20ES-E-POSSIBILIDADES-Osvaldo-Jos%20A9-Sobral.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

STEINER, Claude M.; PERRY, Paul J. **Educação Emocional**: literacia emocional ou a arte de ler emoções. Cascais: Pergaminho, 2000.

TORRALBA, Roselló Francesc. **Inteligência Espiritual**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APENDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Quadro 2 – Questionário Semi Estruturado

Questão	Perguntas
1.	Você se considera conhecedor(a) de suas emoções, capacidades e dificuldades?
2.	Em sua trajetória pessoal, de que forma a Inteligência Emocional pode auxiliar no convívio com a família e amigos?
3.	De que modo a Inteligência Emocional pode contribuir na busca por seus objetivos pessoais?
4.	Como você percebe que a Inteligência Emocional pode auxiliar nas atividades com colegas e gestores da empresa?
5.	Que fatores mais motivam você a buscar o atingimento de metas?
6.	Como você identifica a Inteligência Emocional nas negociações com colegas e gestores, no alinhamento de novos projetos?
7.	Em situações do dia-a-dia, quais habilidades você utiliza para influenciar o desempenho de sua equipe?
8.	Qual a contribuição da Inteligência Emocional para o sucesso dos projetos até aqui desenvolvidos?
9.	Além de suas habilidades técnicas, você busca desenvolvimento em outras áreas do conhecimento, visando crescimento profissional?

Fonte: elaborado pelo autor.

## APENDICE B - TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS

Quadro 3 - Tabulação das Respostas – Questão 1

<p><b>Questão 1 - Você se considera conhecedor(a) de suas emoções, capacidades e dificuldades?</b></p>
<p>Na verdade sim, eu me considero conhecedor das minhas emoções né, sabendo que emoções elas são uma coisa bem complicada de se lidar, porque emoções elas tem muito a ver com o teu momento, então assim quando se fala em emoções, eu acho que emoção, ela trabalha todo o teu ser, então eu me considero assim que eu conheço bastante as minhas emoções sim, inclusive eu trabalho muito isso, eu gosto de trabalhar muito as minhas emoções, então assim, só que é bem complicado às vezes tu entender as tuas emoções né, porque as vezes tu tem as emoções.. às vezes chega na empresa com as tuas emoções as vezes motivadas e as vezes ela não tá tão motivada né, e as vezes na trajetória do teu serviço ela vai se motivando ou se vai desmotivando, né. Então sim, eu consigo conhecer bem as minhas emoções. Com relação as capacidades e dificuldades, essa é a parte mais difícil, né, porque a gente sempre sabe das capacidades da gente, mas as vezes a gente não admite algumas coisas, né. Então assim, hoje o grande difícil da coisa não é tu conhecer as tuas dificuldades ou tuas capacidades, e sim tu admitir elas né, e tu tentar fazer essas mudanças nelas, então hoje é muito difícil tu fazer isso, acho que a parte mais difícil é essa, é tu ter a tua mudança comportamental né que hoje todo o ser humano, ele tem dificuldade para isso, ninguém consegue mudar isso da noite para o dia, isso só se muda com o tempo.</p>
<p>Bom, dentro do que eu me conheço, sim, eu acho que eu me conheço né. Dentro das dificuldades, e a gente sempre acaba trabalhando mais as dificuldades, porque as dificuldades as vezes a gente tem desde uma conversa, no dia-a-dia, ou em casa, eu sei que as vezes se o cara não tentar se controlar, pode romper com uma negociação, relacionamento, amizade, então eu tento me controlar e saber conversar, analisar, para depois agir, diferentemente de algumas situações as vezes que a gente passa no dia-a-dia, mas eu sempre procuro me controlar nessa parte, que eu sei que sou uma pessoa que sempre tenta ser mais calmo, mas eu às vezes no revide eu acabo sempre tendo que controlar.</p>
<p>Bom todo esse tempo ai que eu tenho de tenho de experiência na indústria, principalmente dentro da empresa que atuo hoje, eu considero que eu conheço bem as minhas emoções tá, mas não 100%, porque que eu vou te falando assim, capacidade, o que que eu entendo como capacidade. Capacidade no meu ponto de vista ninguém conhece o total da sua capacidade, ninguém sabe até onde consegue chegar, então eu sei que eu fui capaz até hoje, mas eu sei que eu sou muito mais capaz, agora não sei te dizer o quanto eu sou capaz. E das dificuldades, dificuldades eu entendo assim, que existe mas a maioria das vezes é nós que fizemos ela acontecer, o que se você sabe que você tem capacidade de fazer acontecer e você não enxergar as dificuldades e sim as soluções, essas dificuldades vão passar despercebidos entendeu, as dificuldades existem, mas podemos minimiza-las ou potencializá-las</p>
<p>Sim, com relação as emoções seria a questão de motivação, capacidades, muito relacionado à questão de gerir tarefas e dificuldades seria questão de ansiedade.</p>
<p>Bom entrevistador, das emoções a gente cada dia se expressa de várias maneiras né, tudo dependendo do ambiente, do que as pessoas que estão à tua frente estão te propondo, então eu acredito que as emoções tem uma interação com o ambiente ao redor. As capacidades pessoais, eu conheço as minhas capacidades, sei até onde eu consigo ir, sei até onde eu preciso de alguém da minha equipe para ajudar ou de pessoas alheias, e as dificuldades, não tem como eu te propor assim a minha dificuldade é essa porque depende do dia a dia.</p>

Sim, minhas capacidades assim ó, cara eu gosto de executar minhas coisas assim bem feitinho, com tempo né, com jeito, pensando bem o que eu vou fazer para manter tudo em ordem as tarefas do dia-a-dia com meus conhecimentos. Já dificuldades, dificuldade às vezes o que me atrapalha um pouco talvez seja a ansiedade, querer fazer as coisas vezes e mais alguma coisa junto, talvez fazendo uma coisa pensando na outra para fazer mais rápido, às vezes dá uma dificuldade atrapalha um pouco.

Não, no todo não, completamente não, eu acredito que é uma coisa que vai ocorrendo no dia-a-dia, no decorrer das experiências da gente né, então assim como um todo não e sabendo de tudo também não, mas se tenta administrar de alguma forma, quando se fala em emoções, capacidades e dificuldades, claro que a gente sabe de capacidades e sabe de dificuldades e tenta trabalhar isso, mas a parte de emoções eu acho que é tão complexo né, porque não sei se um dia a gente vai saber de tudo, são sempre reações novas, são sempre situações novas e claro que no posto que a gente ocupa, eu particularmente como Cargo X, eu me esforço muito para estar com as emoções nos seus devidos lugares, até porque eu prezo entre vocês aqui a questão do bom ambiente, e acho que as emoções sejam elas de forma positivas ou negativas no ambiente de trabalho elas tem de ser muito ponderadas, porque tu pode transformar o ambiente, para melhor ou para pior, e já tivemos algumas experiências no passado na própria empresa, a gente sabe que isso não soma, então conhecedor de tudo não na questão das emoções, mas que se faz um trabalho muito forte para tentar manter ela equilibrada sim.

sim, entrevistador me considero, hoje eu procuro controlar todas as emoções para que não seja vista, por que dentro das capacidades hoje exigidas pela área de compras, a gente tem que controlar muito isso, a gente não pode muitas vezes botar para fora tudo que a gente quer botar, então a gente procura trancar muitas coisas e tentar matar no peito para que não vire um foco maior aí, então mais ou menos isso. Com relação as capacidades e dificuldades, eu consigo sim, hoje apesar das dificuldades isso é fato todo o profissional tem dificuldades em algumas áreas, eu procuro com essas dificuldades, eu busco correr atrás falar com alguém tentar sanar minhas dúvidas para poder chegar na excelência no final.

Eu não colocaria que me conheceria plenamente né, porque a gente sempre está, digamos assim em evolução, tem horas que a gente se descobre em alguma coisa, mas eu acredito que a grande maioria hoje sim, apesar de gerenciar elas ser diferente, mas eu acredito que a maioria eu conheça.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### Quadro 4 - Tabulação das Respostas – Questão 2

##### **Questão 2 - Em sua trajetória pessoal, de que forma a Inteligência Emocional pode auxiliar no convívio com a família e amigos?**

Eu acho a Inteligência Emocional, fundamental na trajetória da minha vida isso ela ajuda muito, eu aprendi muito com a trajetória emocional, eu mudei, eu consegui mudar muita coisa na minha vida, porque o que muda na vida da gente são etapas, então assim, quando tu tem uma certa idade, tu tem um conceito e uma vivencia diferente, a partir do momento que tu começa, casou, criou família, e que tu começou a procurar alguns apoios para te ajudar na tua família né, eu quando falo em alguns apoios eu digo assim religião, não importa qual né, mas assim a religião para mim foi um fator muito grande, foi um fator transformador, a religião hoje me transformou hoje emocionalmente, fisicamente e familiarmente, então assim para mim foi uma grande mudança quando eu procurei isso para melhorar minha vida, e profissionalmente mudou mais ainda, porque eu aprendi muita coisa com a religião e trouxe para dentro da minha vivencia profissional. Então eu acho que isso ajudou e principalmente na família, então não tem como não buscar isso na tua trajetória com o tempo.

Uma das primeiras coisas é tu saber escutar, saber escutar a pessoa tu ver como é que ela está naquele dia, o que que ela está precisando, tu ter essa consciência sim a de que hoje tu vai chegar e conversar com a pessoa, e tu saber que hoje ela é uma pessoa que tá mais para baixo que ela não está alegre, ela está triste eventualmente né, tu saber compreender ela naquele dia, porque senão às vezes um dia ela está boa, e um outro dia tu chegar e dar uma pancada numa pessoa num dia ruim, com esse entendimento se torna fácil. Então em vez de tu chutar a pessoa, tu tens que saber conversar, saber o que ela está passando, o que que ela está precisando. Então isso é uma coisa que a gente tem que saber como lidar com as pessoas, porque o ser humano nem todos os dias vai estar bem, isso é na vida pessoal, isso é na vida dentro da empresa e sempre tem o dia-a-dia eu levo sempre para mim dessa forma.

Bem, assim a Inteligência Emocional na verdade ela faz parte da nossa vida 24 horas por dia, não é só na parte profissional, eu entendo que não sabendo ter uma Inteligência Emocional em casa tu pode comprometer a tua família, então com os amigos muito mais, porque eu acredito que a família tu acaba conhecendo mais no dia-a-dia e amigos cada amigo vai ter um tipo, dependendo do dia vai estar com uma emoção diferente, vai ter um caso a mais, um caso a menos que vai mudar com certeza o emocional da pessoa e eu acredito que assim ela sabendo como lidar o emocional, saber como lidar com as pessoas, principalmente com a família dentro de casa, porque é um lugar onde é que tu tem um convívio mais fechado é mais difícil, é muito mais difícil do que na empresa, mas eu graças a Deus principalmente falando em família e amigos também, sei a hora de conversar com os meus amigos e de que forma conversar com meus amigos que eu convivo bastante, gosto de dialogar e com isso acabo conhecendo bem eles, e a família mais que nunca né a família principalmente filhos e esposa em casa a gente tem que conversar saber conhecer a pessoa, para reconhecer como é que tá o dia dela, do que ela precisa, o que ela precisa escutar se ela precisa escutar ou se ela precisa apenas falar e você escutar entendeu, acho que isso é muito importante saber a hora de falar e saber a hora de escutar, acho que por isso que tanto na vida profissional como na vida pessoal eu estou muito bem hoje, graças a Deus.

