

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

MARIANE LUCHESE MARIANO DA ROCHA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA:
A percepção de Líderes da Plastiweber quanto a sua Inteligência Emocional**

**Porto Alegre
2021**

MARIANE LUCCHESI MARIANO DA ROCHA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA:

A percepção de Líderes da Plastiweber quanto a sua Inteligência Emocional

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.^a Ms. Ana Cláudia Bilhão Gomes

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio em todas as minhas escolhas e por entenderem minha ausência em diversos momentos.

À minha terapeuta, Diva Semler, pelo suporte durante minha jornada em direção a um emocional mais saudável.

À equipe da Plastiweber, pela sua receptividade e entrega nas entrevistas, tornando esse trabalho possível.

Aos amigos e colegas, que ajudaram a tornar essa caminhada mais leve.

E aos professores que, nessa trajetória acadêmica, contribuíram para meu desenvolvimento ao compartilharem seu conhecimento, em especial, à minha orientadora Ana Cláudia Bilhão Gomes, que me acolheu e guiou com muito carinho, estando presente e acreditando no meu potencial.

O conjunto de habilidades da inteligência emocional, tão vital ao sucesso em qualquer campo e essencial à liderança, começa no âmago da vida. Aprendemos com nossos pais, familiares, amigos, professores e colegas de trabalho – se prestarmos atenção neles. Qualquer interação pode render uma ou outra lição nesse conjunto de habilidades da vida, ou ao menos aumentar nossa habilidade de empatia (GOLEMAN, 2015, p. 126).

RESUMO

O presente trabalho visou identificar o comportamento de líderes e os resultados positivos obtidos em suas empresas a partir do desenvolvimento da inteligência emocional, assim como a evolução percebida pela prática desses na relação com seus colaboradores. Para isso, após revisão da literatura acerca do tema liderança e inteligência emocional, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o método de estudo de caso único, sendo a empresa Plastiweber – organização que promove o desenvolvimento de suas lideranças por meio de um programa de *coaching* individual e em grupo – o objeto da aplicação deste estudo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, com 6 (seis) gestores, assim como questionários – com questões relacionadas a inteligência emocional, buscando identificar as competências emocionais mais presentes na organização – foram aplicados a 6 (seis) gestores e a análise e interpretação de dados foram fundamentadas na análise de conteúdo qualitativa. Com base nos resultados e considerações desta pesquisa, limitado ao caso estudado, pode-se dizer que os líderes da Plastiweber apresentam conhecimento quanto a inteligência emocional, a qual vem sendo desenvolvida a partir da iniciativa da organização e, também com suas experiências de vida. E com relação aos benefícios observados na empresa, de acordo com a percepção dos entrevistados, desde a implementação do programa, identificou-se melhora no clima organizacional, relações interpessoais, desenvolvimento de senso de equipe, empatia e maturidade profissional dos colaboradores. Este adotou as categorias emocionais propostas por Daniel Goleman, onde observou-se, de maneira geral, altos níveis de desenvolvimento dessas competências e consciência de pontos onde cada um ainda deseja melhorar. Também foram levantados os benefícios obtidos com o programa de desenvolvimento de lideranças, destacando-se melhora no clima organizacional e desenvolvimento de empatia.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança. Empatia. Desenvolvimento de Lideranças.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos participantes do questionário	59
Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes do questionário	60
Gráfico 3 - Tempo de empresa dos participantes do questionário	60
Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes do questionário	60
Gráfico 5 - Termo de consentimento livre e esclarecido	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de liderança.....	24
Quadro 2 - Conceitos de inteligência emocional	36
Quadro 3 - Estilos de liderança	41
Quadro 4 - Aptidões de liderança e inteligência emocional.....	43
Quadro 5 - Objetivos específicos e técnicas de coleta de dados	48
Quadro 6 - Perfil do público entrevistado	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas dos questionários	53
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Questões do questionário relacionadas à autopercepção	63
Figura 2 - Questões do questionário relacionadas à autorregulação	67
Figura 3 - Questões do questionário relacionadas à automotivação	70
Figura 4 - Questões do questionário relacionadas à empatia	73
Figura 5 - Questões do questionário relacionadas às habilidades sociais	76

LISTA DE SIGLAS

ABIPLAST	Associação Brasileira da Indústria do Plástico
EuCertPlast	European Certification of Plastic Recyclers
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
QI	Quociente intelectual
RS	Rio Grande do Sul
SENAPLAS	Selo Nacional de Plásticos Reciclados
SMETA	Auditoria Ética Comercial dos Membros da Sedex

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema de pesquisa	13
1.2 Questão problema	16
1.3 Delimitação do tema	16
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo geral	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Liderança	20
2.1.1 Evolução das teorias e conceitos de liderança.....	20
2.2 Inteligência emocional	25
2.2.1 A autopercepção	29
2.2.2 A autorregulação	30
2.2.3 A automotivação.....	30
2.2.4 A empatia	33
2.2.5 Habilidades sociais.....	34
2.2.6 Evolução do conceito de inteligência emocional	34
2.3 Liderança e inteligência emocional	37
2.3.1 Como desenvolver um líder.....	39
2.3.2 Equívocos que podem frustrar os programas de desenvolvimento de lideranças...	40
2.3.3 Estilos de liderança	40
2.3.4 Aptidões de inteligência emocional e liderança.....	42
3 METODOLOGIA	46
3.1 Delineamento da pesquisa	46
3.2 Definição da unidade-caso e sujeitos de pesquisa	47
3.3 Técnica de coleta de dados.....	48
3.4 Técnica de análise de dados	51
3.5 Limitações do método	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1 Apresentação da organização.....	55
4.2 Apresentação dos dados e análise das categorias.....	61

4.2.1 Categoria da autopercepção	62
4.2.2 Categoria da autorregulação	65
4.2.3 Categoria da automotivação.....	68
4.2.4 Categoria da empatia	71
4.2.5 Categoria das habilidades sociais	74
4.2.6 Categoria de como desenvolver um líder	77
4.2.7 Categoria da liderança com inteligência emocional	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRURADO DE ENTREVISTAS	88
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	90
ANEXO A – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRES E ESCLARECIDOS.....	95
ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	96
ANEXO C – PUBLICAÇÃO DE INFORME COMERCIAL EM ZERO HORA	97

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve por objetivo identificar o comportamento dos líderes e os resultados obtidos em suas empresas a partir do desenvolvimento de competências relacionadas à inteligência emocional, assim como a evolução percebida pela prática desses na relação com os colaboradores.

Para que as empresas permaneçam no rumo proposto, mesmo em períodos turbulentos, o líder tem papel fundamental no potencial sucesso das organizações, servindo como guia de seus colaboradores em direção a um objetivo comum. Mas para que essa liderança seja eficaz nunca se fez tão necessário o desenvolvimento de competências humanas, as chamadas *soft skills*, destacando-se a inteligência emocional.

Neste momento, com o evento da pandemia de COVID-19 e seu impacto na saúde física e mental da humanidade, o conceito de inteligência emocional, e a necessidade de sua prática, foi popularizada, apesar do assunto ter sido explorado e aplicado há várias décadas pelo psicólogo Daniel Goleman. Voltou a ser amplamente discutido na atualidade, ficando em evidência a importância da inteligência emocional nas relações interpessoais e profissionais, e propagada a necessidade desse estudo e dessa prática para o desenvolvimento de líderes e, obviamente, a gestão de suas emoções. Isso gera um entendimento melhor das diferenças individuais e, desta forma, respeito às habilidades de cada um com o propósito da promoção de cada indivíduo no seu aspecto emocional, profissional e social, a partir do contexto empresarial (GOLEMAN, 1998, 2007, 2013, 2015, 2018, 2019).

Este trabalho é baseado na teoria de diversos autores que tratam desse assunto, mas principalmente na obra de Daniel Goleman, por ser ele um autor cuja proposta se aproxima mais das necessidades das empresas e sua estrutura facilita a compreensão e, portanto, a aplicação no trabalho de desenvolvimento de inteligência emocional e liderança.

Goleman (1998, p. 21) cita que as empresas estão investindo em treinamentos que não garantem um resultado positivo e essa conclusão “surge num momento em que a inteligência emocional do indivíduo e das organizações se revela como o ingrediente que faltava na receita para a competitividade”.

Para isso, a empresa escolhida foi a Plastiweber que, com o objetivo de melhorar a qualidade das relações interpessoais dentro da empresa e, portanto, obter

melhores resultados, tem uma proposta de trabalho de qualificar suas lideranças dentro da área da inteligência emocional.

Diante do exposto, este primeiro capítulo apresenta a definição do tema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho.

1.1 Tema de pesquisa

Vive-se um momento de transformações como jamais visto. Um dos grandes desafios das organizações é manterem-se competitivas e sustentáveis na era das mudanças em velocidade acelerada. O momento é de incertezas, pois faltam definições claras para que as empresas possam programar e projetarem-se no futuro. E, para que consigam ser longevas, é necessário rever tudo que não leve a um objetivo de cooperação, entendimento, valorização do ser humano, devolvendo a cada um a oportunidade de responsabilizar-se pelo seu sucesso e, conseqüentemente, o sucesso da organização em que estão inseridos. Além de buscar formar uma consciência de que toda a transformação, tanto empresarial quanto social, começa pela transformação do indivíduo (SOTO, 2009).

Atualmente, a sociedade vê-se bombardeada com grande quantidade de informações, nem sempre verdadeiras, que trazem um nível de estresse para os indivíduos. Muitas pessoas, naturalmente, trazem esse estresse para dentro da empresa e para as suas relações. Verifica-se, portanto, a necessidade de uma comunicação efetiva/afetiva para o alinhamento das equipes na direção da conquista de um objetivo e, para isso, se faz necessária a gestão e resolução de conflitos, sendo uma das responsabilidades do líder. É nesse momento, e em função dessas relações, que se enfatiza a importância da inteligência emocional como uma capacidade fundamental na tarefa tão desafiadora em tempos incertos, já que contribui para a melhoria no desempenho do papel do líder, trazendo uma satisfação por obter os melhores resultados do seu capital humano (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Uma vez que está sendo enfatizada a importância da inteligência emocional, utilizou-se a obra de Goleman (2007), que diz que a inteligência emocional é a capacidade de nos automotivarmos e permanecer rumo à conquista dos nossos objetivos mesmo diante de contrariedades e dificuldades. Ter a capacidade de controlar impulsos emocionais e compreender as nossas emoções negativas, como ansiedade, raiva, culpa, traz autoaceitação, o desenvolvimento da autoconfiança, que

é a capacidade de confiar em si mesmo e desenvolver a empatia. Goleman acrescenta que essas habilidades só são possíveis de se desenvolver a partir da inteligência emocional, diferentemente do pensado anteriormente, de que um quociente intelectual (QI) elevado era o suficiente para o sucesso do ser humano.

A partir da vivência profissional dessa pesquisadora, na área da saúde, foi possível observar diversas questões relacionadas à gestão de conflitos em função de uma comunicação inadequada entre líderes e colaboradores. Foi observado também a alta taxa de afastamento do trabalho por atestado médico, o que a levou a um questionamento pessoal da importância de uma liderança realmente capacitada para manter um clima organizacional saudável e cooperativo. E, para ratificar, cita-se as declarações de Soto (2009, p. 217) de que a “inaptidão dos líderes reduz o desempenho de todos, faz com que se desperdice o tempo, cria aspereza, corrói a motivação e a dedicação ao trabalho, acumula hostilidade e apatia”.