Acredito que tendo um bom autoconhecimento, a gente consiga ter um melhor autocontrole de emoções e expressões, pra ti não prejudicar outras pessoas, nesse sentido tu separar os ambientes seria fundamental ter o ambiente profissional do teu ambiente familiar ou de lazer pois, muitas vezes tu vai ter um dia complicado por um lado e tu precisar ter um dia super leve no mesmo dia uma situação muito leve no outro saber diferenciar isso para não prejudicar as pessoas de ambos os lados, nem trazendo problemas pessoais para o trabalho nem problemas do trabalho para família.

Cara eu acho que a gente tem que trabalhar o nosso emocional, tanto fora de casa, como em casa e eu acredito que em casa a gente tem que trabalhar de uma forma diferente, na empresa vamos dizer no lado profissional, nós temos nossas metas no nosso dia-a-dia a nossa correria de sempre, mas em casa nós temos nossa vida, nosso sossego, nossa companhia. Então é interessante eu acho que tentar desvencilhar isso, para poder conciliar os dois e eu acho que isso faz parte da inteligência. Claro no nosso caso a gente tem o celular 24 horas e então toca e a gente tem que parar o que está fazendo para atender para dar um suporte. Às vezes a gente tá em casa tem que se deslocar, então a gente tem que trabalhar a inteligência para o par entender isso e não gerar um problema e eu acho que isso é inteligência, e trabalhar o emocional dessa forma.

A Inteligência Emocional para mim é muito importante, que é saber lidar com família nas horas mais difíceis, ter mais jeito de chegar e explicar, conversar com mais calma e tranquilidade isso é muito importante para manter essa situação emocional, com amigos também é assim que acontece, com um amigo ou amiga que é uma pessoa que a gente escolhe para estar junto, para trocar ideias, então tem que ter muito cuidado nessa hora de colocar alguma coisa emocional não deixar subir demais e nem baixar demais o tom e manter a tranquilidade, que tanto no nome amigo que é amigo, é uma pessoa bem íntima do cara e esse emocional é que vai fazer uma grande diferença para manter uma grande amizade.

Ah, pode ser muito útil, desde de que a gente saiba usar, que a gente entenda como usar né, por exemplo no meu caso pessoal, eu tenho uma quantidade de amigos graça a Deus muito grande e de todas as classes de todas as posições, então eu tenho amigos que estão melhor financeiramente, outros que não estão tanto, outros que estão com dificuldades, outros que estudaram mais, outros que estudaram menos, mas eu tenho convívio e rodo entre todos eles, então eu sei compreender e entender pelo menos tento, quando estou com meu grupo de futebol por exemplo, tem uma turma de futebol que as pessoas talvez não tenham se desenvolvido tanto, mas lá naquele momento não é isso que interessa, naquele momento o que interessa é conviver bem com eles né, e ali independe se eles tem um estudo maior, um estudo menor, se estão numa posição numa empresa maior ou menor, naquele momento ali é a amizade que está acima de qualquer coisa, e a amizade está acima da gente ficar gerando críticas ao nosso redor, é aceitar aquelas pessoas, então se a gente domina essa questão de emoções da gente, a gente não pode colocar qualquer questão atravessada nestes grupos.

Agora eu estou em outro momento, um outro jantar, um outro grupo estamos conversando de outros assuntos, vamos tratar daqueles assuntos, ai daqui a pouco alguém falou alguma coisa que tu não concorda, não necessariamente tu vai sair atravessado com aquela pessoa, porque eu acho que, pelo menos a gente tenta praticar que seja assim, nos grupos de amigos que a gente tem, tu pode ter variados tipos de perfis de pessoas e tu não está lá para julgar ninguém, tu vai ter o cara mais explosivo, vai ter um cara mais inteligente, vai ter um cara bem diferente destes dois, mas todos são amigos, e de novo para mim amizade está acima disso daí tudo, eu tento aceitar todas as pessoas do jeito que elas são.

Bom então hoje falando em família um pouco, minha família fica um pouco dividida até demais tanto o meu pai quanto a minha mãe, devido a separação, hoje a gente vive muito longe um do outro, então isso pesa bastante, eu tento unir os dois juntos, mas não na proximidade assim no coração aí né, quanto amigos eu tenho muitos amigos, graças a Deus, é uma coisa que eu consigo trazer bastante pessoas para o meu lado, porque a gente pensa sempre fazer o bem e não o mal né, então a gente tem bastante amigos em nossa volta, existem os amigos para toda hora e tem os amigos aqueles que nem sempre estão com a gente que são aquele pessoal spot que está ali quando tem que estar, mas não é toda aquela amizade que a gente tem então mais ou menos é isso.

Eu acho que mais assim no particular isso no dia-a-dia, é diferente de trabalho, na família tu tem as vezes as emoções mais afloradas, que como tu conhece mais a pessoa, e ela também te conhece, as emoções as vezes fluem bem mais, de uma forma mais intensas do que seria no trabalho, então acho que a Inteligência ajuda nesse ponto, a tu saber o momento de tu parar, o momento de deixar o outro falar, o momento de baixar a bolinha um pouco quando a discussão está muito intensa, e você se expor no momento certo, e de principalmente tu ouvir, que as vezes é muito difícil isso né, a gente impõe a nossa opinião e esquece que os outros também tem, eu acho que isso a questão de família, isso ajuda muito, a questão das brigas do dia-a-dia, tu sabe aquele momento de opa parou, vou deixar o outro, depois que terminou ali, baixou a poeira, ai vou lá conversar novamente.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 5 - Tabulação das Respostas – Questão 3

<p><b>Questão 3 - De que modo a Inteligência Emocional pode contribuir na busca por seus objetivos pessoais?</b></p>
<p>Na verdade a inteligência emocional ela me ajudou muito nos meus objetivos pessoais, porque se tu não muda o teu comportamento né, se tu não muda o teu jeito, se tu não muda algumas emoções, tu não vai ter mudança na vida, tu não vai melhorar o teu conceito pessoal né, então assim, é o que eu falei antes, as mudanças elas são muito difíceis para gente, e para ti para te mudar, como é difícil mudar e tu só vai percebendo isso com o dia-a-dia e com a vida, tu não consegue mudar da noite para o dia, ninguém muda da água pro vinho, isso.. a mudança da água para o vinho, só quem mudou foi o milagre eucarístico, outra coisa, não teve essa mudança. Então assim isso para dentro da minha vida e para a minha atividade pessoal, eu acho que isso só melhorou minha convivência e melhorou meu lado profissional, a partir do momento que eu entendi as minhas emoções. Então eu acho que é mais ou menos assim que eu consegui melhorar a minha parte pessoal e familiar.</p>
<p>Eu acho que pela reflexão, o que que a gente quer para a gente, o que a gente quer buscar, seja para a gente pessoal e para família né, a gente tem que dar uma sensibilidade para família né, então a gente tem que ter essa reflexão, tem que saber o você quer, do que você precisa para chegar a trilhar aquele caminho ali, então isso daí para mim é o mais importante, pensar no que você quer para ti.</p>
<p>Bem os objetivos pessoais é o dia-a-dia, a gente tem que buscar diariamente então, para isso tu tem que manter uma Inteligência Emocional para não querer fazer tudo de uma vez só e acabar voltando para trás né, então objetivos a gente tem muitos, eu tenho muitos pessoais, mas eu sei colocar o que que é o necessário, o que que é.. o que que tem que acontecer naquele momento, e o que que eu tenho que esperar para que aconteça no futuro, a gente não pode colocar, como se diz "a carroça na frente dos bois" né, então para isso não acontecer eu acho que a Inteligência Emocional que é tu saber priorizar o dia de hoje, saber o que que é necessário, vai contribuir muito para essa busca entendeu.</p>
<p>Questão de objetivo pessoal relacionado a carreira, a questão do autoconhecimento te possibilita um caminho mais curto para conseguir algum cargo ou alguma posição desejada, pois tu sabendo seus pontos fracos e teus pontos fortes e sabendo aquele cargo que tu almeja o que que tu precisaria para obtê-lo, tu vai trabalhar em cima daquilo, então acredito que nesse lado profissional e na questão pessoal a mesma coisa. Por exemplo, tu definir o que que tu quer para tua vida e tu seguir nessa batida de ir em busca do que tu quer, tanto no lugar onde tu trabalha, ou no teu estilo de vida, que tu vai ter, se tu é uma pessoa mais dedicada ao trabalho, ou se tu é uma pessoa que precisa do trabalho no tempo de lazer, esse autoconhecimento importante também para você ter uma vida saudável, tanto na carreira quanto pessoal e também tu não prejudicar, não ter dificuldades no relacionamento a dois, e poder encontrar um parceiro que tenha as mesmas metas e desejos que tu tem.</p>
<p>Cara, nesse quesito ai, eu acho que de buscar os objetivos pessoais, hoje em dia falar de inteligência não é como antigamente, que a gente tinha o QI, a indicação do QI, quem tinha mais QI quem tinha menos QI, eu acho que hoje o século que a gente tá transgredindo agora, ele nos propõe várias oportunidades e cabe a nós buscar, então eu acho assim, a minha inteligência vai aumentar se eu ir atrás, se eu buscar, se eu me acomodar eu não vou sair daquele lugar, pessoas passam por mim, e como isso vai me auxiliar nos meus objetivos pessoais, pra mim buscar algo a mais, algo diferente para mim, eu tenho que me atualizar eu tenho que buscar essa inteligência, se eu me acomodar eu não consigo atingir nenhum objetivo, então acredito que seja isso.</p>
<p>A contribuição emocional é bem interessante na vida pessoal, porque ela tem que ter um bom diálogo para poder entender os objetivos das outras pessoas, é assim ó, o que que ela quer buscar, buscar os objetivos, tentar falar alguma coisa assim bem decifrado para</p>

pessoa entender e ela poder responder, ela poder contribuir com a tua própria inteligência né, para falar uma coisa assim bem clara bem dinâmica para pessoa te responder da mesma forma que tu contribuiu com ela.

Bom para mim, o que mais me importa é a questão do bem estar da minha família, dos familiares e amigos, então se a gente conseguir no dia-a-dia da gente, conseguir mensurar a forma que tu age num comportamento com um filho, num comportamento com teu irmão, comportamento com a própria esposa, entender que talvez algumas ações da gente tem formas diferentes de agir e de ser né, e tu conseguir por isso em pratica, controlar as emoções, que não é fácil a gente tem visto isso, inclusive agora na própria pandemia né, os convívios estão muito mais próximos e a gente tem que praticar muito isso na questão da emoção né, essa Inteligência Emocional que estamos falando, então se a gente não usa um pouco disso, dá um monte de conflitos estamos vendo por ai vários conflitos, várias separações tem acontecido também, mas enfim, eu acho que usando isso a gente pode ter um bom relacionamento seja entre marido e mulher, pode ajudar, também tem outras questões que influenciam, mas num bom relacionamento com filho, com irmãos, com amigos e isso pode ajudar muito, como falei antes, a minha vida pessoal é muito importante esses laços, é muito importante estar bem com essas pessoas, minha família esposa e filha, meus irmãos e meus amigos, então acho que se a gente conseguir administrar as emoções e pôr em pratica as coisas certas nas horas certas, tem tudo para acontecer coisas boas.