O desconforto em observar esse tipo de administração, em adição aos resultados negativos observados, em conjunto com as declarações de Soto (2009), despertou o interesse em buscar modelos que pudessem trazer resultados mais satisfatórios com pessoas mais saudáveis e com a disposição para exercer suas habilidades em um ambiente de trabalho. Havia um inconformismo pessoal de que não houvesse outra forma mais adequada de se administrar e que fizesse com que as pessoas se sentissem satisfeitas e entendendo o papel importante que cada um exerce dentro de uma organização. Acreditava-se que uma organização precisa entender a importância de cada colaborador, desde a atividade operacional até o nível estratégico.

Essas observações e vivências trouxeram uma inquietação, e uma necessidade, nessa pesquisadora de estudar os benefícios que poderiam ser conquistados em uma empresa que tivesse uma liderança capacitada a partir da inteligência emocional. Tomando conhecimento de que existia essa possibilidade, iniciou-se a busca de pesquisar uma empresa que tivesse um programa de desenvolvimento de lideranças baseado, dentre outras competências, na inteligência emocional. Seria isso possível?

O primeiro passo, que pode ser considerado uma coleta preliminar de dados, foi entrar em contato com uma psicóloga que pesquisa empresas para verificar se elas trabalham com inteligência emocional e liderança. Dentre as empresas cadastradas, encontrava-se a Plastiweber, uma indústria de plásticos sustentáveis, localizada na

cidade de Feliz, no estado do Rio Grande do Sul (RS), que estava desenvolvendo um programa de capacitação de suas lideranças com ênfase no tema inteligência emocional. Isso provocou um grande interesse em conhecer melhor a realidade dessa empresa e saber de que maneira estruturavam o trabalho de desenvolvimento de lideranças em inteligência emocional e que resultados, diferentes dos já conhecidos, a organização obteve com seus líderes e colaboradores.

Por meio de uma breve interação informal com o diretor da empresa, a pesquisadora descobriu que, com o auxílio da sua consultora de recursos humanos, a Plastiweber aplica um programa completo de *coaching* semanal, consistindo de quinze encontros, além de um programa de *coaching* sistêmico, na forma de encontros quinzenais, ambos voltados às lideranças, onde são trabalhadas questões relacionadas a autoconhecimento, relacionamento interpessoal, entre outros, e um dos pilares é a inteligência emocional. Além dos líderes, os dois diretores da empresa também participam desses encontros quinzenais. O programa foi uma iniciativa da direção, que valoriza a importância do olhar integral, holístico, onde todos são responsáveis, sendo necessário o cultivo da autorresponsabilidade de estarem alinhados em direção de um mesmo objetivo e com a consciência de que, é de responsabilidade da liderança o desafio da comunicação, questão, esta, na opinião do diretor, *tão delicada* (DIRETOR da Plastiweber, informação verbal). Moscovici (1997, p. 53) confirma a afirmação do diretor, citando que “[...] a comunicação é o processo mais difícil, complexo e delicado que existe”.

Ainda, nessa organização, uma vez ao mês, é realizado o *Coaching para a Vida*, um programa sistematizado, que abrange todas as áreas da empresa, todos os colaboradores, onde são discutidos temas como relacionamento em família, gestão financeira, equilíbrio emocional, entre outros. A relevância do programa foi evidenciada durante o período de pandemia, quando se passaram alguns meses sem a realização dos encontros. De acordo com o diretor, foram observados efeitos em nível motivacional, no relacionamento entre as áreas, além da constatação de conflitos.

Ratificando as colocações do diretor da empresa, inclui-se as citações de Weisinger (2001, p. 16):

Durante quase 20 anos de trabalho como psicólogo-consultor de dezenas de empresas e órgãos públicos, constatei que a falta de inteligência emocional prejudica o progresso e o sucesso, tanto do indivíduo quanto da empresa, e,

inversamente, que o uso da inteligência emocional leva a resultados produtivos tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização. Constatei também que, quando os empregados usam sua inteligência emocional, ajudam a construir uma organização emocionalmente inteligente, na qual cada um se responsabiliza pelo crescimento da sua própria inteligência emocional, pela aplicação da sua inteligência emocional no relacionamento com as outras pessoas e pela aplicação das aptidões da sua inteligência emocional na organização como um todo.

1.2 Questão problema

Portanto, por meio desse interesse da pesquisadora, do entendimento da problemática de pesquisa, perante o contexto atual e das oportunidades observadas com relação ao desenvolvimento desse tema nas organizações, este estudo se propôs a investigar: *Como a empresa PLASTIWEBER vem oportunizando o desenvolvimento de seus líderes em relação à inteligência emocional e como esses líderes percebem essa abordagem de liderança?*

1.3 Delimitação do tema

O estudo fica delimitado a averiguar a percepção dos líderes da Plastiweber – indústria de plásticos sustentáveis, do estado do Rio Grande do Sul, acerca de sua própria inteligência emocional, bem como, se foram observadas evoluções desde que tais práticas passaram a fazer parte dos seus treinamentos.

Portanto, limita-se a compreender o fenômeno na organização pesquisada apenas a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa aos quais se teve acesso, não sendo possível a generalização dos achados neste estudo a outros públicos ou organizações.

1.4 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa foram definidos os objetivos a seguir, geral e específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar como a empresa PLASTIWEBER vem oportunizando o desenvolvimento de seus líderes em relação à inteligência emocional e como esses líderes percebem essa abordagem de liderança.

1.4.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o resultado estabelecido no objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as ações realizadas pela Plastiweber no que se relaciona ao desenvolvimento da inteligência emocional de suas lideranças;
- b) levantar a percepção dos líderes em relação a sua própria inteligência emocional;
- c) elencar os benefícios percebidos pela organização e lideranças desde que as ações de desenvolvimento passaram a ser implementadas.

1.5 Justificativa

Apesar dos estudos de inteligência emocional não serem recentes, o evento da pandemia de COVID-19 e seus efeitos nefastos à saúde física e mental colocou em evidência a importância da inteligência emocional nas relações interpessoais e profissionais, especialmente no que se refere à empatia.

Anos atrás, o que importava na seleção e formação de líderes era o QI. A partir da pesquisa e o estudo de Goleman (1998, 2007, 2013, 2015, 2018, 2019), verificou-se a necessidade do equilíbrio emocional para o sucesso das pessoas. Não se pode conceber mais que líderes não tenham capacitação na área de inteligência emocional.

Cooper e Sawaf (1997, p. xv) afirmam que “Um líder que tenha desenvolvido a inteligência emocional tem mais habilidade e rapidez para perceber os conflitos ou pontos fracos da equipe e buscar a solução para corrigir o que for necessário, rapidamente”.

Brackett (2019), ao destacar a importância das relações interpessoais no ambiente corporativo, complementa afirmando que um líder com inteligência

emocional terá condições de obter melhores resultados e, ainda, colaboradores inspirados. Segundo Brackett (2019, n.p.):

As pessoas têm habilidades cognitivas para fazer o trabalho, mas não possuem habilidades emocionais. Saber, por exemplo, como dirigir uma reunião de trabalho, como inspirar uma equipe, como fazer uma boa apresentação, como lidar com um conflito. De nossa perspectiva, as habilidades de inteligência emocional são de fundamental importância para o sucesso no local de trabalho, [...]. As relações humanas são cruciais no trabalho.

A escolha desse assunto tornou-se viável uma vez que a empresa pesquisada já tem como propósito o desenvolvimento de líderes a partir da inteligência emocional. E mostrou-se aberta, possibilitando o estudo e a verificação dos resultados alcançados.

Por ser uma empresa cuja natureza é a reciclagem de plásticos, sempre estiveram ligados à questão da sustentabilidade, mesmo antes desta proposta estar em evidência, então se fez necessário um trabalho de inteligência emocional para que todos se engajassem, entendendo, não apenas simples e friamente, que estavam fazendo uma reciclagem de plásticos, mas que estavam colaborando com a sustentabilidade de todo o planeta Terra. O objetivo era oportunizar que cada colaborador encarasse o seu trabalho no dia a dia como algo maior, como uma missão individual de contribuir para a preservação da natureza e, assim, garantir uma melhor condição de vida para as próximas gerações.

A empresa interessou-se por essa pesquisa porque, a partir da avaliação do instrumento aplicado em todos os líderes, ela obteria um retorno do comprometimento dos líderes e os reflexos disso na mudança de comportamento dos mesmos e, assim, poder retomar, se necessário, alguns aspectos do trabalho sobre liderança e inteligência emocional. Goleman afirma que se pode fortalecer e treinar as habilidades em lidar com inteligência emocional através de instrumentos como *feedback* e treinamentos (GOLEMAN *et al.*, 2019).

A importância da aplicação desse instrumento, e da posterior avaliação dos resultados, é ratificado também pelas colocações de Brackett (2019), que afirma ser de vital importância retomar o trabalho feito (se necessário), intensificando a necessidade de dar a oportunidade de *sentir* e permitir a manifestação das emoções.

Hoje, o assunto inteligência emocional tomou uma dimensão muito grande, sendo pauta de *lives*¹, cursos e palestras. Nesse momento atípico, no qual a pandemia levou ao distanciamento social e até profissional e, conseqüentemente, modificando as relações de trabalho, se fez necessário uma introspecção em busca da importância de uma comunicação e relacionamentos mais saudáveis consigo e com os outros.

A pandemia provocou a necessidade de uma adaptação comportamental a este *novo tempo*, tanto no contexto individual, quanto profissional e social, e a necessidade de se retomar as relações a partir da inteligência emocional. Este momento se faz oportuno para que se conscientize sobre as relações profissionais nas quais empresários, líderes e colaboradores precisam olhar numa única direção e, assim, conseguir manter e alavancar o crescimento das empresas de qualquer natureza. Para isso, se fez necessário buscar, na literatura, o que há muito tempo estava à disposição, e agora entendida como fundamental para treinamento, pesquisa e orientação, visando a busca do desenvolvimento da inteligência emocional como um mecanismo facilitador de toda e qualquer relação.

Este capítulo apresentou o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste estudo. No capítulo seguinte, são revisados os principais conceitos teóricos referentes ao tema. No capítulo 3, delinea-se o método de pesquisa e, por fim, são apresentados os resultados da análise e as considerações finais.

1 Eventos gravados ao vivo e transmitidos através da internet.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a revisão bibliográfica referente aos principais temas deste trabalho: liderança e inteligência emocional.

2.1 Liderança

Os avanços tecnológicos e as expectativas dos consumidores, dos cidadãos, o modo como as organizações se relacionam em consequência da abordagem das questões relacionadas à cultura organizacional e o trabalho estão continuamente sofrendo mudanças. Os modelos de gestão ultrapassados em consequência da rigidez são cada vez mais questionados. Descobrir os melhores líderes para as organizações e para o mundo tem sido desafiador. Ser líder não implica em um cargo de chefia ou de comando. Existe uma diferença muito grande entre aquelas pessoas que exercem autoridade sobre seus comandados e os que podem ser chamados de líderes (O'DONNELL, 2006).

Essas afirmações encontram ressonância com as colocações de Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), que dizem que nem todos os líderes oficiais de uma equipe serão necessariamente líderes emocionais. Quando falta credibilidade ao líder designado, as pessoas podem buscar orientação emocional em alguém que lhes inspire confiança e respeito. “Este líder escolhido se torna, então, aquele que molda as reações emocionais dos outros” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 22).

A liderança vem tendo cada vez mais uma importância nessa nova era que vem surgindo, onde o foco consiste nas alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para iniciativas. Tornou-se inadequada a comparação entre habilidade de liderança e a posição hierarquicamente ocupada (MUELLER; MAYER, 2003 *apud* SANHUDO, 2021).

2.1.1 Evolução das teorias e conceitos de liderança

A origem do tema liderança não possui um marco claro, entretanto é possível verificar que tem sido pesquisada há muito tempo e, portanto, possui diversas interpretações, bem como suas teorias se apresentam, por vezes, complexas e contraditórias (BERGAMINI, 1994; SOTO, 2009; TOLFO, 2011).

Os primeiros estudos sobre liderança focavam em traços de personalidade encontrados em líderes - conhecidos na história e considerados eficazes - com o objetivo de atribuir a esses fatores a sua eficácia, ou seja, o indivíduo que nascesse com determinados atributos (físicos, intelectuais, sociais), teria maior probabilidade de exercer influência sobre grupos ou indivíduos (BERGAMINI, 1994; SOTO, 2009; VERGARA, 2014).

No início do século XX, com o trabalho de Weber (*apud* TOLFO, 2011), sobre poder e autoridade, três tipos de autoridade, exercidas nas organizações foram identificadas: a *autoridade carismática* (onde a liderança é exercida por um indivíduo com facilidade em influenciar os seguidores, que o seguem porque acreditam nele e não em virtude de tradição ou lei), a *autoridade tradicional* (exercida pelo patriarca, pelo rei, ou seja, dependentes de tradição e herança) e a *autoridade racional-legal*, “[...] baseada em regras racionalmente criadas. Nesse caso, espera-se obediência no cumprimento das obrigações estatutárias.”, ou seja, é o conjunto de leis e normas que definem sanções em caso de descumprimento, como no caso de chefes e subordinados em organizações (WEBER, 1982, p. 99).

No início da década de 1950, surge a teoria dos estilos de liderança, direcionando os estudos para as relações interpessoais no trabalho e os padrões de comportamento de líderes, investigando as atitudes do líder, “[...] buscando saber como o bom líder deve agir” (BERGAMINI, 1994, p. 104). Foram identificados três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* (BERGAMINI, 1994; TOLFO, 2011; VERGARA, 2014). Em linhas gerais, a liderança autocrática tem base autoritária e é aquela que se impõe perante o grupo, tomando as decisões e ordenando o que deve ser feito. A liderança democrática por sua vez busca discutir soluções de forma conjunta, incentivando a participação na tomada de decisão e o diálogo. Já a liderança *laissez-faire*, também chamada de permissiva, pois deixa a tomada de decisão para o grupo, tendo uma postura passiva perante as situações.

O estudo de uma liderança autocrática demonstrou alcançar maior nível de produtividade, mas o grupo apresentou sinais de agressividade, tensão e ansiedade. Os líderes democráticos alcançaram melhor qualidade nos relacionamentos e menor produtividade. E a liderança *laissez-faire* obteve resultados inferiores, tanto em qualidade quanto em quantidade, com relação aos anteriores. As principais conclusões foram que o excesso de liberdade ou de autoritarismo eram prejudiciais de alguma maneira, sendo a liderança democrática, na época, considerada a que

apresentava melhor resultado, uma vez que se observava um comprometimento maior do grupo, sem colocar a produtividade em primeiro lugar (TOLFO, 2011).

A partir da década de 1960, passou-se a estudar as organizações em diferentes contextos, que se chamou de abordagem contingencial, onde a análise recai sobre a capacidade de adaptação do líder em situações distintas. Nesse caso, o líder, a situação (a tarefa a ser executada, bem como o cenário/ambiente) e os seguidores, são levados em consideração para o estudo do fenômeno da liderança (BERGAMINI, 1994; TOLFO, 2011; VERGARA, 2014).

Na década de 1980 são desenvolvidos os pressupostos de duas teorias complementares, que são a teoria transacional, onde há uma troca entre líder e seguidor, e a transformacional, onde o líder é considerado um agente de mudança (BERGAMINI, 1994; TOLFO, 2011).

No mesmo período, Handy (*apud* TOLFO, 2011) e Bergamini (1994) desenvolvem uma abordagem que associa/compara a liderança à administração do sentido, que significa uma liderança que leva em consideração a compreensão da cultura organizacional e do significado que as pessoas atribuem as suas funções e sua contribuição para o mundo.

Seguindo a cronologia dos estudos e, conseqüentemente, dos conceitos sobre liderança, constata-se uma relação em que um sujeito exerce influência sobre os outros. Bateman e Snell (2012), dizem que um líder é alguém que influencia os outros para que atinjam metas.

A concepção de liderança servidora foi abordada pelo autor Robert K. Greenleaf nos anos de 1970, mas veio à tona com a obra de Hunter (2004), que popularizou a figura do líder como um servidor, que é aquele líder que deve servir ao invés de ser servido, fortemente inspirada nos ensinamentos de Jesus Cristo. Hunter (2004), esclarece o que significa servir, que é identificar e satisfazer as necessidades de seus colaboradores e atendê-los e não satisfazer as vontades das pessoas, ser escravo delas.

Maciariello (2016), discípulo de Peter Drucker, comenta que uma organização se constrói na base da confiança; e a confiança se constrói com comunicação e compreensão mútua. A confiança está baseada na convicção daquilo que o líder quer comunicar, e as atitudes do líder devem ser congruentes naquilo que ele comunica comparado com as atitudes, ou seja, liderança eficaz.

Trazendo a liderança como a conquista da confiança Drucker (*apud* MACIARIELLO, 2016, p. 25), afirma que:

A única definição de líder é alguém que tem seguidores. Quando o fizer, faça-o à sua maneira, faça o que resulta para si. Não tente ser outra pessoa. A liderança é a conquista da confiança. Sabe o que esperar e vê desempenho e realização. O que importa é: Liderança com que propósito? Liderança significa garantir que as coisas certas são feitas. Não há dois líderes iguais. Alguns são muito gregários, alguns são muito distantes, alguns são sedutores e outros parecem um peixe morto. Alguns são comunicadores e alguns elogiam, ao passo que outros nunca fazem elogios. Todos têm duas coisas em comum: asseguram-se de que as coisas são feitas e podemos confiar neles.

Essas afirmações concordam com Hock (1999, p. 72), que cita:

Um líder pressupõe um seguidor. Um seguidor pressupõe uma escolha. Quem é coagido a seguir os propósitos, os objetivos e as preferências do outro não é um seguidor no verdadeiro sentido da palavra, mas um objeto de manipulação. O fato de as duas partes aceitarem o domínio e a coerção também não altera substancialmente o relacionamento. O ato de liderar e o ato de seguir pressupõem que líder e seguidor tenham liberdade permanente para romper a relação e seguir outro caminho. Um verdadeiro líder não pode ser obrigado a liderar. Um verdadeiro seguidor não pode ser obrigado a seguir. No momento em que isso acontece, não serão mais líder e seguidor. Os termos líder e seguidor envolvem liberdade [...].

Seguindo Hock (1999), se o comportamento de um deles é forçado, seja pelo motivo que for, a relação passa a ser de superior-subordinado, patrão-criado e, todas essas relações são diferentes da relação líder-seguidor. Onde o comportamento é forçado, há tirania, mesmo que positiva. Onde o comportamento é induzido, há liderança, mesmo que poderosa.

Liderança não significa que haja uma conduta ética, aberta. Portanto, como garantir que os que lideram sejam construtivos, éticos, abertos e honestos? Hock (1999) diz que a resposta é seguir observando o comportamento dessas pessoas e de que maneira elas agem.

Quem escolhe como serão lideradas, são as pessoas. São elas que conduzem a escolha do lugar para onde serão conduzidas. Pergunta-se para onde pode ser conduzida uma comunidade?

Hock (1999, p. 73) responde que:

[...] depende das crenças e valores conscientes que as pessoas de que ela é composta compartilham. Os verdadeiros líderes são aqueles que resumem o sentimento geral da comunidade; que simbolizam, legitimam e fortalecem o comportamento de acordo com esse sentimento; que permitem que os

valores conscientes compartilhados pela comunidade surjam, cresçam e sejam transmitidos de geração em geração; que permitam que aconteça o que está querendo acontecer. O comportamento do verdadeiro líder é induzido pelo comportamento de cada pessoa que escolhe como vai ser liderada.

Verifica-se que, dentre os estudos contemporâneos acerca do vínculo líder-seguidor, fica evidenciada a influência do seguidor nesse processo, em que o sucesso do líder em exercer influência visando um objetivo comum depende, em grande parte, de suas habilidades interpessoais. Por meio de suas habilidades no relacionamento com seus seguidores, o líder pode construir um clima de credibilidade baseado na transparência e honestidade (BERGAMINI, 1994).

Conforme Bergamini (1994, p. 113):

O autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder. É importante que não se sinta ameaçado ao admitir a influência ascendente que emana do seguidor sobre ele. A influência exercida em duplo sentido e a transformação mútua são requisitos de valor inquestionável quando se pretende liderar eficazmente.

Por fim, agrega-se a visão de Cabral e Seminotti (2009, p.4) que indicam que há uma unanimidade entre os autores que abordam o tema liderança definindo-a como a capacidade de influenciar pessoas. Contudo, a partir da complexidade sistêmica, os autores propõem um conceito mais abrangente: “liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”.

Desta forma, Cabral e Seminotti (2009) chamam a atenção para a relação de interdependência entre líder e liderados, bem como reconhecem que não há mais espaço para líderes heróis, dotados de traços distintivos ou oráculos do saber.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos conceitos de liderança encontrados na literatura pesquisada.

Quadro 1 - Conceitos de liderança

AUTOR – ANO	CONCEITOS	PALAVRAS-CHAVE
Bergamini (1994) Soto (2009) Vergara (2014)	A eficácia dos líderes, ou seja, sua capacidade de influenciar os outros, depende de traços de personalidade com os quais o indivíduo nasce.	Influenciar
Weber (1982)	O poder pode decorrer de três tipos de autoridade observadas nas organizações: carismática, racional-legal e tradicional.	Poder e Autoridade

Bergamini (1994) Tolfo (2011) Vergara (2014)	O líder obtém melhores resultados quando equilibra liberdade e autoritarismo, portanto, quando utiliza o estilo democrático.	Relações Interpessoais
Bergamini (1994) Tolfo (2011)	Liderança é a capacidade de se adaptar a situações distintas.	Adaptar-se
Bergamini (1994) Tolfo (2011)	Liderar implica em trocas calculadas, uma transação.	Supervisionar
Bergamini (1994) Tolfo (2011)	É a capacidade de ser um agente de mudanças.	Transformar
Handy (<i>apud</i> TOLFO, 2011) Bergamini (1994)	O líder deve ser capaz de compreender o clima organizacional e o significado que os colaboradores dão ao seu trabalho.	Administração de Sentido
Bateman e Snell (2012)	Um líder é alguém que influencia os outros para que atinjam metas.	Influenciar
Hunter (2004)	Líder deve servir e não ser servido.	Servir
Maciariello (2016)	O líder deve alinhar suas atitudes àquilo que comunica, para construir a organização a partir da confiança.	Confiança
Drucker (<i>apud</i> MACIARIELLO 2016)	Liderar é garantir que as coisas sejam feitas e que se possa confiar no líder.	Confiar e seguir
Hock (1999)	Um líder tem seguidores e há a liberdade de escolha da parte do seguidor. O seguidor escolhe como será liderado.	Seguir
Cabral e Seminotti (2009)	Liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas.	Influenciar e se deixar influenciar

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Após as informações apresentadas sobre o tema liderança, no item 2.2 serão abordados conceitos sobre inteligência emocional.

2.2 Inteligência emocional

Inteligência Emocional é um conceito, em psicologia, que mostra a capacidade de reconhecer e avaliar os próprios sentimentos e dos outros, possibilitando uma forma mais efetiva de lidar com as emoções (GOLEMAN, 2007).