Então, essa parte a gente procura, fazer uma leitura das pessoas para poder estar inserindo alguns conhecimentos e em cima disso, traçar metas e poder cumpri-las dentro da sociedade, e não só da sociedade, mas de modo geral na empresa.

Eu acho que nesse ponto, quando a gente se conhece que tu se permite conhecer, porque as vezes a gente se limita um pouco né, só enxerga defeitos, pode dar dez qualidades, dos defeitos e muito ruim de tu falar, inclusive em entrevistas quando tu faz com funcionários é difícil de dizer os defeitos né. Isso contribui porque eu sei os pontos que eu tenho que melhorar né, então, minhas qualidades eu sei são ótimas, beleza, mais os pontos que eu tenho que melhorar eu preciso focar mais neles, apesar de que a Inteligência Emocional eu também acredito que ela nos ajude a focar muito mais nas qualidades que tu tem e gerenciar os seus defeitos, porque de alguma forma as vezes eu não vou conseguir mudar alguns defeitos tão facilmente que eu sei que eu tenho, mas eu sei que vou precisar gerenciar eles de alguma forma que eles não me prejudique tanto, assim como algumas pessoas que são tímidas e trabalham com comunicação, porque sabem ter Inteligência Emocional e dominar essa técnica.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6 - Tabulação das Respostas – Questão 4

<p><b>Questão 4 - Como você percebe que a Inteligência Emocional pode auxiliar nas atividades com colegas e gestores da empresa?</b></p>
<p>Eu acho que essa parte é a principal de todas para você crescer dentro de uma empresa, tu tem que conhecer o emocional de cada um que tu trabalha, tu tem que conhecer o emocional das pessoas para ti poder conviver bem com elas, então assim, cada um tem um tipo de emocional, eu hoje como líder de uma empresa eu tenho que saber administrar o emocional de cada um e para mim administrar o emocional das outras pessoas eu tenho que mudar o meu emocional as vezes, para poder entender as outras pessoas, então assim, se você não tiver essa mudança em você mesmo, tu não vai aprender a lidar com o emocional das outras pessoas, então assim, a gente só melhora a nossa parte de gestão a partir do momento que tu aprende a conviver com o emocional das outras pessoas, se tu não aprender isso, tu não vai ter uma boa gestão em lugar nenhum, eu acredito que através do emocional das outras pessoas e do meu emocional eu consiga melhorar muito a minha parte de liderança.</p>
<p>Se pensarmos que isso vem desde o berço, criação e a cultura da gente assim de ser uma pessoa humilde né, saber dos erros da gente e tudo, mas a gente saber ter as pessoas assim com a gente na parte de confiança, saber como a gente é responsável, ético né, tem aquela pessoa amiga e aquela pessoa que vai ser correta contigo, que vai te dar o feedback para ti legal, que vai ser sincera contigo, que vai ser honesta, essa parte aí que a gente traz assim para o dia-a-dia da gente né, seja em casa, ou seja na empresa.</p>
<p>Quando a gente fala em colegas e gestores a gente está falando de pessoas né, falando de pessoas muda totalmente. Uma coisa é tu falar de ti, outra coisa é falar de outras pessoas que tu não conhece 100%, então a Inteligência Emocional é 100% importante, porque para ti conseguir a confiança de um colega, conseguir a confiança do teu gestor é difícil e basta você perder um pouco só essa parte emocional, basta uma palavra, basta tu te expressar mal em um momento que você pode perder toda a confiança, tanto do seu gestor como do teu colega, então eu acredito assim, que quando vem algo, que chega algo à mim que não é do meu dia-a-dia que eu estou.. que é algo novo, eu tento contar, pelo menos um pouco, eu conto até dez se possível, para daí passar uma resposta, porque se tu for pelo impulso tu pode acabar perdendo essa confiança dessa pessoa com uma resposta inesperada que não era o que ela queria escutar no momento, então tem que ter o bom senso, tem que ter uma Inteligência Emocional grande, muita calma para vir a dar a resposta certa para não perder essa confiança do colega ou do gestor na empresa.</p>
<p>A questão de empatia e relacionamento é bem importante, na minha atual posição na empresa beta como parte de qualidade, ora tu que tem que fazer cobranças a fornecedores, ora tu que tem que fazer ajustes na tua equipe interna e em outros momentos tu tem que fazer o atendimento ao cliente. Então, tu ter uma certa empatia para conciliar o mesmo problema em áreas distintas é muito importante, pois tu vai ter que cobrar mais de uma área em determinado momento e depois tu vai ter que ir lá e ceder em outra área para o mesmo problema ou situação à resolver. Então tu tem que saber ter o autoconhecimento para saber lidar com essas situações diferentes, tu tem que ter o teu autocontrole para ti não tratar todos da mesma forma, e tratar a todos conforme for necessário para resolução dos problemas, e tu tem que ter empatia também porque também não pode, por exemplo, se for um problema no teu cliente jogar todo o problema para teu fornecedor e acabar sobrecarregando ele devido a um problema que tu deveria ter absorvido, tu vai perder negócios nesse meio tempo aí, então acredito que é o fundamental para quando se está trabalhando com várias áreas ao mesmo tempo principalmente, que é o caso que hoje pelo menos eu tenho experiência.</p>

Bom, daí vai do empasse da primeira questão, eu acho assim que a nossa inteligência, nosso emocional tem que trabalhar de acordo com o dia-a-dia de como a gente chega, de como a gente tá, a gente trabalhar sobre isso aí, então a gente já tem uma certa bagagem, no meu caso eu posso falar que eu tenho uma bagagem de outras empresas, outras lideranças, então tu consegue Hoje, eu consigo enxergar como eu tenho que tratar uma situação, se a situação é adversa para mim, se eu chego aqui e meu gerente está com um problema, está irritado, então eu sei como não chegar de frente, mas Chegar chegando e conseguir atingir o que eu quero, Então eu acho que nesse caso com colegas e gestores a gente tem que usar um pouco da nossa bagagem e no dia-a-dia tentar entender, por exemplo um colega agitado, é um cara que vai atrás, que faz acontecer, então eu tenho que andar do jeito que tu anda, senão não consigo tirar alguma coisa de TI, se tem um colega que é mais acomodado, mais tranquilo, então eu tenho que trabalhar no ritmo dele, se eu for no meu ritmo em cima da pessoa que é mais lento então não tenho nada, se eu for no meu ritmo numa pessoa mais agitada, eu não consigo nada, então eu tenho que enxergar, interpretar e andar junto.

A Inteligência Emocional auxiliar significa assim ó, saber como tu vai lidar com o colega de trabalho, como que tu vai chegar nele para pedir ele executar uma tarefa, vai chegar com jeito, com calma, vai explicar bem, e assim também o teu gestor da empresa da mesma forma vai chegar em nós para nós executar as tarefas, de uma forma, chegar com jeito, cada pessoas tem um perfil, um pelo executar uma tarefa jeito com calma explicar bem e assim eu gosto da empresa também na mesma forma Aí chegar aí nós para nós Executar a tarefa de alguma forma chegar com jeito cada pessoa tem um perfil não tem que chegar de um jeito pouco mais nacional ou tem gerado um jeitinho um pouco mais com razão para que cada um tem um perfil diferente e colocar ali das pessoas assim todo dia ele tanto tarefas do trabalho do dia a dia.

Bom relacionado a empresa, uma das coisas que eu vejo assim que eu sou muito prático né, então a nossa empresa especificamente, o que me diz que algumas coisas estão acontecendo de forma certa, a recuperação da empresa que a gente está conseguindo buscar e os resultados que ela tem alcançado. E isso acontece com esforço de todo mundo, então eu como principal gestor da empresa, me parece que se a gente está recuperando ela, se a gente está alcançando os objetivos, os resultados que ela tem que alcançar é porque as pessoas, os profissionais estão fazendo sua parte né, e se eles estão fazendo sua parte me parece que eles estão relativamente bem neste ambiente, e este ambiente daí tem muito a ver com as relações do dia-a-dia, em relação minha para com toda a equipe, em relação dos demais colegas, relação de entender o que está acontecendo, relação de saber passar o que se quer, a relação de respeito né, a relação de profissionalismo e de coleguismo sempre que possível, não deixar também só a questão profissional e resultado também acima de tudo, mas assim em ter esse ambiente de coleguismo que é o que a gente tenta plantar aqui, cuidar do ambiente no sentido, forma de se tratar, forma de se relacionar e na questão também física né, ter esse ambiente. Então são muitas questões no dia-a-dia que acabam acontecendo, muitas reações, muitas dúvidas, muitas discussões e problemas a serem resolvidos, e é para isso que a gente está aqui, mas como fazer isso da forma certa, como fazer as coisas e não ofender as pessoas, como fazer o que tem ser feito e não ofender os colegas, como não deixar ninguém se sentindo mal, como administrar certas ansiedades, como saber dizer não, como negar alguma coisa, como aprovar outras, como colocar para alguém que está certo, como colocar as coisas para alguém que está errado, isso tem maneiras né, e se você coloca uma carga de emoção errada em cima disso, pode sair tudo atravessado, então me parece, que a gente está no caminho correto pelo que a gente vem notado que tem acontecido com a empresa né, e a gente tem notado também em relação a outras épocas, em outros momentos que baixou muito os níveis de conflitos dentro da empresa, eles existem, eles vão existir mas não é uma coisa assim que compromete né, de vez em quando tem que ir lá dar uma pincelada aqui outra ali, tal e tal e tal.., mas como comentei inicialmente, se formos analisar a questão corporativa, que a gente tem alcançado eu acho que as pessoas estão usando mesmo que não sabendo né,

administrar bem a questão emocional, se a Inteligência Emocional pode estar acontecendo de forma sabida ou até mesmo de forma empírica.

Temos nossos liderados hoje, temos as responsabilidades e o que eu peço sempre a eles é que a gente seja o espelho, que a gente possa ser exemplo, para que os outros sigam pelas coisas boas que a gente faz, automaticamente tu não fica na vitrine do dia-a-dia, aí tu tá fazendo a coisa certa, eu procuro eu fazer a coisa certa e passar para eles que façam também, para que a gente não fique na vitrine aí e deixar que os outros ficam na vitrine para as coisas erradas.

Bom no meu dia-a-dia por exemplo aqui, a gente que diz que a Inteligência Emocional é uma via de mão dupla, né, eu preciso me entender e entender a outra pessoa um pouquinho também, só minha parte não adianta, né, as vezes eu entendo que estou em um dia bom, meu espírito está leve tudo certo e eu vou conversar com alguém que não está num espírito tão bom assim, então a gente tem que cuidar um pouquinho o território que a gente pisa também nessa questão, como está a pessoa, o emocional dela para chegar numa conversa, isso para mim no dia-a-dia, as vezes é fundamental né, eu sou muito objetiva as vezes, sou muito direcionada, não dou muita volta no mundo para conversar. Então às vezes isso é uma limitação minha né, parece que tu é uma pessoa mais fechada, mas alguma coisa assim, então eu sei que é um defeito meu, e o contraponto é que eu trago isso para mim que eu escuto mais do que eu falo, porque as vezes a pessoa, os funcionários, eles querem falar, querem né.. E tu tem que ter a resiliência de se colocar no lugar deles também, as vezes eles não querem uma resposta eles só querem falar, então tu tem que trazer isso para ti auxiliar tem muitos que vem e o problema não é trabalho, o problema é família, né o problema vem lá de fora e se não tiver esse Jogo de cintura para entender que às vezes não que ele não é um problema, é que ele tem problema uma diferença muito grande

Fonte: elaborado pelo autor.

#### Quadro 7 - Tabulação das Respostas – Questão 5

##### **Questão 5 - Que fatores mais motivam você a buscar o atingimento de metas?**

Para mim assim, os fatores que mais me motivam a buscar as metas eu acho que tanto pessoais como profissionais eu acho que uma das coisas é o ego, o ego é uma das coisas que faz tu buscar metas tá, porque faz bem para ti atingir metas e a gente só consegue atingir as metas a partir do momento que tu entender que isso vai fazer bem no teu emocional, então assim eu sempre digo que na empresa que eu trabalho eu gosto de ter desafios e desafios para mim e quando mexe com meu emocional, então assim atingir uma meta hoje é emocionalmente para mim é uma obrigação minha. Isso me faz bem e eu vivo muito melhor com isso, porque se eu não conseguir uma meta que eu proponho na minha vida, meu emocional ele vai cair para baixo assim, então eu só levanto meu emocional a partir do momento que eu consigo melhorar minhas metas e atingi-las com certeza. Na verdade assim, aquelas metas que a gente não consegue atingir a gente trabalha muito assim.., eu pessoalmente eu gosto de fazer um trabalho pensativo nisso para ver onde eu errei e como eu vou melhorar isso para a próxima vez eu não me decepcionar, então assim, eu gosto de mesmo que eu atinja uma meta mesmo que eu tenho que eu conclua um desafio que eu tenha vencido, eu vou refletir sobre esse desafio e vou ver no que que eu posso melhorar tá, eu sempre digo, tudo que eu faço eu gosto de ter feedback, porque se não tiver um feedback da coisa eu não vou melhorar eu vou continuar sempre na mesma coisa, então assim, eu tenho que ter isso para mim onde eu não consegui essa é a pior parte, e essa é a parte que eu tenho que buscar mais melhorias eu tenho que melhorar se for na parte emocional, tenho que melhorar, eu tenho que melhorar no que eu decidido, ou o que eu não decidi né, o que que eu tenho que melhorar para fazer como líder, o que que eu tenho que melhorar para me motivar mais os meus guris a fazer atingir essas metas, né. Então assim é bem isso que eu gosto de

fazer, gosto de trabalhar isso depois de ter concluído ou não concluído com êxito.

Eu acho que o atingimento das metas sejam elas pessoais ou profissionais, elas tem que estar alinhadas com a vida pessoal também, a gente tem que pensar na família da gente também né, e junto com a família da gente para a gente atingir algumas metas profissionais, a gente atingindo elas, tu tá levando para casa também, porque você sempre pensa no bem-estar da sua família, a tua família estando bem, você está bem, se a tua sua família estiver mal tu também vai se sentir mal sabe, tu estando bem em casa, pode ter certeza que tu vai trazer isso aqui para dentro da empresa, para o seu dia-a-dia para os colegas né, então isso é muito importante sabe, além disso, o reconhecimento profissional e pessoal são motivadores, tu trabalhar por metas e atingi-las né, e ser reconhecido depois, porque tu trabalhar se tu não tiver um reconhecimento profissional ou seja na vida pessoal aquilo não te não te traz à procura de buscar mais e mais.

Eu tenho as minhas metas pessoais né, que são do meu dia-a-dia, eu sei que a empresa tem metas, e eu faço parte dessas metas, então eu tenho que ir buscar as metas de acordo com que a empresa quer, mas as minhas metas pessoais e principalmente que isso leva também as metas da empresa, eu tenho muitas metas na minha vida porque cada meta que eu tenho, eu penso na minha família, cara hoje para mim não só hoje, desde quando eu me casei e também depois que eu tive filhos, tudo que eu faço é pensando na minha família e eles são minhas motivações, eles são os impulsos que me dão para todo dia acordar e pensar em uma meta nova, não ficar parado porque não é porque hoje eu passei a líder que eu vou parar por aí, e que está bom, eu quero.., eu tenho metas novas, tenho mais metas para trazer estabilidade para minha família, trazer uma boa educação para os meus filhos e claro, fazer a empresa crescer para mim poder crescer junto, buscando metas e buscando as minhas metas, além das metas da empresa, mas eu acho que o principal, objetivo principal impulso de eu buscar tantas metas na minha vida é a família não tenho dúvida disso.

Oportunidade seria palavra, não digo nem oportunidade profissional tipo um cargo, mas de uma oportunidade de tu poder fazer, poder desenvolver, tu acreditar naquilo. Quando tu traça uma ideia e tu faz um planejamento, tu quer chegar em algum lugar, só que muitas vezes, se tu tem muitas demandas, tu vai ter que definir prioridades e daí se tu acabar parando no caminho porque questão de ter uma demanda muito mais alta sem priorizar, tu também vai falhar e não vai chegar a lugar nenhum. Então ali também já vai ter uma desmotivação, então acredito que para me motivar para atingimentos de metas, seria ter um contexto, uma visão sistêmica do problema e do lugar e depois tu conseguir definir o que é prioridade nesse caso e o que tu quer atingir nele e na medida em que tu vai conseguindo atingir os principais pontos de problema automaticamente ele já vai resolvendo os demais que tem nessa cadeia que tu gostaria de atingir e ao mesmo tempo tu vai ter as fontes de ter maior peso para ti que tu tinha idealizado para atingir, tu já vai ter alcançado então aqui também, já facilita nessa motivação.

Para essa pergunta, eu custei muito a entender o que que era uma meta sabe, tanto para empresa, quanto para mim, eu acho que eu tive que amadurecer para entender, por exemplo, há hoje eu quero ter aquele carro, ali é uma meta, então eu tenho que as vezes deixar de fazer algumas coisas, deixar de adquirir outras, para poder chegar naquele objetivo que é a minha meta. Na empresa falando eu tenho que baixar a cabeça e motivar o meu pessoal da minha equipe para nós atingir uma meta, entendeu, então essa balança pesa tanto para um lado, quanto para o outro, mas acho que é questão de amadurecimento, de tu entender, por exemplo tu pega uma pessoa nova que mora com a família, não precisa tirar nada do bolso para ajudar, então qual é a meta dele, é viver, é aproveitar, é dar rizada tranquilo, sair com a galera, e nós que temos uma família, que temos nossas metas, de manter a casa, manter a família, trabalhar, deixar de fazer algumas coisas para adquirir outras coisas, então a vida é essa, eu acho que isso é uma questão de amadurecimento.

A própria vida pessoal, a gente quer sempre mais, todos os dias buscar um pouco mais de melhorias para dar umas condições melhor para a família, para si próprio e ter uma meta de vida, sempre buscando uma melhoria para cada dia, nós poder chegar a um patamar de vida com a situação já resolvida, estabilizada, porque a gente sai de casa todo dia para trabalhar com objetivos, com metas, para conseguir alguma coisa ao longo da trajetória trabalhada.

Bom eu acho que podemos dividir em duas partes, vamos falar assim da parte empresa negócios e vamos falar da parte pessoal né, nenhuma acontece sem a outra a gente sabe disso, mas vamos colocar as questões pessoais, nas questões pessoais o que me motiva a buscar as metas é o bem estar da minha família, é os sonhos da minha família, é os objetivos da família, é o que minha família quer para ela né, então não necessariamente está relacionado a questões materiais também né, mas como a gente quer viver, que filosofia de vida a gente quer ter, então são objetivos de vida que a gente tem que buscar, e a satisfação da minha família assim, esposa e filha ou de parentes, irmãos é de conseguir as coisas que eles almejam, que alimentam a gente no dia-a-dia, e na questão da empresa, tem uma na questão muito pessoal minha, de ter objetivos e querer buscar certas coisas, de correr atrás do que tem que ir, eu sempre me sinto muito desafiado né, alguns momentos atrás eu me via desafiado a poder estar na empresa, em alguns momentos eu me via desafiado a ser promovido na empresa, depois ser promovido para outro cargo, em seguida a busca por um novo cargo, depois chegou o momento, bom agora eu quero ter participação nessa empresa. Então a minha motivação era em algum momento ser um acionista dela, que é no caso hoje tenho participação dela, então eu sempre tive isso, de busca, buscar e buscar, e por outro lado, também assim tu ver as coisas acontecendo, que vão dando certo, parece que a gente está no caminho certo de fazer as coisas, e vai te dando cada vez mais vontade, mais ambição.. e agora vamos buscar o que, bom agora que eu já tenho umas coisas que eu almejava que eu consegui, e agora para onde é que vai a equipe, para onde vai o pessoal que está comigo, para onde é que a gente tem que levar eles né, não é só eu, não é só a empresa todo mundo que está remando para o mesmo lado também tem lugares que querem chegar né, e agora isso passa a ser um novo desafio, levar todo mundo para um patamar que todos estejam bem.

hoje, a gente tem na empresa, a gente trabalha com metas, a vida pessoal do cara são metas, então o que que motiva, claro que o lado financeiro sempre motiva muito, mas também o conhecimento, às vezes nem sempre é bom ter muito dinheiro, mas sim conhecimento, o dinheiro a gente gasta e o conhecimento a gente ganha, então isso é o que mais me motiva, ganhar conhecimento.

Hoje eu penso que para mim é buscar uma estabilidade futura né, é tu reconhecer, eu reconheço em mim que esse é o momento de dar o máximo de mim, para que no futuro eu consiga ter mais estabilidade e já tirar o pé e aproveitar um pouquinho mais a vida. Alguns claro que tem um conceito as vezes diferente não tá errado né, não posso só trabalhar e deixar de aproveitar fazer aquela jogada que é muito interessante, que é muito bacana, não esquecer de um lado nem de outro, mas o que me motiva é isso, dar o máximo de mim para que lá na frente eu consiga me estabilizar e aproveitar.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 8 - Tabulação das Respostas – Questão 6

**Questão 6 - Como você identifica a Inteligência Emocional nas negociações com colegas e gestores, no alinhamento de novos projetos?**

Essa parte aí é a principal de todas, hoje quando tu vais trabalhar um projeto novo, qual é a maior dificuldade que a gente tem? A dificuldade é mudar as pessoas, e para mudar pessoas primeiro você tem que se mudar, se tu não mudar o teu conceito e o teu ponto de vista, tu não vai conseguir mudar os outros, tu não vai conseguir alavancar esses projetos novos. Hoje tu tens que se conscientizar primeiro tá, entender bem esse projeto, trabalhar ele para ti e depois tu tens que vender essa tua proposta muito bem vendida para os teus colegas né. E essa é a parte mais difícil, porque tu vai lidar com o emocional dos outros também, e assim, a gente sabe que hoje para a gente trabalha o emocional, cara, nós vamos estar em dez numa sala discutindo um projeto e cada um vai ter seu ponto de vista. Então assim, tu tens que trabalhar bem isso, porque tu vais ter que pegar um pouquinho do ponto de vista de cada, um trazer para dentro do teu projeto e expor isso que agrada a todos tá. Então é isso é uma grande dificuldade, mas isso é viável e possível, porque a gente consegue fazer isso, só uma questão às vezes tu refletir um pouco mais e dá o tempo certo para acontecer, então eu acho que assim a gente consegue mudar, se não. não.