O lugar dos sentimentos na vida mental foi, ao longo dos anos, desprezado pela pesquisa científica. Uma visão estreita da inteligência, levava ao entendimento de que QI é um dado genético impossível de ser alterado pela experiência de vida e que nosso destino é determinado pela aptidão intelectual recebida geneticamente. Ou é uma medida, um número, que expressa a capacidade intelectual de uma pessoa baseada em critérios de referência e comparação, estabelecendo relação entre idade cronológica e a idade mental (GARDNER, 1994).

No entanto, estas afirmações vão contra os fatos que se pode observar diariamente nas mais variadas áreas e/ou atividades do indivíduo (GOLEMAN, 2007).

Goleman (2007), em sua pesquisa, fez o seguinte questionamento: o que leva uma pessoa, classificada como tendo um quociente intelectual alto, ao fracasso e outra com quociente intelectual modesto se sair surpreendentemente bem?

Gardner (1994, p. 45, grifo nosso), afirma que se “[...] torna necessário dizer *de uma vez por todas, que não há e jamais haverá uma lista única, irrefutável e universalmente aceita de inteligências humanas*”. Jamais poderá haver uma lista mestre, da quantidade que for de inteligências que possam ser endossadas por todos os pesquisadores.

Diz ainda que se buscarmos uma teoria decisiva do alcance da inteligência humana, com certeza, não haverá possibilidade de concluir essa busca (GARDNER, 1994). E define inteligência como:

Capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a rota adequada para esse objetivo. [...] Os problemas a serem resolvidos variam desde teorias científicas até composições musicais para campanhas políticas de sucesso (GARDNER, 1995 *apud* VERGARA, 2014, p. 195).

Moscovici (1997) relata que Howard Gardner retomou e evoluiu/ampliou o conceito fatorial de inteligência (dos pioneiros Thurstone e Guilford, da década de 1950), distinguindo um espectro de inteligências com sete variedades básicas: inteligência acadêmica padrão (com duas variedades: vivacidade verbal e matemático-lógica), aptidão espacial, aptidão cinestésica, dom musical, e inteligência pessoal (dividida em duas: aptidão interpessoal e aptidão intrapsíquica), sendo esta última que inspirou os trabalhos de Goleman.

Afirma Gardner (*apud* VERGARA, 2014, p. 199), que inteligência intrapessoal (ou intrapsíquica) se refere ao autoconhecimento e, obviamente, aos aspectos internos de uma pessoa:

Inteligência intrapessoal é o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e, eventualmente, rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento (GARDNER, *apud* VERGARA, 2014, p. 199).

Nas colocações de Gardner (*apud* VERGARA, 2014, p. 198), com relação à inteligência interpessoal:

A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais.

Gardner (*apud* VERGARA, 2014, p. 199), compara a inteligência interpessoal com a intrapessoal e diz que “a inteligência interpessoal nos permite compreender os outros e trabalhar com eles; a inteligência intrapessoal nos permite compreender a nós mesmos e trabalhar conosco”.

Ainda buscando em Gardner (2007), considerado por The Financial Times, “o homem que mudou nossa noção sobre o que significa ser inteligente”, ao proporcionar uma valiosa visão a todas as pessoas que se dispusessem a ser formadores de líderes, e/ou encarregados do desenvolvimento de lideranças nas organizações tendo como objetivo primordial a qualidade das relações no hoje, garantindo esta qualidade nas relações no futuro (The Financial Times *apud* GARDNER, 2007, p. contracapa).

A partir de todas essas afirmações, volta-se para o questionamento, citado anteriormente, por Goleman e aí chega-se à teoria revolucionária definida por ele, que denominou Inteligência Emocional, já definida no início desse subcapítulo. O conceito de Inteligência Emocional, foi, inicialmente, apresentado pelos psicólogos Salovey e Mayer, sendo definida como “o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade do indivíduo monitorar suas próprias emoções e sentimentos dos outros, de discriminá-las e de utilizar essa informação para guiar os seus pensamentos e ações” (SALOVEY; MAYER, 1989, p. 189, tradução nossa).

Weisinger (1997), acrescenta que a Inteligência Emocional, nada mais é do que o uso inteligente das emoções, utilizando-as a seu favor, como um auxílio para determinar o comportamento e raciocínio com a intenção de aperfeiçoar seus resultados.

Então, retomando Goleman (2007, p. 30):

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. A própria denominação *Homo sapiens*, a espécie pensante, é enganosa à luz do que hoje a ciência diz acerca do lugar que as emoções ocupam em nossas vidas. Como sabemos por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto – e às vezes muito mais – quanto a razão. Fomos longe demais quando enfatizamos o valor e a importância do puramente racional – do que mede o QI – na vida humana. Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum.

Todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu, a própria raiz da palavra emoção é mover, indicando que uma tendência para agir está implícita em toda emoção. Em nosso repertório emocional cada emoção desempenha uma função única, como revelam suas distintas assinaturas biológicas. Goleman (2007), entende que emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e uma gama de tendências para agir. Há centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutação e matizes. Na verdade, existem mais detalhes de emoções do que as palavras que temos para defini-las.

Goleman (1998) afirma que, para gerenciar bem as emoções em nosso interior e em nossas relações é necessário que tenhamos a capacidade de identificá-las primeiro em nós.

Observando outros conceitos de inteligência emocional, Reuven Bar-On, psicólogo israelense, contribuiu para a valorização das emoções nas relações individuais e conseqüentemente no ambiente de trabalho (GOLEMAN, 1998).

Bar-On (2002), esteve desenvolvendo, desde a década de 1980, um instrumento de avaliação denominado EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*), para examinar um conceito de funcionamento social e emocional. O teste EQ-i foi desenvolvido como uma medida de autoavaliação de comportamentos social e emocionalmente competentes, que proporcionam uma estimativa da inteligência social e emocional do indivíduo, e não traços de personalidade ou da capacidade cognitiva.

Os resultados do teste, no modelo de Bar-On (2002), sustentam a noção de que a inteligência emocional e social é uma variedade de *aptidões* emocionais, pessoais e sociais que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar de forma eficaz com as pressões cotidianas; é ter consciência, entender, controlar e expressar emoções de maneira eficaz.

Retomando os teóricos Salovey & Mayer (*apud* Goleman, 1998), por terem seguido ajustando sua teoria, vem Goleman (1998), adaptando o modelo desses autores em uma versão que foi considerada extremamente útil para que se pudesse compreender como esses talentos são importantes para o bom desempenho profissional. A adaptação de Goleman abrange as cinco *competências* emocionais e sociais básicas: autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Para fins desse estudo, após a pesquisa de vários autores que tratam desse mesmo assunto, optou-se por utilizar a linha teórica de Goleman (1998, 2007, 2013, 2015, 2018, 2019), por considerá-la uma maneira mais didática de avaliação da inteligência emocional no contexto empresarial. A seguir, são apresentadas as cinco competências estruturadas pelo autor. Da mesma forma, fica definida a utilização do termo *competência*, conforme referido nos estudos de Goleman.

2.2.1 A autopercepção

A autopercepção é saber o que se está sentindo em um determinado momento e utilizar as preferências que guiam a tomada de decisão; fazer uma avaliação realista das próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança. O reconhecimento de como as emoções afetam o desempenho e a capacidade de usar os valores, juntamente com a percepção sincera dos pontos fortes e limitações pessoais. A visão clara de aspectos em que é preciso melhorar, bem como a capacidade de aprender com as experiências, tem como objetivo de não as repetir (GOLEMAN, 1998).

A autopercepção é a competência emocional fundamental, é o ajuste de sintonia fina que se deve realizar na vida profissional, qualquer que seja o seu tipo. É a partir da autopercepção que se pode administrar os sentimentos, manter a motivação e desenvolver habilidades sociais relacionadas ao trabalho e inclusive para a liderança e o trabalho em equipe (GOLEMAN, 1998).

A autopercepção é a aptidão básica vital das três competências emocionais a seguir (GOLEMAN, 1998, p.68):

Percepção emocional: O reconhecimento de como nossas emoções afetam nosso desempenho e a capacidade de usar nossos valores para guiar a tomada de decisões.

Autoavaliação precisa: Uma percepção sincera de nossos pontos fortes e limitações pessoais, uma visão clara de aspectos em que precisamos melhorar e a capacidade de aprender com a experiência.

Autoconfiança: A coragem que provém da certeza sobre nossas capacidades, valores e objetivos (GOLEMAN, 1998, p.68).

2.2.2 A autorregulação

É aprender a lidar com as próprias emoções de forma que essas facilitem a tarefa que se tem para enfrentar, ao invés de deixar que a emoção interfira no desempenho; ser consciente de que pode adiar a recompensa com o objetivo de atingir as metas; recuperar-se bem de aflições emocionais. Goleman (1998), explica que os sentimentos estão sempre conosco, mas muito raramente nos damos conta deles. E, às vezes, podemos estar expressando-os de uma maneira inadequada e impulsiva. A autorregulação, ou autorregulamentação das emoções podem ser divididas em cinco competências emocionais:

Autocontrole: Administrar com eficácia emoções e impulsos perturbadores.

Confiabilidade: Exibir honestidade e integridade.

Conscienciosidade: Mostrar-se confiável e responsável no cumprimento das obrigações.

Adaptabilidade: Flexibilidade no gerenciamento das mudanças e dos desafios.

Inovação: Estar aberto a novas ideias e condutas, bem como a novas informações (GOLEMAN, 1998, p. 96).

2.2.3 A automotivação

Utilizar as preferências mais profundas para impulsionar e guiar na direção das metas, a fim de ajudar a ter iniciativa e a ser altamente eficaz, e a perseverar diante de reveses e frustrações. Tanto no mundo dos esportes, como no mundo corporativo, a automotivação é essencial para o sucesso das pessoas, pois as dificuldades sempre ocorrerão, mas, se a pessoa estiver automotivada, poderá ser assertiva e conseguirá atingir seus objetivos (GOLEMAN, 1998).

As três competências que caracterizam o desempenho destacado são:

Realização: O forte intuito de melhorar ou ser o melhor.
Dedicação: A adoção da visão e das metas da organização ou grupo.
Iniciativa e otimismo: Competências gêmeas que mobilizam as pessoas no sentido de agarrar as oportunidades e as habilitam a absorver com facilidade os reveses e os obstáculos (GOLEMAN, 1998, p. 127).

Para Vergara (2014), motivação é uma força que nasce dentro do indivíduo, que se origina das suas necessidades internas; é uma energia que impulsiona na direção de algo, sendo assim, intrínseca. Por esse motivo, a autora defende que o termo *automotivação* seria um pleonasma, uma redundância, não sendo necessário o uso do prefixo *auto*. Acrescenta, ainda, que além de não ser possível um indivíduo motivar o outro a fazer algo, os fatores extrínsecos podem, apenas, “estimular, incentivar, provocar nossa motivação” (VERGARA, 2014, p. 42).

Bergamini (*apud* VERGARA, 2014, p. 47), complementa que há confusão entre a motivação – que é de ordem intrínseca – e o condicionamento, que a autora define como uma “[...] *movimentação* dos indivíduos nas organizações, induzida por recompensas ou punições [...]”, sendo estas, uma forma de manipulação. Estas variáveis extrínsecas são muito utilizadas para conseguir que o trabalho seja feito, o que não garante, necessariamente, um trabalho eficaz.

Goleman (2007), acrescenta que, quando é possível sentir-se motivado por sentimentos de prazer, entusiasmo e, até mesmo, por um certo grau de excitação, há maiores chances de se atingir o êxito. E, para complementar, o autor traz o conceito de *fluxo*, como um estado de espírito, capaz de impulsionar as pessoas a desempenharem qualquer tarefa sem esforço, sendo um motivador por excelência.