Isso é uma coisa bem pessoal, bem particular de cada um, para mim a primeira coisa que a gente tem que ter é tu saber ouvir, porque tu vai ter uma opinião, o teu colega vai ter outra, vai ter a hora que tu vai ter que ceder um pouco, porque nem sempre tu está certo também, e as vezes quanto mais gente tiver numa roda assim tu debatendo algum assunto assim, serão opiniões diferentes muitas vezes, isso será muito importante para ti, se tu não saber ouvir, analisar, processar as informações, tu não vai para frente, não sai daquilo ali, algum assunto assim. Quando ocorrem os impasses, tu vai ter uma diretriz, tu vai ver o que precisa, vai ter uma hora que tu vai ter que dar um corte numa determinada opinião, vai ter que seguir por outra, vai ter que seguir alinhando, tu vai ter que seguir uma maneira que tu considera correta, mas nem sempre tu está certo. Então, tu tens uma diretriz do que tu precisas, só que daí com as divergências de ideias tu vai chegar naquele consenso final, ouvindo um, ouvindo o outro e determinando o que precisa ser feito.

Eu tive sempre uma lógica no meu dia-a-dia, cara eu sempre tentei lidar com as pessoas da melhor forma possível tá, desde a época de operador, tentei sempre ser amigo de todo mundo, conversar bastante que a gente só conhece as pessoas conversando certo, e agora depois que eu passei a líder isso aí aumentou, porque aumentou a responsabilidade, que que eu faço, eu tento conversar o máximo possível com as pessoas no dia-a-dia, porque que nem eu te falei a gente só conhece as pessoas conversando, e não é porque eu te conheci que eu conversei contigo hoje, que tu tá tendo um jeito de se comportar que aquele é teu jeito, então se tu não pegar, não conversar com as pessoas no dia-a-dia ver com elas que dificuldades ela tem, não só profissional mas pessoal também, é muito importante tu conhecer as pessoas que fazem parte da tua equipe, a parte pessoal delas também, porque às vezes a pessoa chega, tu conhecendo ela, só no ela chegar pela manhã, e tu dar um bom dia para ela, tu já vai saber diferenciar se o dia dela está sendo bom ou não, e com essa primeira visão que tu tem, tu já sabe como conduzir o resto da conversa, estão essa é a minha estratégia, eu tento conversar o máximo possível com as pessoas, não só na hora de cobrar ou de pedir algo, mas sim fora dessa.., que é a conversa normal do dia-a-dia, como se fosse entre dois amigos, ou como se fosse como um familiar, perguntar como está a pessoa, perguntar sobre a família, perguntar sobre o dia-a-dia dela, como foi o final de semana, acho que isso é a ferramenta mais importante é tu conhecer as pessoas, é isso aí mesmo.

Em primeiro lugar a questão de tu passar para as pessoas, tu tens que conhecer o que tu queres passar para os outros ou gerir, porque se nem tu convences a ti mesmo, como é que tu vais convencer os demais. Em segundo lugar se é uma coisa que tu vem a implementar e negociar com os demais membros da equipe, tu vai ter que estudar quais

são os pontos chaves de interesse dos demais membros da equipe, porque senão tu vai apresentar uma coisa que para ti é relevante mas para os demais não será, então, tem que achar pontos onde interesse para as outras partes também. Questão de colocação e forma prática também de fazer e implementar isso, as pessoas tendem a criar barreiras em tudo que envolve custo ou muita demanda de trabalho, então tu já trazer uma metodologia de trabalho para essa negociação e implementação também seria algo fundamental, no caso também de tu receber uma proposta e ter que negociar e ser membro de parte dessa equipe, seria muito em relação a... Da mesma forma com que tu queiras que os outros tenham a mente aberta para as tuas ideias, tu vais ter que fazer também este exercício, pois acredito que seja uma negociação com os dois lados.

Basicamente quando tu vai desenvolver um novo projeto, tu vai montar uma equipe, então às vezes eu vou pegar, eu vou ter que usar um comercial, vou ter que usar um gestor de fabrica as vezes vou pegar um líder de produção, então as vezes tu tem em uma mesa redonda, cinco, seis gêneros diferentes, conhecimentos diferentes, emoções diferentes, então as vezes as pessoas até no falar alguma coisa, querendo agregar, as vezes gera um desconforto, então nessa situação por mais que tu conheça teus colegas, por mais que se tenha boa comunicação, uma boa amizade, No desenvolvimento de um projeto eu acho que aí vem a questão de amadurecimento a questão de conhecimento e de ver o que tu tem na tua mesa ali né, o que tu tem para somar na tua mesa, que tu pode usar no alinhamento do projeto ao mesmo tempo puxando sem empurrar ninguém, então é um jogo bem, como é uma mão de duas vias, mas eu tenho que te puxar mas não posso escanteiar o outro, achar um jeito de puxar todo mundo se eu tô liderando a mesa, se eu não to liderando a mesa eu tenho que agregar sem deixar ninguém desconfortável então..rsrsr é bem complicadinho algumas coisas ali.

Nós alhamos diariamente os nossos projetos com nossos colegas de trabalho e gestores, nos reunimos, e gente troca ideias, faz uma programação dia-a-dia para nós executar nossas tarefas e projetos, então a gente faz uma programação para execução no dia-a-dia com nossos colegas, a gente passa todas informações do serviço a ser executado e como deve ser feito até a entrega dos projetos.

Bom, normalmente a gente faz as coisas aqui na empresa em grupo, dificilmente eu decido alguma coisa sozinho ou decido eu e mais 1, normalmente a gente está em 3, 4 pessoas decidindo questões que envolvam novos projetos, seja um novo projeto comercial, seja um investimento na fábrica, seja uma atualização ou criando uma célula nova, sempre tem 3, 4, 5 pessoas envolvidas e eu sempre tento fazer com que tenham pessoas de vários setores, Industrial, comercial, manutenção, compras e assim por diante, e quando a gente expõe esses novos projetos, como tudo, vai ter as pessoas que concordam, pessoas que não concordam, pessoas que estão mais afinadas, pessoas que estão menos afinadas, pessoas que tu nota que sentem medo ou que se sentem ameaçadas de alguma forma, tudo isso vai acontecer, numa primeira colocação e ai quando essa explosão de ideias, de pensamentos, de medos e de tensão acontece, ai tem que ter alguém mediando, não pera ai calma, vamos analisar bem, vamos ver o que pode ser feito, isso é pra hoje, isso é para amanhã, isso é para ontem, talvez tu não vá conseguir resolver no dia, talvez tu vai ter que suspender, calma, vamos absorver o que nós falamos, vamos retornar, porque nem sempre tu vai ter a resposta na mesma hora, ou no mesmo dia, talvez essa resposta venha no dia seguinte, ou na semana seguinte, então isso está muito assim em observar as reações dos profissionais que estão ali com você e tu conseguir compreender se eles estão prontos ou não para este novo projeto que está aparecendo, se os profissionais estão prontos tu segue, se os profissionais não estão prontos tu vai gradativamente, e aqui conosco, eu acho que pelo conhecimento que todos tem aqui, nós temos um bom percentual de participação, talvez a primeira ideia, a primeira análise não seja definitiva, mas a gente sempre começa com um embrião ali, desse embrião a gente vai transformando, transformando, esse é o caso de um dos projetos bem sucedido que temos, começamos com uma ideia, e daqui a pouco a segunda foi melhor, a terceira foi melhor ainda, e já estamos na quinta versão e talvez tenhamos ainda outras versões melhores para este projeto ainda, mas sempre pensando

para que todos que estejam naquele grupo se sintam confortáveis para tocar este projeto, acredito que seja por aí.

hoje no setor de suprimentos e compras a gente praticamente está em todos os projetos que a empresa queira fazer. Então a gente passa por bastante conflitos, ora construtivos,oras não, então hoje a gente trabalha com muita negociação com colegas e gestores para que as coisas venham a calhar e venham ser da forma mais correta possível, mas produtiva e rentável. A gente tem que estar sempre andando junto com os caras e pensando conjuntamente, tu tens que ler os caras e ver o que todo mundo pensa junto e tentar em uma concordância aí de ambos

Nesse ponto eu acredito assim que tem uma grande participação da Inteligência Emocional, porque as vezes, por exemplo né, que a gente estava conversando ali, tu coloca algo novo em pauta, á vou colocar um novo vale transporte, novo benefício de funcionário, alguma coisa assim e tu abri isso para discussão, são pessoas totalmente diferente, com ideias diferentes em momentos diferentes, eu posso estar em um momento ruim que eu acho que tudo ruim né, por mais que uma ideia seja boa e fulano pode estar zen e que a ideia ser ruim, ele pode achar que está perfeito, então muitas vezes, tu tem que também que ter Inteligência Emocional, mas saber que a racional as vezes tem que falar um pouquinho mais alto né, tu viu as emoções, tá tudo aflorado e tudo ali, e tu vai ter o momento ali que tu vai ter que dizer não espera aí, então não teve mais como, não vou tomar partido, vou partir para um lado mais racional, e seria mais desse jeito, que é geralmente os líderes mais, que a gente chama de mais.. na prensa, na hora do momento né, e querendo ou não a gente tem que tomar partido, entre colegas também é fundamental quando o pessoal chega às vezes, ou tem reunião também na fábrica ali, que a gente tem que conhecer nossos colegas, eu tenho que saber o que o meu colega gosta, e as vezes o que não gosta, porque é uma convivência as vezes maior do que se tem em casa. Então as vezes eu chegar com ele falando baixinho ou falando alguma besteira que ele não goste, não é do cenário dele, isso vai gerar um conflito, né, e às vezes a gente tem pessoas que elas demoram para expor o que pensam, e a gente tem pessoas que explodem na hora, então eu preciso conhecer onde eu estou pisando, isso é fundamental para nós, assim como para gestor né, eu preciso conhecer o meu gestor, principalmente ele precisa me conhecer, porque se tu não conhecer os teus liderados, se tu não souber quem eles são, dificilmente tu vai conseguir fazer uma boa gestão.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### Quadro 9 - Tabulação das Respostas – Questão 7

##### **Questão 7 - Em situações do dia-a-dia, quais habilidades você utiliza para influenciar o desempenho de sua equipe?**

Uma das minhas principais habilidades hoje que influencio a minha equipe, uma é conhecimento técnico, porque eu acho que jamais tu pode administrar uma equipe sem conhecer os processos, hoje não vai dar certo em nenhum momento em nenhum tipo de atividade o cara que administra uma equipe sem conhecer os processos, então, uma das coisas é a parte técnica e uma das outras coisas que é principal é o emocional, então assim, tu tem que saber lidar com o emocional de cada equipe né, e de cada colaborador da tua equipe, porque tu sabe cada um tem um perfil, e quando tu fala em perfil de pessoas, ninguém tem um perfil igual ao outro, então se tu não souber administrar isso, tu não vai motivar a tua equipe, então assim, eu tenho hoje trinta pessoas que estão abaixo de mim para mim administrar, cada um deles eu tenho que administrar de uma maneira, e se eu não aprender administrar eles, eu vou perder, porque cada um tem um tipo de administração, então eu acho que essa parte aí é uma coisa que a gente vai aprender com o tempo né, com a convivência, mas assim a parte principal é tu conhecer, tu tem que conhecer tecnicamente aquilo que tu está pedindo e aquilo que tu está cobrando, aí tu consegue com certeza lidar com desempenho da equipe e vai ser um desempenho

bem sucedido, com certeza..