O estado de fluxo é atingido quando a consciência se funde com os atos, a atenção fica tão concentrada que as pessoas só conseguem ter consciência na relação com a tarefa imediata, perdendo a noção de tempo e espaço. Portanto, o fluxo é um estado de auto esquecimento porque as pessoas em fluxo se focam tanto na tarefa imediata que perdem a autoconsciência sem se ligarem nas pequenas preocupações. Os momentos de fluxo são um controle absoluto do que estão fazendo no momento. Uma pessoa quando está em fluxo não se preocupa com o seu desempenho, portanto não há a preocupação de sucesso ou fracasso, o que a impulsiona é o puro prazer do ato em si (GOLEMAN, 2007).

A pesquisa e teoria sobre o fluxo tiveram sua origem em um desejo dos autores Nakamura e Csikszentmihalyi (2002, p. 94, tradução nossa), de compreensão do fenômeno de uma atividade intrinsecamente motivada, ou *autotélica* - gratificante por

si só, independente do produto final ou de qualquer bem extrínseco que pudesse resultar da atividade. Inicialmente, os autores afirmaram que o estado de fluxo é experimentado quando as oportunidades para a ação percebidas estão em equilíbrio com as habilidades percebidas pelo sujeito, ou seja, quando o sujeito desempenha uma atividade para a qual se sente moderadamente desafiado, mas percebe que possui habilidades para desenvolvê-la. No modelo original do estado de fluxo, em uma atividade desafiadora demais, para a qual o indivíduo não possui as habilidades adequadas, o levaria ao estado de ansiedade, enquanto em uma atividade, para a qual as habilidades do indivíduo superassem o nível de dificuldade, o estado experimentado seria o de tédio.

Posteriormente, o conceito foi redefinido pelo grupo Milan como o equilíbrio entre desafios e habilidades, quando os dois estão em níveis acima da média para o indivíduo, ou seja, espera-se que ocorra o estado de fluxo quando o sujeito percebe oportunidades maiores para a ação do que encontra, em média, no seu dia a dia, e possui habilidades aceitáveis para se dedicar e envolver na atividade. Essa mudança no conceito conduziu a um importante remapeamento do terreno fenomenológico, revelando um quarto estado: a apatia. O estado de apatia está associado com um baixo nível de desafio exigido pela tarefa, e um baixo nível de habilidades correspondentes presentes no indivíduo, considerado, experimentalmente, como uma esfera de estagnação e difusão da atenção, o inverso do estado de fluxo. (NAKAMURA; CSIKSZENTMIHALYI, 2002, p. 94, tradução nossa).

Sendo o estado de fluxo, definido por Goleman, como a neurologia da excelência, a capacidade de entrar em fluxo é inteligência emocional, no ponto mais alto, já que nesse estado as emoções não são apenas contidas e dirigidas, mas alinhadas com a tarefa. Porque o fluxo representa a canalização das emoções a serviço do desempenho e aprendizado (GOLEMAN, 2007).

Nakamura e Csikszentmihalyi (2002, p. 95, tradução nossa), citam que, ao experimentar o estado de fluxo, a pessoa pode sentir-se encorajada a persistir e, posteriormente, a retornar à tarefa por causa da recompensa que a experiência promete, portanto, dentre as consequências do fluxo, está o desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades da pessoa ao longo do tempo.

Há três caminhos para se entrar em fluxo: “o primeiro é compatibilizar a tarefa de uma pessoa com o seu conjunto de habilidades” (GOLEMAN, 2015, p. 95), conforme citado anteriormente; o segundo consiste em desempenhar um trabalho que

se goste muito, aquele trabalho pelo qual se sente uma paixão, onde será possível entrar em estado de fluxo espontaneamente; o terceiro é o foco plenamente absorto, ou seja, quanto maior a concentração em uma tarefa, maior será a possibilidade de entrar em fluxo para executá-la. O foco possibilita entrar em fluxo independente de qual seja a tarefa, porque trata-se de uma força interior que é desenvolvida e fortalecida.

Sobre o segundo caminho citado por Goleman (2015), Vergara (2014), reforça a afirmação de que, ao desempenhar um trabalho que se goste, e encontrando significado nessa atividade, a pessoa se sentirá motivada a realizá-la e dedicará mais tempo a essas tarefas.

2.2.4 A empatia

Na definição de Goleman é pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o *rappor*t em sintonia com uma ampla diversidade de pessoas. Em resumo, é a capacidade de se colocar no lugar do outro, sem julgamento (GOLEMAN, 1998).

Essa quarta habilidade da Inteligência Emocional é a capacidade para tratar as pessoas de acordo com as suas necessidades emocionais. Para ser empático não basta ser um bom ouvinte, é preciso aprender a escutar. A partir da afirmação de Goleman (1998), entende-se que empatia é uma das competências mais importantes que se deve desenvolver para alcançar bons relacionamentos em qualquer área da existência. Não se pode conceber um líder que não seja empático.

A empatia é a aptidão fundamental para todas as competências sociais:

Compreender os outros: Perceber os sentimentos e perspectivas dos outros e ter um interesse ativo por suas preocupações.

Orientação para servir: Antever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.

Desenvolver os outros: Perceber as necessidades de desenvolvimento dos outros e reforçar suas aptidões.

Alavancar a diversidade: Cultivar as oportunidades através de pessoas diferentes.

Percepção política: Identificar as correntes políticas e sociais numa organização (GOLEMAN, 1998, p.152.)

2.2.5 Habilidades sociais

Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação no trabalho em equipe (GOLEMAN, 1998).

E Gardner (1994), acrescenta que para se desenvolver habilidade social é necessário que antes se tenha desenvolvido habilidade individual, complementando a definição exposta por Goleman.

As habilidades sociais relacionam-se com cinco competências:

Influência: Aplicar táticas eficazes de persuasão.
Comunicação: Enviar mensagens claras e convincentes.
Gerenciamento de conflito: Negociar e resolver desacordos.
Liderança: Inspirar e guiar.
Catalisador de mudanças: Iniciar, promover ou gerenciar mudanças (GOLEMAN, 1998, p. 183).

Portanto, a partir desses autores, conclui-se que a habilidade interpessoal é um grande diferencial para o sucesso das pessoas, e entende-se que quem consegue estabelecer relacionamentos mais abertos possivelmente forme uma base segura (confiabilidade).

2.2.6 Evolução do conceito de inteligência emocional

As pesquisas de Goleman, Gardner e Salovey & Mayer, apesar de terem sido publicadas há muitos anos, ganharam popularidade nas últimas décadas, pois as organizações, os psicólogos, os *coaches* e os consultores organizacionais têm se voltado para a importância da inteligência emocional como uma descoberta sem precedentes, e um fluxo constante de informações que vem a contribuir para a autocompreensão da bagagem emocional de cada indivíduo e, por consequência, a atuação desse indivíduo nas organizações.

Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012) definem inteligência emocional como o conhecimento necessário sobre a maneira de gerir efetivamente o ambiente de trabalho, usando os princípios dinâmicos da inteligência emocional para aumentar sua competência em lidar com as emoções e melhorar a sua eficácia profissional e pessoal.

Recentemente, na entrevista concedida por Brackett (2019, n.p.), doutor em Psicologia, que fundou e dirige o Yale Center for Emotional Intelligence, inteligência emocional é definida da seguinte maneira:

Nós a definimos como uma série de habilidades que nos ajudam a raciocinar com nossos sentimentos e sobre nossos sentimentos. Utilizamos o acrônimo RULER, em inglês, para descrever essas habilidades. Significa reconhecer emoções em outras pessoas e em si mesmo (recognizing); compreender as causas (understanding) e etiquetar essas emoções (labeling); ter uma linguagem para expressar e descrever emoções (expressing), e, por último, regular esses sentimentos (regulating).

Brackett (2019), em suas pesquisas, concluiu que reprimir as emoções pode levar a um prejuízo na saúde, pois as emoções suprimidas acumulam-se em algum órgão do corpo, além de poderem afetar, até mesmo, a cognição. Outro resultado de suas pesquisas demonstra que as emoções e sentimentos influenciam no modo como o indivíduo avalia as coisas, sua forma de pensar e seus julgamentos, um processo que ocorre inconscientemente. Portanto, entendendo que as habilidades emocionais dos líderes e gestores afetam como os colaboradores se sentem no ambiente de trabalho, o autor sugere que, após identificada uma emoção, deve-se seguir os passos do acrônimo RULER (citado acima) para que seja possível sua regulação e, conseqüentemente, para que seja facilitado o atingimento dos resultados desejados na organização.

Conforme Mlodinow (2018), para ter chance de sucesso hoje é preciso não só lidar com o fluxo de conhecimento e dados sobre o presente, mas também ser capaz de antecipar o futuro, pois as mudanças acontecem tão depressa, que o que fascina agora possivelmente será ultrapassado e irrelevante amanhã. O mundo hoje é um alvo em movimento. Ratificando as afirmações de Goleman (2007), que emoção é movimento, e neste ponto é preciso pensar de como deverão ser preparados os líderes para atuarem numa época em que se começa a entender que não basta ser inteligentes, é preciso que se consiga associar a inteligência à capacidade de lidar com as emoções.

E Hock (1999, p. 279) afirma que:

Estamos num momento em que uma era de quatrocentos anos está estertorando em seu leito de morte e outra está lutando para nascer. Uma mudança de cultura, de ciência, de sociedade e de instituições muito maior e muito mais rápida do que o mundo já experimentou. À frente, há uma *possibilidade*, maior do que o mundo jamais sonhou, de regeneração da

individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética e de harmonia com a natureza, com a inteligência divina e com o resto da humanidade (HOCK, 1999, p. 279, grifo do autor).

O nascimento dessa nova era, citada por Hock (1999), passa pelo olhar do ser humano vendo-se e vendo o outro não só a partir de suas habilidades, mas também desenvolvendo a sua potência. O que será essa potência em se tratando de inteligência emocional?

Hoje a neurociência defende que sejam levadas a sério as emoções e alerta que se for dada mais atenção à inteligência emocional, ao aumento da autoconsciência, a lidar mais eficientemente com os sentimentos afetivos, a aumentar a capacidade de empatia e envolvimento, de cooperação e ligação social, o futuro pode ser mais esperançoso (GOLEMAN, 2007), e será permitido o nascimento dessa nova era citada por Hock.

No Quadro 2 é apresentada uma síntese dos conceitos pesquisados para este estudo, bem como os autores que os fundamentam.

Quadro 2 - Conceitos de inteligência emocional

AUTOR – ANO	CONCEITOS
Salovey e Mayer (1989)	É o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade do indivíduo monitorar suas próprias emoções e sentimentos dos outros, de discriminá-las e de utilizar essa informação para guiar os seus pensamentos e ações.
Goleman (2007)	É a capacidade de reconhecer e avaliar os próprios sentimentos e dos outros, motivar-se e gerenciar bem as emoções dentro de si e nos seus relacionamentos.
Weisinger (1997)	É o uso inteligente das emoções, utilizando-as a seu favor, como um auxílio para determinar o comportamento e raciocínio com a intenção de aperfeiçoar seus resultados.
Bar-On (2002)	Inteligência emocional e social é uma variedade de <i>aptidões</i> emocionais, pessoais e sociais que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar de forma eficaz com as pressões cotidianas; é ter consciência, entender, controlar e expressar emoções de maneira eficaz.
Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012)	É o conhecimento necessário sobre a maneira de gerir efetivamente o ambiente de trabalho, usando os princípios dinâmicos da inteligência emocional para aumentar sua competência em lidar com as emoções e melhorar a sua eficácia profissional e pessoal.