Eu acho que uma das habilidades mais interessantes no meu ponto de vista é o feedback, tem que ser ou positivo ou negativo, tu tem que dar para o funcionário, tu tem que ser aquela pessoa que tu vai passar um serviço para ele conhecendo ele, mas tu tem que dizer para ele, tu vai ter que chegar para o cara e dizer tu está ou assim não dá, você está errado. Essa situação tu tens que ter, tu tens que conhecer os teus funcionários sabe, para tu lidar no dia-a-dia, senão você não vai sair do chão.

Assim, voltando a falar em equipe nós estamos falando em pessoas, primeira coisa, conversa, deixar bem estabelecido o que é preciso ser feito que a equipe faça, acho que isso é muito importante e principalmente de deixar as pessoas motivadas, motivada no dia-a-dia, motivada é tu elogiar um serviço que foi feito, bem executado, saber a hora de cobrar e como cobrar, porque a equipe é feita de seres humanos, a gente não tem certeza de como eles vão lidar, então a gente tem que cuidar muito nessa hora da cobrança e depois da cobrança sempre tem que vir o retorno, que seria o elogio, porque se tu cobrou e foi desempenhado o que tu cobrou, eu acho que nada mais justo do que vim o elogio, já passou aquele tempo da cobrança rígida, acho que hoje o mais importante para uma equipe unida, mais produtiva, é a conversa o diálogo, tendo um diálogo bom com certeza o restante vai fluir automaticamente.

De um modo geral, as pessoas não gostam de críticas, então acredito que tu querer algo de alguém não é pelo meio de críticas que a gente vai conseguir, então acredito que a questão de você sempre ter primeiramente o reconhecimento da tua equipe, tu reconhecer ela, tu valorizar os pontos fortes, e aos poucos tu ir trabalhando naquilo que precisa ser melhorado, e tentar implementar isso com uma oferta de ajuda, ou com uma forma de aos poucos ir implementando no processo e nas pessoas essas melhorias, então acredito que sim, tem muita diferença de tu abordar alguém dizer que o processo dele está errado, muda isso..., do que alterar a forma de abordagem e dizer que você está percebendo no outro a dificuldade de fazer algo, e você sugerir algo como, já tentou mudar de a maneira de fazer, se precisar alguma ajuda estou à disposição, posso ter algum recurso para auxiliar, então ambos caminhos podem chegar na mesma resolução, só que de maneiras diferentes. Então acho que essa questão de entender, ter empatia, e compreender o todo é bem importante.

Por mais que a gente, acho que era o desejo de todos, que todo mundo fosse do mesmo nível, não é, então existe um nivelamento e tu tem que fazer esse nivelamento, porque tu precisa dar as diretrizes para tua equipe, no meu exemplo eu tenho duas pessoas ali, que são, digamos assim até 100% São 90 Eu tenho 2 que são 30% e tem um que é 60%, então eu sempre reúno eles todos os dias a gente faz uma reunião diária, a gente troca informações do que aconteceu no dia anterior, a gente acerta o novo dia, e a gente tem uma reunião de carteira e nessa reunião a gente as vezes tem algumas prioridades que puxam para frente, então eu reúno a equipe, eu coloco isso para eles e nós temos algumas prioridades e nós temos que ir buscar, nós temos que ir atrás, eu não costumo impor isso, sabe, meu jeito, como já comentei em uma pergunta anterior, já tive várias lideranças antes, então eu consegui hoje ter um amadurecimento, eu consegui buscar pontos positivos de cada um para agregar, então hoje eu trabalho com a minha equipe eu sei que tem os desníveis, mas eu tento conversar nivelado porque eu quero que o entendimento nesse cara daqui, seja o mesmo entendimento daquele, não que esse seja melhor e tem que entender diferente, eles precisam entender igual para a gente trabalhar no mesmo objetivo. Então a gente tem uma pressão grande da diretoria, uma pressão grande de cliente, e eu tento absorver para mim, para não transpassar para eles, para eles trabalharem tranquilos e fazer a produção e meta diária.

O desempenho da equipe, é desempenhado com a experiência que nós já temos sobre aquele serviço que é executado, e de que forma, maneira nós passamos a eles, para entender como irão compreender, como vão iniciar o trabalho ali, sempre com muito diálogo né, conhecimento, temos a tranquilidade de repassar, porque isso influi muito os

operadores no dia-a-dia também desempenhar melhor nessa função que ele está exercendo.

Bom eu acho que aqui é uma mistura de monte de questões, porque a gente todo dia é bombardeado por uma série de situações, então tem horas da cobrança, tem horas do elogio, tem horas de uma crítica construtiva, tem horas de um apoio, tem horas de uma conversa, tem horas de uma de tu também participar, de tu também ir lá dar o exemplo, isso tudo acontece a todo o momento, isso acontece as 7hs da manhã, isso acontece 10hs da manhã, isso acontece as 13hs, isso acontece às 19 Hs, isso acontece na unidade x, na unidade y, isso acontece na unidade z, isso acontece em todos os lugares, e a gente vai utilizando de tudo isso um pouco né, aqui no meu caso especificamente eu acho assim que eu escuto bastante, a turma aqui também, a equipe que a gente apostou é uma equipe bem jovem, ela já amadureceu num bom ponto, então o fato desse amadurecimento que está acontecendo, esse amadurecimento a gente está vivendo um momento muito bom, as pessoas já respondem por si só, as pessoas já conseguem tocar muitos projetos por si só, e isso está fazendo que a gente possa dar muita autonomia, a gente consegue delegar e dar autonomia, então um dos pontos fortes aqui é que a gente dá autonomia, e a gente vai lá só faz ajustes, a gente vai lá e conversa, faz ajustes, retorna lá e conversa, faz novos ajustes, eu acho que também tem uma relação de transparência bem grande, não existem coisas veladas assim né, o que a gente fala é o que de fato está acontecendo, é a realidade, não tem nenhum jogo de esconde-esconde, de querer trapacear ou passar a perna, não existe isso, ou ainda se existe é coisa que a gente não consegue identificar, mas se no geral existe esse respeito, então o fator de estar delegando as pessoas já estarem maduras para poder tocar os projetos, tu vai delegando cada vez mais, isso de certa forma ajuda, o que comentamos em pergunta anterior, questão de tu pegar e criar o ambiente, que seja um ambiente respeitoso, que seja um ambiente físico bom, as estações de trabalho, as células de trabalho, os ambientes administrativos, comercial e de apoio e também na fábrica, essa questão física que a gente tenta deixar em ordem, e no dia-a-dia é um pouco de tudo isso que falei, e tudo isso regado a muito respeito, eu acho que a gente entra numa discussão foca um problema, debate, discute, escuta um, escuta o outro, escuta todas as partes e se posiciona e corrige, e cobra, com bastante respeito, a gente não ultrapassa aquela linha do respeito, então são tantas as habilidades que temos que usar, e isso é a todo momento, a toda hora, a toda as situações, a todas circunstancias, se vai trabalhando e se corrigindo a medida que necessário.

Hoje tentamos todas as formas cabíveis e possíveis para motivar a equipe, seja alinhando uma possibilidade crescimento ali na frente, ou mesmo um reconhecimento daquele trabalho, que a gente precisa estar sempre caminhando na frente de todos, aí precisa tá correndo contra o tempo. Hoje o setor de suprimentos na forma que anda a gente tem que estar sempre na frente, pensando na frente, é dessa forma que eu tento fazer com o pessoal que trabalha comigo, estar sempre pensando na frente. Essa é uma questão que a gente utiliza essas habilidades aí. A toda compra existem negociações, temos muitos projetos que tu tem uma margem para gastar e tu tem que estar controlando os tetos de gastos, e tu não pode pensar em sair daquele número objetivo, mesmo que o cara esteja pedindo uns 15% mais, tu tem ir em busca do número que foi definido como ideal, e é aquele número que você tem que chegar, onde graças a deus todas as negociações estão vindo a calhar certinho

Eu acho que isso mas aqui dentro, eu procuro fazer com que a pessoa se conheça, né, ou veja qual é o ponto que ela errou ou o porquê que ela chegou nessa situação, porque as vezes a gente enxerga a situação que a gente tá, mas não o porquê que a gente chegou ali né, então às vezes os funcionários vem ali. Ah, eu não quero mais vir trabalhar, não quero isso, não quero aquilo né, então pergunto, tá mas porque, e quando tu vai perguntando o porquê, ou porque às vezes tu chega numa causa raiz que não tem nada a ver com alguma situação relatada por eles, se é aqui dentro, ou alguma outra situação, as vezes tem até situações de pressão familiar, ou alguma outra coisa assim, o

trabalho é ótimo, é tudo bom, mas eu não quero estar aqui, então as vezes tu se conhecer e tu jogar essa contra pergunta, porque as vezes gente tem que.., vou usar o que uma psicóloga fala, a gente tem as todas as respostas do mundo, a pessoa vem e te falar alguma coisa e tu responde, responde, responde e quando a pessoa quer ou que ela precisa, é só entender o que ela está passando, e não que a gente responda por ela, então fazer com que eles entendam esses momentos, e vejam que tudo o que passamos são situações momentâneas, não é o que define para vida inteira, isso passa muito rápido, acho que isso que é importante, para todos os lados, para as coisas boas e ruins também.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### Quadro 10 - Tabulação das Respostas – Questão 8

##### **Questão 8 - Qual a contribuição da Inteligência Emocional para o sucesso dos projetos até aqui desenvolvidos?**

Eu acho que aí a contribuição da Inteligência Emocional para o nosso sucesso hoje, ela veio muito da nossa capacidade de analisar, a nossa capacidade de analisar nos momentos difíceis, onde a gente sempre diz que quando um rio baixa, ele começa a mostrar as pontas das pedras né, mas a gente nunca pode esquecer que quando o rio baixa e aparece a ponta das pedras, permanece água em alguns pontos, então essa água que a gente tem que saber trabalhar, eu acho que o que mais contribuiu na nossa Inteligência para o sucesso foi a nossa capacidade técnica e capacidade emocional de administrar as crises que a gente passou. Isso é o que o emocional fez a diferença com certeza, inclusive assim que nem nós gestores que passamos por momentos, que aonde tu tem que tirar pessoas, que daí o teu emocional trabalha muito, porque quando tu fala em tirar pessoas do teu agregado, da tua instituição o teu emocional trabalha, porque o teu emocional não se preocupa só com a pessoa só aqui dentro, o teu emocional tem que ver e enxergar a pessoa lá fora também, ela tem família, ela tem filhos, isso a gente pensou muito bem, quando teve que acontecer isso, a gente não foi irracional, a gente foi racional, porque a gente teve a preocupação assim, pô a gente vai preparar as pessoas certas e vamos tirar as pessoas que já tenham.. e que consigam sobreviver aí fora, então isso foi uma questão emocional muito bem administrada para o sucesso, com certeza.

Cara tu olhar para a tua equipe tu saber o que tu pode tirar dela, com quem tu pode contar, porque nas épocas de baixa produção que tu vai ter que ver o que vai acontecer, então ali ficava u já tem que ter um entendimento da tua equipe, onde é que tu pode chegar com ela então, o que que tu pode contar, quem são os caras certos para aquele determinado projeto, como sempre, o bom diálogo com todos sempre fazendo a diferença, sempre promovendo a dinâmica da equipe para sentir como está o pessoal, quem está mais ou menos comprometido, sempre avaliando, trabalhando o coletivo e individualmente.