Brackett (2019)	É uma série de habilidades que ajudam o indivíduo a raciocinar com seus sentimentos e sobre seus sentimentos.
-----------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O subcapítulo 2.3 traz a união dos temas liderança e inteligência emocional, passando a discorrer acerca do tema liderança a partir dessa perspectiva.

2.3 Liderança e inteligência emocional

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), só intelecto não faz de ninguém um líder. Os líderes realizam uma visão motivando, orientando, inspirando, acolhendo, persuadindo e, acima de tudo criando ressonância.

Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo deles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções. Pouco importa o que os líderes se disponham a fazer - seja formular estratégias ou mobilizar equipes: o êxito vai depender de *como* o fazem. Ainda que acertem em tudo o mais, se os líderes fracassam na tarefa primordial de conduzir emoções na direção certa, nada que façam funcionará tão bem como poderia ou deveria funcionar (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 17, grifo dos autores).

Portanto a liderança primal, segundo os autores, funciona melhor em líderes inteligentes em termos emocionais, capazes de criar ressonância. Além da liderança primal, as pesquisas realizadas pelos autores consultados evidenciam que usar adequadamente as próprias emoções e despertar sentimentos positivos nas equipes, é fundamental para uma liderança efetiva. Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), mostram que líderes ressonantes obtêm efeitos positivos sobre a estratégia e levam organizações ao sucesso.

Os autores acrescentam que a importância de os líderes serem *ressonantes* é saberem quando ser colaborativos e quando ser visionários, quando ouvir e quando comandar. Cultivar uma fidelidade ferrenha ao preocuparem-se com as carreiras dos seus colaboradores e inspirando-os a dar tudo de si por uma missão que fale de valores compartilhados. Sabe-se que líder emocionalmente inteligente *faz tudo no momento adequado, da maneira apropriada, com as pessoas certas*. Liderança, assim, cria um clima de entusiasmo e flexibilidade, em que todos sentem-se chamados a serem mais inovadores e a darem o seu máximo. A importância desse tipo de

liderança é criar valor agregado mediante os seres humanos essenciais para o desempenho organizacional (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Além disso a partir de seis estilos de liderança descritos como visionário, treinador, afetivo, democrático, modelador e coercitivo, os autores mostram como os bons líderes conseguem se adaptar facilmente a cada um deles conforme as necessidades (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Para reconhecer e cultivar os estilos de liderança, desenvolver as competências da inteligência emocional e promover melhores resultados, o líder não pode se destacar apenas no seu talento ou domínio técnico, mas por sua capacidade de inspirar energia, paixão e entusiasmo (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Além de todas essas colocações, Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) afirmam que os grandes líderes são construídos à medida que vão adquirindo, ao longo da existência e da carreira, as aptidões que os tornam eficientes. Todas as habilidades podem ser aprendidas por qualquer líder, em qualquer momento. Portanto, o desafio de dominar a arte da liderança é uma habilidade como outra qualquer. Qualquer pessoa que tenha desejo ou se motive pela ideia de ser um líder pode, seguindo os passos, chegar a adquirir essa habilidade.

Porque citando Dweck (2017, p. 153), liderança se constrói:

Quando Warren Bennis entrevistou grandes líderes, “todos eles concordaram que os líderes se fazem, não nascem feitos, e são feitos mais por si próprios do que por meios externos.” Bennis está de acordo: “Acredito [...] que todos, qualquer que seja a idade ou circunstância, são capazes de transformar-se”.

Nenhum líder, por mais extraordinário que seja destaca-se em todas as competências da Inteligência Emocional. Liderança não se nasce sabendo, aprende-se; o desafio da boa liderança é uma habilidade como outra qualquer. Qualquer um que se sinta disposto e motivado, pode melhorar como líder. Mas, segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), é preciso ter o cuidado, pois a tendência geral ao aperfeiçoamento não é garantia de que o líder desenvolva naturalmente as competências de inteligência emocional na medida necessária e quando necessário. É por isso que um diagnóstico dos talentos e dificuldades de cada líder, assim como um plano de desenvolvimento, continua sendo de grande importância.

2.3.1 Como desenvolver um líder

Portanto, para desenvolver ou fortalecer uma característica que a pessoa possui ou aquilo que ela deseja desenvolver, ou ambas, inicialmente, é preciso uma consciência de onde se quer chegar (o eu ideal), aliado a uma ideia precisa do eu real - onde se está, quais as habilidades e dificuldades -. Este modelo de aprendizagem foi elaborado por Richard Boyatzis, ao longo de 30 anos de trabalho no desenvolvimento da liderança, tanto como consultor e pesquisador acadêmico. Ela compreende cinco descobertas. O objetivo é usar cada uma delas para realizar as mudanças necessárias para se tornar um líder emocionalmente inteligente (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Definindo as cinco descobertas:

- Meu eu ideal – quem quero ser

“Quando passamos pela descoberta de encontrar uma visão ideal de nós mesmos, nos sentimos motivados para desenvolver habilidades de liderança.” Ou seja, o indivíduo passa a projetar seus objetivos, sonhos, aquilo que deseja alcançar e, assim, entrando em contato com os valores e desejos que orientam a sua existência. O ideal a ser atingido torna-se a mola propulsora que mantém a energia necessária para iniciar o processo de mudança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 121).

- Meu eu real - quem sou? Quais são minhas qualidades e defeitos?

Nessa etapa, a pessoa deve identificar, no agora, como age, quais são suas crenças, ou seja, como percebe-se e como é percebida pelo outro. Essa percepção de suas qualidades e dificuldades prepara o caminho para a mudança do estilo de liderança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

- Meu projeto de aprendizagem – como posso reforçar minhas virtudes e reduzir minhas falhas?

Se faz necessário elaborar um plano de ação com uma orientação clara de como agir no dia a dia, usando o agora como base, reforçando os pontos fortes para ir minimizando os aspectos negativos e, assim aproximar-se do eu ideal (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

- Experimentar e praticar novos comportamentos, ideias e sensações até dominá-los (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Esse ponto consiste em ir praticando essas novas habilidades de liderança, trabalhadas nos itens anteriores.

- Desenvolver relacionamento de confiança e apoio que possibilitem a mudança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 124).

Esse ponto pode acontecer em qualquer momento do processo, pois consiste em buscar ajuda de outras pessoas para reforçar os pontos fortes a fim de desenvolver um plano de ação para o futuro. Embora isso seja um processo de aprendizagem, não se pode aplicá-lo sozinho. Entende-se que sem o envolvimento de outras pessoas (*coach*, psicólogo) não haverá mudança duradoura (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

2.3.2 Equívocos que podem frustrar os programas de desenvolvimento de lideranças

Goleman, Boyatzis e McKee (2018), citam que um dos fatores que possam frustrar o programa de desenvolvimento de liderança é ignorar o estado real da organização, partindo do princípio de que, se todos aprenderem o que devem fazer e como devem agir, o sistema e a cultura, obviamente, irão apoiá-los na mudança de uma forma automática. Contudo, mudar apenas a pessoa, ignorando as normas dos grupos em que trabalham e a cultura em que se inserem, é deflagrar a mudança a partir do lugar errado na organização. É preciso iniciar dos mais altos cargos, por ser isso uma prioridade estratégica.

2.3.3 Estilos de liderança

Os vários autores consultados elencam um conjunto de estilos ou abordagens de liderança, conforme mencionado previamente neste trabalho. Goleman, Boyatzis e McKee (2018), referem que o líder capaz de criar ressonância e afetar o clima organizacional transita por distintas abordagens de liderança e poderá alcançar resultados positivos se tiver habilidade para utilizar cada estilo no momento mais adequado.

No Quadro 3 são descritos os seis estilos de liderança observados pelos autores, que reforçam que os dois últimos, apesar de úteis em determinados casos, devem ser utilizados com cautela.

Quadro 3 - Estilos de liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA	DEFINIÇÃO
Visionário	Esse estilo de liderança cria ressonância mobilizando pessoas com objetivos em comum, impacta positivamente no clima organizacional e é indicado quando há necessidade de mudanças e uma nova visão ou quando é necessário dar um direcionamento claro.
Treinador	A ressonância é criada através da vinculação dos objetivos da pessoa com os objetivos da organização, trazendo impacto altamente positivo para as organizações. Indicado também para auxiliar um funcionário a melhorar seu desempenho e habilidades de longo prazo.
Afetivo	Também cria ressonância proporcionando harmonia e conectando pessoas. Traz impacto positivo nas empresas e é indicado para solucionar problemas em equipe, e motivar em tempos de dificuldades, e fortalece ligações.
Democrático	Ao criar ressonância valoriza sobremaneira a contribuição social e consegue dedicação dos seus comandados por meio de participação, levando assim a um impacto positivo e se torna indicado para conseguir apoio ou consenso ou contribuições valiosas de seus funcionários.
Modelador	É capaz de criar ressonância e gerar resultados brilhantes em uma equipe onde todos os membros forem competentes ao máximo, motivados e não necessitam de muita orientação. Esse estilo faz sentido durante a fase de empreendedorismo, no ciclo de vida de uma empresa, quando o importante é crescer.
Coercitivo	Cria ressonância somente em emergências, onde necessita-se de um líder que determine o que deve ser feito sem a preocupação do que esse estilo faz no clima de uma organização, bem como o contágio emocional e as consequências de um líder ameaçador e frio atingindo o humor de todos e a qualidade geral do ambiente.

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2018).

Portanto, o que Goleman, Boyatzis e McKee (2018) querem dizer é que cada estilo de liderança é importante em algum momento, em algum grupo de pessoa; não se pode dizer que existe um tipo de liderança que é completamente nocivo para alguém, para uma determinada organização ele pode ser importante ou eficaz. Mas, segundo os autores, a importância do líder ressonante se dá por ser aquele que sabe quando ser colaborativo ou ser visionário, o momento de parar para escutar e quando ordenar; além disso ele tem uma competência especial para entrar em sintonia com o próprio discernimento do que é importante e aí estabelece uma missão que faça ressonância com os valores de seus liderados.

Conforme Goleman, Boyatzis e McKee (2018), líderes, naturalmente, incentivam relações harmoniosas nos grupos e criam a sinergia humana

desenvolvendo uma lealdade e inspirando as pessoas a dar o seu máximo por uma missão que tem como base valores compartilhados. E os autores complementam:

Um líder com inteligência emocional faz cada uma dessas coisas no momento certo, da maneira certa, com a pessoa certa. Esses líderes criam um clima de entusiasmo e flexibilidade no qual as pessoas se sentem incentivadas a ser tão inovadoras quanto possível, a dar o máximo de si. E esse clima de trabalho, levando em conta as realidades de hoje no mundo dos negócios, cria valor agregado através dos ingredientes humanos essenciais para o desempenho da organização. Esses líderes são mais impulsionados por valores, mais flexíveis e informais, e mais abertos e francos do que os de antigamente. Estão mais ligados a pessoas e redes de conexão. [...] seu entusiasmo e animação espalham-se com naturalidade, revigorando os liderados. E ressonância é essencial para a liderança primordial (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 253).

2.3.4 Aptidões de inteligência emocional e liderança

De acordo com os autores Goleman, Boyatzis e McKee (2018), a proporção exata entre inteligência emocional e habilidade cognitiva depende unicamente de como cada uma é avaliada e das necessidades particulares de cada organização, mas a regra básica é que a inteligência emocional contribui com um percentual significativo das aptidões que diferenciam os líderes excepcionais dos considerados médios.

Nesse sentido, Soto (2009) diz que a capacidade de se emocionar nas organizações começa pelos próprios líderes e sugere que, ao utilizarem-se as emoções para aprimorar as relações de trabalho e alcançar resultados de excelência, é necessário promover e inspirar o desenvolvimento da inteligência emocional entre os liderados. E conclui seu livro com a seguinte colocação:

Por último, termino destacando a intenção deste livro: “Devemos nos preocupar menos em entender o que deve ser feito e olhar para o que fizemos”. Temos de começar observando o interior do nosso coração e ver o que realmente acreditamos que é possível fazer. Isso significa ter um processo de mudança dirigido pela visão. Considere tudo isso como uma mensagem para o milênio que começa (SOTO, 2009, p. 301).

As aptidões, já citadas no subcapítulo 2.2, como parte das cinco competências de inteligência emocional, identificadas por Goleman (2007), foram adaptadas por Goleman, Boyatzis e McKee (2018) ao ambiente corporativo e são descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Aptidões de liderança e inteligência emocional

PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	APTIDÕES A ELES ASSOCIADAS
Autoconsciência	<p><i>Líder autoconsciente emocional:</i> estes estão em sintonia com as suas percepções internas, observando seus sentimentos assim como avaliando o seu desempenho profissional. Alinhados com seus valores e se valendo da intuição, encontram o melhor caminho a seguir podendo assim visualizar o quadro geral nas situações mais complexas. Normalmente, esses líderes são francos e autênticos, com compromisso com a sua verdade e, conseqüentemente, expressam suas convicções com assertividade mostrando assim a visão que o orienta.</p>
	<p><i>Autoavaliação correta:</i> o alto nível de autoconsciência leva os líderes a identificarem suas limitações, seus pontos fortes e lidam com senso de humor em relação a si mesmos. Com elegância aprendem o que precisam melhorar e aceitam com facilidade críticas e avaliações construtivas. O líder que atua a partir da autoavaliação correta sabe pedir ajuda e sabe direcionar sua atenção para poder aprimorar novas qualidade de liderança.</p>
	<p><i>Autoconfiança:</i> para que os líderes façam uso de seus talentos é necessário conhecer com exatidão as suas possibilidades. Gostam de desafios e se apresentam com confiança, manifestando sua presença que lhes permite destacar-se dos demais.</p>
Autogestão	<p><i>Autocontrole:</i> são aqueles líderes que lidam com o controle emocional e encontram maneiras de controlar suas emoções e impulsos e até mesmo canalizá-las (direcioná-las) para um sentido positivo. É aquele líder que permanece calmo e autocontrolado mesmo quando sob forte stress ou alguma crise, jamais perdem a serenidade em uma situação difícil.</p>
	<p><i>Transparência:</i> São aqueles líderes que demonstram o que sentem, são autênticos e permitem ser percebidos os próprios sentimentos, crenças e ações. Manifestam integridade, eles são os líderes que admitem abertamente suas falhas e jamais deixam de questionar comportamentos antiéticos por não quererem demonstrar o que estão percebendo.</p>
	<p><i>Adaptabilidade:</i> esses líderes são capazes de lidar com múltiplas situações sem perder o foco e não se perturbam com as incertezas da vida organizacional. São flexíveis e têm habilidades para adaptar-se a novos desafios. São ágeis e se ajustam a mudanças tendo elasticidade ao pensar na possibilidade de novos dados e novas realidades.</p>
	<p><i>Empreendedorismo:</i> os líderes empreendedores possuem alto padrão pessoal e buscam constantemente melhorar seu desempenho, não só para si como também para seus liderados. São pragmáticos, ou seja, estabelecem metas que se possa medir e que oportunizam desafios e são capazes de calcular os riscos de tal maneira que seus objetivos sejam notáveis, mas exequíveis. A característica mais forte do líder empreendedor é sempre aprender e ensinar e buscar a maneira de trabalhar melhor.</p>
	<p><i>Iniciativa:</i> são aqueles líderes que possuem “o que é preciso para controlar o próprio destino” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 260), são eficazes, possuem um grande senso de iniciativa, aproveitando todas as oportunidades ou então as criando. Não aceitam a burocracia e vão além do permitido se for necessário para possibilitar melhores condições para o futuro.</p>

	<p><i>Otimismo:</i> o líder otimista é aquele que consegue adaptar-se a situações adversas vendo sempre uma oportunidade ao invés de uma ameaça em uma situação-problema. São líderes que veem nos seus comandados a possibilidade de fazerem o seu melhor. É ver sempre o lado positivo, positivar as situações que os leva a esperar que as mudanças projetadas no futuro sejam sempre para melhor.</p>
<p>Consciência social</p>	<p><i>Empatia:</i> os líderes com empatia são aqueles que têm a capacidade de se colocar no lugar do outro e observam com mais intensidade os sinais emocionais que vão lhe permitir a tomada de consciência das emoções que o outro está sentindo, mas não consegue expressar. Essas emoções não expressas podem ser individuais ou de um grupo porque eles escutam com atenção e podem apreender a visão de outra pessoa. A empatia facilita a convivência com outras pessoas de grupos heterogêneos e até mesmo de outras culturas.</p>
	<p><i>Consciência organizacional:</i> é um líder com elevada consciência social, capaz de identificar as redes de conexões sociais e interpretar as relações de poder nas organizações. É um líder que pode ser um político perspicaz, consegue entender as forças políticas que possam estar atuando em uma organização assim como os valores básicos e regras com as quais os funcionários se pautam para agir.</p>
	<p><i>Serviço:</i> líderes com grande capacidade de promover um clima emocional para que seus comandados entrem em contato com o consumidor e fidelizem as relações comerciais de uma forma empática. Esses líderes têm o controle da satisfação do consumidor e um desempenho para garantir que esses clientes recebam o que precisam. É a maneira de levar o produto até o cliente.</p>
<p>Gestão de Relacionamentos</p>	<p><i>Inspiração:</i> são líderes que “inspiram e criam ressonância mobilizando pessoas com uma visão convincente ou uma missão compartilhada” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 261). Na realidade, esses líderes incorporam em si aquilo que solicitam dos seus comandados e são capazes de desenvolver uma missão compartilhada de uma maneira a levar as outras pessoas a seguirem. Apresentam uma proposta de um objetivo comum que vai além das tarefas diárias fazendo com que o trabalho se torne mais interessante.</p>
	<p><i>Influência:</i> para falarmos em um líder que exerça influência sobre as outras pessoas é preciso falarmos sobre indicadores do poder dessa influência desde a habilidade de encontrar a atração certa para o ouvinte certo, até conseguir conquistar a aceitação de pessoas cruciais e conseguir construir um grupo que o apoie nas suas iniciativas. Líderes com grande capacidade de influenciar tornam-se convincentes, e envolventes quando entram em contato com um grupo.</p>
	<p><i>Desenvolver Pessoas:</i> os líderes que têm habilidade para valorizar e cultivar as capacidades das pessoas são os que demonstram grande interesse a quem ajudam, compreendendo seus objetivos, entendendo suas maiores habilidades e pontos que ainda não foram desenvolvidos. Comumente, esses líderes dão feedback oportuno e construtivo e têm como habilidade maior serem instrutores naturais.</p>
	<p><i>Estimular mudanças:</i> esses líderes são os que têm a capacidade de entender quais as mudanças que se fazem necessárias, desafiando e defendendo um novo ponto de vista, para uma nova ordem. Podem ser fortes agentes de mudança mesmo diante de grande oposição,</p>

	argumentando de uma forma convincente em favor delas. Esses líderes são hábeis em encontrar formas práticas para superar obstáculos que possam surgir com relação à mudança.
	<i>Administração de conflitos:</i> líderes que têm habilidade para administrar conflitos são capazes de compreender as diferentes opiniões e pontos de vista e extrair daí um ideal comum em que todos concordem, trazendo assim o conflito à tona, acolhendo sentimentos e opiniões de todos os participantes e após, poder dar uma nova direção para que haja um ideal aceito por todos.
	<i>Trabalho em equipe e colaboração:</i> líderes que trabalham em equipe geram um ambiente de cooperação e confiabilidade através da amabilidade e do relaxamento individual levando assim a todos cooperarem com respeito e gentileza. Têm habilidade para conduzir as outras pessoas a terem uma dedicação ativa e entusiasta para somar no coletivo e criar espírito e uma identidade. São hábeis em estreitar relações que possam ir além das obrigações de trabalho.

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2018).

Após tudo o que foi demonstrado dos conceitos de Goleman, Boyatzis e McKee (2018), os autores concluíram que, realmente, não basta um líder ter um desenvolvimento intelectual, é necessário desenvolver as *competências* da inteligência emocional para promover melhores resultados.

Para finalizar este capítulo, escolheu-se uma citação de Goleman (2013, p. 227) que representa a combinação dos conceitos de liderança e inteligência emocional que norteiam este estudo:

Líderes que inspiram podem articular os valores compartilhados que repercutem e motivam o grupo. Esses são os líderes com quem as pessoas adoram trabalhar, que trazem à tona a visão que move a todos. Mas para falar do coração, para o coração, um líder precisa primeiro conhecer seus valores. Isso demanda autoconsciência. Inspirar liderança demanda estar em sintonia tanto com uma realidade emocional interna quanto com a daqueles a quem queremos inspirar. Esses são os elementos da inteligência emocional [...].

O capítulo seguinte apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada, apresentando o delineamento da pesquisa, a definição da unidade-caso, os sujeitos de pesquisa, a técnica de coleta e de análise de dados e, finalmente, as limitações do método.

“Pode-se definir método como caminho para se chegar a um determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008).

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa adotou o método de Estudo de Caso, pois consiste em um processo de investigação de um fenômeno contemporâneo e procura esclarecer a situação ocorrida na organização selecionada e identificar os motivos que a causaram. (SILVA *et al.*, 2012). Esse método é mais utilizado quando se buscam respostas para questões do tipo *como* e *por que* e quando o pesquisador não tem domínio sobre os fatos (YIN, 2001).

Quanto à abordagem do problema, este trabalho pode ser considerado uma pesquisa qualitativa que “[...] pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados” (VIEIRA; ZOUAIN, 2004, p. 17). Os autores Vieira e Zouain (2004, p.18) ainda acrescentam:

Outra importante característica da pesquisa qualitativa é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

Como é uma pesquisa de abordagem qualitativa, pode ser considerada, com relação aos objetivos, como exploratória, pois tem “[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2008, p. 42).

Como técnica de coleta de dados, foi realizada entrevista semiestruturada individual como principal instrumento, com gestores de diferentes setores da empresa

Plastiweber, com a finalidade de verificar sua percepção com relação a sua inteligência emocional, bem como identificar as ações realizadas pela instituição com relação ao desenvolvimento da inteligência emocional de suas lideranças, além de identificar os benefícios pela organização e lideranças desde que as ações de desenvolvimento passaram a ser implementadas.

No que se refere aos procedimentos técnicos, também foi realizada uma pesquisa de levantamento (*survey*), por meio da aplicação de um questionário aos demais participantes do programa de desenvolvimento de lideranças, a fim de identificar quais competências emocionais mais se destacavam dentro o grupo estudado e permitir a comparação dos resultados. Os autores Moreira e Caleffe (2006, p.77) descrevem a *survey* como “o tipo de pesquisa descritiva mais comum, que inclui a utilização de questionários, entrevistas e levantamentos normativos”.

Os autores Diehl e Tatim (2004, p.60) acrescentam que “As pesquisas desse tipo se caracterizam pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Consiste na coleta de informações de um grupo de indivíduos acerca do problema estudado e posterior análise dos dados obtidos, normalmente de forma quantitativa, em busca de conclusões correspondentes aos dados.

“Dentre as principais vantagens dos levantamentos estão: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e possibilidade de quantificação” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 60). Considerando as vantagens acima, os levantamentos são adequados para estudos descritivos e muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes.

Destaca-se que apesar do uso do questionário não houve a pretensão de atender a todos os critérios estatísticos que uma pesquisa descritiva requer. Apenas entendeu-se que coletar dados quantitativos adicionais contribuiria para ampliar a participação dos sujeitos pesquisados e para a triangulação das informações coletadas, enriquecendo o processo de análise.

3.2 Definição da unidade-caso e sujeitos de pesquisa

A empresa escolhida para a pesquisa foi a Plastiweber, indústria de plásticos sustentáveis, localizada em Feliz (RS).

O estudo foi realizado com os gestores da organização, já que existe um programa de desenvolvimento de lideranças, chamado Desenvolweber, onde um de seus pilares aborda o princípio de *job rotation*, com o objetivo de desenvolver a

multifuncionalidade dos profissionais, e outro dos pilares envolve um programa de *coaching* quinzenal em grupo e *coaching* individual, onde temas, também relacionados à inteligência emocional, são trabalhados. Os gestores participantes são considerados os sujeitos de pesquisa.

Para a coleta de dados necessária para análise, 6 (seis) gestores foram selecionados pela empresa para as entrevistas e o link para o questionário (*survey*) foi disponibilizado no grupo de WhatsApp do programa Desenvolweber, onde dentre os 12 (doze) gestores que não participariam da entrevista e foram convidados ao preenchimento do questionário, 6 (seis) responderam.

A seguir, o subcapítulo 3.3 aborda as técnicas de coleta de dados utilizadas.

3.3 Técnica de coleta de dados

Como técnicas para a coleta de dados da pesquisa foram utilizadas: entrevista semiestruturada e, questionário, pois essas técnicas se mostraram apropriadas para garantir a credibilidade dos dados que foram adquiridos. Portanto, para o aprofundamento de algumas questões que não poderiam ser satisfeitas com o questionário, a pesquisadora optou pelo uso de entrevistas, que conforme Hair JR. *et al.* (2005, p.162), “São especialmente úteis na coleta de dados quando não se lida com questões complexas e/ou delicadas e quando se utilizam perguntas abertas para a coleta de dados”. Além disso, as entrevistas permitem que o pesquisador faça uso de auxílio visual (estando na presença do entrevistado, ainda que nesse caso, virtualmente) e possa obter *feedback*.

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, foi elaborado o Quadro 5, definindo como cada um seria atingido.

Quadro 5 - Objetivos específicos e técnicas de coleta de dados

Objetivos específicos	Técnicas de coleta de dados
a) identificar as ações realizadas pela Plastiweber no que se relaciona ao desenvolvimento da inteligência emocional de suas lideranças;	Entrevista semiestruturada
b) levantar a percepção dos líderes em relação a sua própria inteligência emocional;	Entrevista semiestruturada e questionário

c) elencar os benefícios percebidos pela organização e lideranças desde que as ações de desenvolvimento passaram a ser implementadas.	Entrevista semiestruturada
---	----------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Para ampliar as técnicas de coleta de dados, especialmente para o alcance dos objetivos a e c, pretendia-se realizar a análise documental da descrição do programa de desenvolvimento de lideranças. Infelizmente não foi possível pela falta de tempo e excesso de atividades que o setor responsável (RH) estava enfrentando, o que se justifica, visto que, conforme informado durante as entrevistas, a organização vem planejando um projeto de expansão. Em todos os momentos a empresa se mostrou extremamente aberta e disposta a compartilhar todo o tipo de informação necessária para a elaboração desse trabalho, porém era de conhecimento dessa pesquisadora que todos estão enfrentando um momento de grandes desafios e muitas atividades na Plastiweber. Então descartou-se a análise documental e os objetivos propostos foram atingidos por meio das entrevistas e do questionário.

Para estabelecer o número de entrevistados, a empresa Plastiweber selecionou e disponibilizou seis profissionais que participariam desta etapa da pesquisa. A empresa concordou com o envio do *link* do questionário (elaborado com o auxílio do *Google Forms*) para todos os gestores que estavam participando do programa Desenvolweber (programa de desenvolvimento de lideranças), que seriam em torno de doze pessoas, excluindo desta etapa os que seriam entrevistados.

Como demonstra o Apêndice A, foi elaborado um roteiro de entrevista para aplicação com seis gestores que atuam na Plastiweber, contendo questões para cada uma das cinco competências emocionais básicas, com a intenção de explorar profundamente as percepções dos entrevistados acerca de sua inteligência emocional. Com o intuito de conhecer as práticas realizadas na Plastiweber para auxiliar no desenvolvimento dos seus líderes e os benefícios obtidos com seu programa de desenvolvimento de lideranças foram elaboradas mais duas questões.

Com relação às entrevistas, a primeira foi realizada com um dos Diretores da Plastiweber, como um pré-teste para avaliação de pontos de melhoria e sugestões para o aperfeiçoamento do método, onde, ao final, ele foi convidado a fornecer seu *feedback*. A entrevista teve uma aceitação positiva por parte do Diretor, que comentou que as perguntas levaram a uma autoanálise, que conseqüentemente, conduziu à

reflexão e considerou essa ferramenta como pertinente e útil para o desenvolvimento pessoal.

Após essa primeira entrevista, a pesquisadora foi colocada em contato com um dos gestores, que ficou estabelecido como o seu contato com a Plastiweber e, por meio dele, recebeu os contatos dos profissionais selecionados para as entrevistas. Este gestor também disponibilizou o *link* do questionário no grupo de WhatsApp do programa Desenvolweber e, posteriormente, essa pesquisadora foi informada (pelos entrevistados) sobre o quanto ele destacou a importância da participação de todos nessa pesquisa. Este mesmo profissional disponibilizou, de seu tempo, uma entrevista extra, de uma hora de duração, para a explicação dos detalhes do Programa Desenvolweber e compartilhamento de informações para a elaboração dessa pesquisa.

Posteriormente, foi realizado o agendamento das entrevistas com os gestores, através do WhatsApp. O objetivo do estudo e uma descrição das competências emocionais foram explicados aos entrevistados no momento da entrevista.

Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram realizadas on-line, pela internet, por meio do aplicativo *Zoom*, ocorrendo no período de 22 de abril a 05 de maio de 2021 e tiveram duração de aproximadamente uma hora.

Quanto ao registro das informações, ficou combinado o sigilo em relação à identificação do entrevistado. Ao longo deste trabalho, os entrevistados serão identificados pela letra E, seguida do número 1 até o número 6, como alternativa para manter o anonimato deles. Os Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos encontram-se no Anexo A.

O Apêndice B evidencia o questionário que foi utilizado como técnica complementar de coleta de dados, pois “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 68). E, em virtude do momento em que se está vivendo, e da disponibilidade, o questionário é de prática e fácil aplicação.

O questionário compreendia vinte questões relacionadas às cinco competências da inteligência emocional, descritas por Goleman (2007), e foi adaptado de um teste de nível de inteligência emocional (QUIZ, 2018). Para cada questão, era solicitada a frequência em que a afirmativa era verdadeira para o respondente, e as opções de resposta variavam em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde um servia

para indicar que a frequência seria *nunca* e cinco, para indicar *sempre*. Para avaliação das categorias onde há maior destaque/pontuação, as respostas dos questionários foram tabuladas pela pesquisadora no arquivo original, em Excel, portanto, os participantes do questionário não tinham acesso à sua pontuação ao final do questionário. Para os participantes que desejassem o resultado de seu teste havia a opção de informarem um endereço de e-mail para a devolutiva. 5 (Cinco) dos 6 (seis) participantes informaram o e-mail, para o retorno com o resultado de seus testes.

Ainda sobre o questionário, Moreira e Caleffe (2006, p.131), completam:

Em um levantamento, o objetivo do questionário é oferecer a todos os respondentes o mesmo estímulo para obter dados padronizados: os mesmos itens apresentados da mesma maneira, de modo que qualquer variação na resposta é o verdadeiro reflexo da variedade de visões e circunstâncias dos respondentes.

Salienta-se que foi realizado um teste-piloto com a orientadora antes da aplicação do questionário à amostra selecionada, para validação de seu funcionamento e eliminação de itens que pudessem causar má interpretação. Moreira e Caleffe (2006, p.130) justificam sua aplicação, pois acreditam que “Um dos seus propósitos é descobrir o tempo necessário para o questionário ser preenchido e se há qualquer característica que está colaborando para que algumas pessoas não respondam, podendo assim ser reduzida a provável taxa de retorno”.

O item 3.4 aborda as técnicas utilizadas para análise dos dados coletados.

3.4 Técnica de análise de dados

Foi realizada uma análise qualitativa, que buscou compilar as informações coletadas, analisá-las e interpretá-las de acordo com a teoria estudada, onde foram observadas as respostas e percepções dos participantes quanto à sua inteligência emocional. Portanto, a técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo, devido a geração de textos provenientes das entrevistas e da comparação dessa produção com documentos e relatórios elaborados para a obtenção de conclusões referentes ao estudo de caso (SILVA *et al*, 2012)

A análise de conteúdo é uma técnica para tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito acerca de um tema. Diversos autores afirmam que

ela admite as abordagens quantitativas e qualitativas (BARDIN, 1977; FREITAS; CUNHA JR.; MOSCAROLA, 1996; LAVILLE; DIONNE, 1999 *apud* VERGARA, 2006).

Bardin (1997, p. 42, *apud* VERGARA, 2006) a define como: 'um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens' (VERGARA, 2006, p. 15).

Como técnica complementar, foi utilizada a análise do discurso, que tem o objetivo de explorar também o sentido de uma mensagem, não apenas como ela é transmitida. É útil para o pesquisador que “[...] não descarta o conteúdo, [...], mas vai além. Investiga como o conteúdo é usado para o alcance de determinados efeitos” (WOOD; KROGER, 2000 *apud* VERGARA, 2006, p.27).

Para isso deve-se considerar o emissor e destinatário da mensagem, além de seu contexto. Seu foco, segundo Putnam e Fairhurst (2001, p. 79, *apud* VERGARA, 2006, p.25), é o “[...] estudo de palavras e expressões, incluindo a forma ou estrutura destas palavras, o uso da linguagem no contexto e os significados ou interpretações de práticas discursivas”.

Nesse estudo, os principais dados foram obtidos por meio das entrevistas realizadas e análise dos dados qualitativos. Por esse motivo, os dados foram salvos em formato de arquivo de áudio e, posteriormente, transcritos, organizados e tratados para a obtenção de um conteúdo fidedigno acerca do que foi pesquisado.

Para a análise dos resultados dos questionários houve a tabulação em Excel, para identificar a pontuação relativa a cada uma das competências da inteligência emocional e o nível de desenvolvimento dela. Para cada questão, era solicitada a frequência em que a afirmativa era verdadeira para o respondente, e as opções de resposta variavam em uma escala de um a cinco, onde um servia para indicar que a frequência seria *nunca* e cinco, para indicar *sempre*. A Tabela 1 demonstra as respostas de cada sujeito de análise e a soma das respostas para cada competência.

Tabela 1 - Respostas dos questionários

RESPOSTAS DOS SUJEITOS DE ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS AGRUPADAS POR CATEGORIA																				
Legenda das respostas: 1 - nunca 2 - raramente 3 - ocasionalmente 4 - frequentemente 5 - sempre																				
	Questões da autopercepção				Questões da autorregulação				Questões da automotivação				Questões da empatia				Questões das habilidades sociais			
	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)	18)	19)	20)
Sujeito1	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
Sujeito2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sujeito3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
Sujeito4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