Bom eu graças a Deus, os projetos que eu tive na minha vida a maioria eu conquistei e eu acredito que a Inteligência Emocional foi uma base muito importante, porque quando eu comecei na empresa eu não tinha experiência nenhuma, fui ganhando com o tempo, e como operador eu acho que por esta parte emocional sendo bem controlada, sabendo como lidar com as situações, hoje eu estou em um cargo de líder e com certeza que se eu não tivesse controlado essas emoções em muitos casos que passou nesses anos, talvez eu não estaria mais nem na empresa. Então acho que esse controle foi muito importante para conquistar esses projetos na minha vida e com certeza vou buscar vários outros, porque com essa experiência aí hoje, está muito mais fácil de controlar, está muito mais fácil a parte emocional de saber lidar com as situações de quando eu era mais novo, eu acho que isso foi o mais importante para mim, essa busca por esse cargo a mais ai na empresa.

Um exemplo pessoal aqui na empresa Beta, é de que ela possui mais unidades, e uma delas eu tenho contato bem menor presencialmente, devido a questões de logística, e o fato da utilização dos recursos da Inteligência Emocional, foi fundamental para conseguir algumas metas e atingir alguns resultados, anteriormente a empresa não tinha uma assessoria na qual prestamos hoje na área de qualidade. Então tudo era feito com base no que era necessário ou muito obrigatório e com o tempo, indo a campo, tu conhecendo as pessoas da empresa promovendo uma conscientização das pessoas em 99% dos funcionários possuem no mínimo 10 anos de casa, e tu fazer a conscientização deles, tu mostrar que o resultado só se dá com o esforço coletivo e tu trazer para eles o agradecimento e os resultados que eles atingiram por mudanças que eles fizeram foram relutantes é fundamental, e passados três anos, eu acredito que tiveram muitas melhorias, foi muito o reflexo também de indicadores da empresa dos dois últimos anos, então tu ter essa empatia de conhecer as pessoas de conscientizar, é o fundamental e são coisas assim que tu tem que ter todo um desenvolvimento, acompanhamento, entendimento, uma visão sistêmica do que precisa, do que é importante, nesse caso aí também de um ano para outro a gente conseguiu reduzir 30% o número de reclamações de clientes, então são coisas assim que tu trabalhando no dia-a-dia muitas vezes tu não percebe que tu está lidando com essa parte Inteligência Emocional, mas tu tá motivando, tá fazendo aos poucos e no final quando tu observa, analisa para ver o cenário geral é que tu vê que tem o resultado, mas claro que é bem trabalhoso dia-a-dia

Essa pergunta eu acho que ela tem dois níveis, duas mãos, porque eu preciso sempre estar buscando mais conhecimentos, aprendendo com os meus colegas, com os funcionários, eu tenho meu know-how, e eu estou sempre buscando alguma coisa diferente né, então hoje o que eu posso, o que eu acho que para mim agrega, nem é o desenvolvimento, é eu desenvolver as pessoas, sabe quando eu tive o projeto do cliente XX aqui assim, eu desenvolvi algumas pessoas para trabalhar com eles, claramente para eles o que ele fizer está bem feito, hoje nós estamos com um novo cliente aqui que a XXY, eu tenho três pessoas que estou desenvolvendo forte ali assim, entendeu, até assim, não para ficar somente na minha mão, entendeu, nem para tirar de mim essa responsabilidade, mas passar essa inteligência para frente, eu acho que a inteligência não pode ficar só para nós, assim como a gente vai na escola, vai em um curso, alguém mais inteligente está te passando aquilo ali, tu foi buscar aquilo ali, então acho que a inteligência emocional, ser inteligente é tu passar o teu conhecimento, deixar as pessoas mais inteligentes, para essas pessoas virem a crescer contigo para beneficiar o que está em volta e beneficiar a elas mesmas.

Para os projetos até aqui desenvolvidos, bem, eu acho que está conforme o meu esperado até aqui, com muito trabalho, muito sucesso até aqui, muita garra, bastante dificuldades nesse caminho, mas a Inteligência Emocional com o tempo nos fomos adquirindo isso aí, adquirindo esse sucesso nesses projetos, o próprio tempo foi nos ensinando, a gente foi convivendo com demais pessoas, realizando cursos, palestras assistidas, então isso foi nos ajudando a complementar esse sucesso até aqui e porque foi bem importante a convivência com outras pessoas, até outros profissionais com mais assim, talvez até um conhecimento de estudo maior que nós, assim a gente foi aprendendo, acompanhando uma troca de conhecimentos, foi um aprendizado muito grande até aqui, foi um caminho de bastante desenvolvimento.

A gente teria que voltar um pouquinho para responder essa pergunta. Nós tivemos momentos muito difíceis, falando aqui da empresa né, se nós pegarmos nos anos de 2015, 2016 e 2017, foram os piores anos da história da empresa, a empresa irá fazer 50 anos no próximo ano, de existência, então esses 3 anos foram os piores que ela passou, por questões de mercado, de faturamento, de questões econômicas e isso fez a gente ter que mexer muito na empresa, a gente reduziu a empresa e isso afetou muito psicologicamente a todos, bom, pensava-se se empresa iria conseguir dar continuidade, ele vai fechar, ela vai parar, ela vai parar com as atividades, não vai, como que a gente fica, e agora, eu já estou a tanto tempo no mercado, será que vou me recolocar, não vou me recolocar, estudei, não estudei e a minha família e meus filhos, então, isso tudo

nesses 3 anos a gente vivenciou no dia-a-dia, só que ai também a gente escolheu, a gente definiu uma equipe em quem a gente queria apostar, e a aposta era na equipe e na retomada da empresa né, então essa retomada da empresa implicava obrigatoriamente em a gente ter essa equipe, e também a gente estar muito próximo da equipe, estar junto da equipe e fortalecer a equipe, e me parece que qual melhor maneira de fortalecer a equipe, a gente botar muito em ordem as questões das emoções, se nós olharmos para a questão de Inteligência Emocional, tudo o que nós falamos aqui teve que ser muito praticado nestes últimos anos, então nós tivemos 2015, 2016 e 2017, três anos reorganizando a casa, para em 2018 começar a aparecer resultado disso, 2019 nós já colhemos frutos, 2020 colhemos frutos melhores, e 2021 até aqui graças a Deus estão acontecendo meses assim que não acontecem a décadas, então a questão da Inteligência Emocional acho que passou muito por ai, como botar as cabeças no lugar, apostar nessa equipe, dar o espaço que a equipe precisava, ensinar os novos que a gente apostou, a gente apostou que queria formar novos né, para que eles em algum momento estivessem maduros para absorver desafios maiores, e parece que se nós formos buscar por números os resultados estão dando certo.

Então, como eu falei anteriormente, todos os projetos passam por nós e a gente vem trabalhando forte com isso, então a gente trabalha muito pessoa a pessoa nem sempre todo mundo aceita a forma que vai ser os projetos, mas todos os projetos que vão ser desenvolvidos até então foram tratados com todo mundo, foram feitos por todos eles, muitos não gostando, poucos querendo abrir mão da forma com que esses projetos eram feitos, mas todos eles se saíram bem sucedidos. Um exemplo de projeto onde foi muito utilizada a Inteligência Emocional, hoje um projeto coordenado por todos nós aí, que era um projeto para ser uma coisa complexa, com a necessidade de utilização de 5, 6 operadores para fazer e hoje uma equipe com 3 pessoas toca tranquilamente. Então foi uma virada muito grande de economia para a empresa, quanto para o aumento de produção

Nesta questão, eu não vou trazer nem a minha Inteligência Emocional, mas eu vou citar por exemplo a inteligência Emocional das outras pessoas que ficam ao meu redor, que trabalham comigo, enfim. As vezes tu não tá com a tua Inteligência emocional no apse ou tu está naquele dia que acontece para todo mundo, então às vezes tu está em um dia que tu também não está bem por algumas coisas e tu encontrar pessoas que tenham ela, te ajuda muito, porque as vezes tu tá assim não que mais nada, tu está com projetos que não saem do papel, está com raiva, não está no teu momento, e tu conversar com alguém que tem esse discernimento, também já te ajuda né, porque tem pessoas que não têm esse discernimento e se tu for conversar elas te jogam para baixo, então ter isso é muito bom. E trazendo um pouquinho da Inteligência ali para a questão de projetos até aqui, eu comecei a trabalhar muito nova, eu com treze anos já trabalhava, e eu sai da minha cidade muito cedo, então comecei a trabalhar na indústria com 16 anos, onde eu não sabia nada nem de sistema, nem de nada, e a maioria dos colegas eram pessoas com média de vinte anos de empresa, então eu passar por tudo isso e amadurecer não é como na casa do pai e da mãe, que falam tranquilinho contigo, para mim foi muito difícil passar por isso, então eu acho que eu desenvolvi muito cedo essa questão de lidar com emocional, saber que eu preciso saber a hora de cada emoção no momento certo, eu tenho que ter jeito de falar no momento certo, eu não preciso ficar quieta para tudo, engolir tudo e segurar isso dentro de mim, mas eu tenho que achar o momento oportuno de falar isso

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Tabulação das Respostas – Questão 9

<b>Questão 9 - Além de suas habilidades técnicas, você busca desenvolvimento em outras áreas do conhecimento, visando crescimento profissional?</b>
<p>Com certeza, eu acho que essa parte é fundamental para ti crescer profissionalmente tá, se tu não conheceu hoje outras áreas, tu não vai crescer profissionalmente né, Principalmente nós como gestores e como prestadores de serviços que empresa é hoje, seu eu não procurar o conhecimento principalmente dos meus clientes, do processo dos meus clientes, se eu não buscar isso, esse conhecimento técnico das outras partes, eu não vou conseguir atender bem aos meus clientes, eu como gestor de uma empresa que fornece serviços, cara, eu tenho que conhecer meus clientes, eu tenho que conhecer os processos dos meus clientes, se não como é que eu vou ajudar os meus clientes dentro da minha empresa a melhorar eles, não tem como fazer isso, então eu busco muito desenvolvimento pessoal e quando eu falo em desenvolvimento pessoal, eu falo assim, o pessoal meu que vai me ajudar dentro da empresa, pode ser através da igreja, pode ser através de benfeitorias né, porque o emocional da gente, ele tem que estar bem para ti estar bem dentro da empresa, se tu não tiver com o emocional bom, tu não vai, jamais vai rodar dentro de uma empresa bem, então o teu emocional, só que o teu emocional tu trabalha como? Melhorias de processo, buscando aperfeiçoamento e lazer, cara, eu adoro cozinhar, isso faz bem para o meu emocional, então tudo que faz bem para o teu emocional, vai fazer bem para o teu lado profissional, se não tiver emocional bom, o teu lado profissional também não vai estar bom, as duas coisas tem que correr junto senão não vai dar certo..</p>
<p>Eu acho que essa parte aí é uma coisa assim muito importante sabe, porque para a gente ter sucesso no que a gente faz, a gente sempre tem que pensar alguma coisa mais à frente, porque se tu pensar que apenas dominar o que você faz é o suficiente, isso em algum momento você vai parar no tempo, até mesmo se desmotivar, se tu não pensar em fazer algo a mais ali, buscar tua automotivação para buscar teus objetivos, então sempre devo dominar o que faço e estar atento e aprendendo coisas novas, seja do colega do lado pela troca de experiencias, seja de um colega mais antigo talvez de outro setor, é sempre importante a busca pelo aprendizado, senão tu vai parar no tempo né.</p>
<p>Com certeza, a busca do crescimento profissional vai ser infinita, enquanto eu não me aposentar eu vou estar buscando o crescimento profissional e assim hoje o que eu mais busco é conhecimento externo, conhecimento sobre os nossos clientes, conhecimentos sobre os nossos fornecedores, conhecimentos que eu não tinha por estar focado tanto aqui dentro da empresa e não vendo o mundo lá fora, e hoje eu acho que assim, se tu quer crescer ter um crescimento grande profissional tu tem que ser completo e não só teu conhecimento que o cargo te exige, eu acho que tu tem que ter muito mais do que isso, isso vai ser bom para mim tanto para a vida profissional como para vida particular, porque o aprendizado nunca é demais e principalmente pela vida profissional para empresa né, então acho que hoje tecnicamente no que eu faço eu tenho conhecimento grande mas eu tenho que buscar muito conhecimento externo ainda, eu já comecei a fazer lendo, conhecendo nossos clientes e essa é a minha busca agora para um crescimento maior.</p>
<p>sim, tanto em áreas da produção, hoje eu tenho uma Formação muito técnica mesmo, muito voltada para a química e eu venho mudando muito o meu plano de carreira para uma área de gestão e qualidade, que seria muito mais tratativa com pessoas e Setores. Então, nessa Busca eu já procurei auxílio nessa parte de fazer estudos de Psicologias voltados para carreira para essa questão de autoconhecimento, de potencializar habilidades que você tem e que muitas vezes deixa passar batido e não expõe ela as pessoas. Também a questão de se colocar limites e não perder seu tempo literalmente em coisas que te desgastam ou que não vão te agregar e focar em realmente no resultado desejado, acredito que a questão de lidar com pessoas são coisas que tu sempre vai lidando com pessoas diferentes, eu hoje um grade problema que eu tenho ainda como sempre se passa a maior parte do tempo no teu ambiente profissional, e do que muitas vezes em casa ou com os amigos, ainda mais nessa atual situação de</p>

pandemia onde a gente não vê muito as pessoas, para mim é a dificuldade que eu tenho hoje é separar a pessoa do trabalho com a pessoa amiga, porque é uma pessoa legal, porque você vai ter que separar tu vai ter que ir me bater de frente com essa pessoa e a questão de próprio também, tu não vai ser 100% profissional o tempo inteiro pois nessa Carga Pesada que se tem hoje, precisa de um ambiente mais descontraído, então é meio complicado, mas a busca e a tentativa livre seria muito mais essa questão de saber lidar... pessoas são complicadas..

Claro com certeza, até puxando para um outro lado aqui falando das minhas habilidades técnicas hoje eu fico muito contente quando alguém vem me perguntar alguma coisa e eu possa passar a diante então aqui dentro da empresa hoje eu tenho alguns exemplos que as pessoas vem me questionar vem me perguntar e eu respondo e as pessoas ficam contentes isso me dá satisfação também né, de que eu aprendi não foi em vão e que às vezes tu busca algum conhecimento ali que tá vai agregar e daqui um pouco se não usa, se desmerece por aqui ali, então hoje tudo que eu aprendi que eu busquei, graças a Deus, eu consigo passar adiante, as pessoas vem me questionar eu consigo responder, consigo dar satisfação na minha resposta, as pessoas ficam contentes, resolvem os problemas e o obrigado aquele, bah o obrigado pela força, as vezes valem muito mais, é o que eu digo "tapinha nas costas não enche barriga, mas alimenta o ego". quanto a me desenvolver em outras áreas hoje na empresa que a gente trabalha, se tu for avaliar é uma escola , eu sempre digo que o pessoal aqui com os novatos principalmente, cara tu tá entrando numa escola, então tu tá aprendendo hoje, quando tu aprender na tua área, não deixa de aprender as outras, não deixa de verificar, de conhecer, porque as vezes tu está aqui, mas as vezes tu pode não estar. Então eu incentivo a minha equipe nessas questões. " Cara busque conhecer outras coisas, não deixa de buscar conhecimento, não deixa de fazer um cursinho, por mais que tu não vai usar aqui, mas olha o que a empresa te apresenta, olha o que mercado te apresenta, não fica bitolado". Então as vezes eu busco outras áreas também fora da mecânica fora da metalurgia, eu acho que conhecimento sempre é bem vindo para qualquer área para qualquer situação, tanto emocional em casa, tanto emocional família emocional no trabalho, emocional na rua, que nós temos diversidades, por exemplo daqui até em casa quantas pessoas eu ultrapasso de carro, quantas pessoas eu converso num mercado, então a inteligência emocional eu acho que tu tem que ter essa inteligência para divergir com as outras pessoas, para poder ser inteligente de utilizar algum tipo de emoção de acordo com alguém que você está conversando ou com alguma situação que te rodeia, então eu acho que a inteligência nunca é demais, então temos que continuar buscando não só na tua área como abertamente.

É bem importante essa área técnica e de conhecimento, para a gente que trabalha na empresa a um longo tempo e tem feito muitas coisas aqui, com aprendizado em outros setores com conhecimentos diferentes, porque é possível essa troca com os demais setores da empresa, e a gente até aqui teve um conhecimento muito grande, até como fomos conhecendo a longo prazo, como fomos explicando para outras pessoas e de longo prazo até hoje, e visando sempre um crescimento profissional, existe um propósito aí de conhecimento maior ainda, e talvez pode ser até aqui dentro da empresa mesmo, não precisa nem ser fora, talvez eu ainda tenha chance de crescimento aqui dentro da empresa, é só pensar um pouquinho mais para frente.

Sim, na verdade é, pode parecer até desculpa, pode ser até que seja uma desculpa também, mas a gente esteve muito tempo dedicado a empresa em recuperar ela, reestruturar ela, para chegar inclusive como gente está agora no ano de 2020 e 2021. Estava previsto logo depois da minha formação, procurar especializações né, naquele momento eu pensava alguma coisa muito ligada a relações humanas, porque eu vou fazer 25 anos de empresa então tenho uma boa bagagem técnica, essa bagagem técnica que eu tenho ajuda bastante no dia-a-dia, a resolver negócios, a falar com a equipe, a discutir com a equipe, a discutir com o cliente, a buscar novos serviços é claro, a formação em administração de empresas complementa todo o resto, mas na faculdade de administração a gente teve pinceladas nas questões de RH, então eu sempre quiz fazer

alguma coisa a mais pensando em algo por exemplo, gestão estratégica de recursos humanos, mas não uma gestão de recursos humanos para saber DP, etc.. etc. até porque temos ótimas pessoas trabalhando com isso, mas uma gestão estratégica de recursos humanos, então essa é uma área que sempre me interessou, que talvez eu tenha que voltar a pensar nisso, nessa especialização, além disso também eu pensei em alguma coisa com gestão estratégica de mercados, mas sempre alguma coisa estratégica, nunca tive a intenção de aprofundar e ser um técnico em RH, nunca tive a intenção de me aprofundar e ser um técnico em mercado, gestão estratégica, enxergar além da técnica, enxergar além do detalhe operacional, para que talvez tendo essa visão possa ajudar a equipe, possa ajudar a empresa, possa ajudar os funcionários aqui, a também se desenvolver de outra forma, e buscar novos negócios no mercado, inovar no mercado, talvez buscar agora que eu tenho participação na empresa outros nichos de negócio, continuar conduzindo a empresa, mas porque não abrir outros campos de negócio, além do que a gente já tem, então essas são as áreas que eu sempre quis ir buscar e que nem eu falei, pode até parecer desculpa, mas teve um grande envolvimento na empresa aqui para recuperar ela e eu acabei deixando em segundo plano e em algum momento eu vou ter que ir buscar.

Sim, agente busca isso, é meio que diário a gente estar em busca de informação e conhecimento, procurando pessoas novas para trocar informações, hoje o mercado de trabalho, tanto na empresa, na indústria, fora daqui é muita informação, então vale mais a pena hoje trocar informações do que muitas vezes fazer cursos de médio e longo prazo, sem deixar de valoriza-los é claro, em função da rápida necessidade de retorno, aplicação, a gente tem exemplos aqui dentro da empresa, que hoje tu conversando com as pessoas tu abre mais a cabeça, do que muitos cursos técnicos, então é isso que eu procuro, ler bastante e interagir com pessoas de outros setores, segmentos para troca de conhecimentos.

sim, eu acredito que o crescimento profissional não tem haver que nem é a pergunta que né, só habilidades técnicas né, para a gente ser um bom profissional outro lado que é do bem estar precisa estar bem, porque senão nada acontece, nada flui. Eu acho que para contribuir com o meu crescimento e sim profissional que agregue no meu dia-a-dia para mim estar bem, são coisas do lazer, por exemplo, eu faço artesanato, porque eu preciso desenvolver muita a paciência, venho de casa com isso né, que a gente muito é direto, objetivo, aí tu pergunta e não tem muito rodeio e tal, mas nem sempre é assim, ou é aquilo lá que eu quero pra ontem né, ansiedade, imediatismo, então no artesanato fazendo isso eu aprendi que tem que esperar, se você vai colar algo, tem o tempo de espera, tem um início, não é para ontem, tem coisas que tu vai fazer e demoram até dez dias, então com isso me ajuda muito essa questão de ter que esperar, da paciência, e tudo, então é uma válvula de escape que eu achei para conseguir me ajudar nessa lado.

Fonte: elaborado pelo autor

## APENDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezada(o) \_\_\_\_\_.

Você está sendo convidada(o) a participar da pesquisa **“INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Uma ferramenta de gestão dos líderes e gestores da empresa Beta”**, desenvolvida pelo graduando Sr. Éverton E. S. Oliveira do curso de Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). O objetivo deste estudo é analisar qual a contribuição da inteligência emocional para o sucesso dos líderes e gestores da empresa Beta em sua vida pessoal e profissional.

Você é convidada(o) a participar do seguinte procedimento: uma entrevista, sendo que esta será gravada em áudio e, posteriormente, transcrita, única e exclusivamente para fins de pesquisa. A entrevista será realizada com base em roteiro com questões abertas que solicitam da(o) entrevistada(o) a exposição de suas opiniões a respeito do assunto proposto.

Desse modo, assumo com você os seguintes compromissos:

1. De que sua identidade, assim como as identidades de todas(os) as(os) participantes serão mantidas em sigilo; de que nenhuma pessoa será identificada e que se manterá o anonimato, das(os) participantes, em quaisquer momentos que impliquem a divulgação dessa pesquisa.
2. De que as informações reunidas serão usadas, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa e dos trabalhos científicos que dela poderão se desdobrar.
3. De que os resultados lhe serão apresentados, pois esse retorno permitirá que você tome ciência das informações produzidas durante a pesquisa, assim como assegurará que tais informações não serão utilizadas em prejuízo ou para a estigmatização das pessoas envolvidas.
4. Do caráter voluntário de seu consentimento. Caso você tenha interesse em desistir da participação na pesquisa, isso poderá ser feito em qualquer fase do grupo focal, sem penalização alguma.
5. Da garantia de que você pode receber respostas a qualquer momento sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa, por meio de e-mail: evertonnm@gmail.com e/ou telefone 51 991760048.
6. De que você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.
7. Este Termo será assinado em duas vias, ficando uma em seu poder e a outra com o pesquisador responsável.

São Leopoldo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Assinatura da(o) participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador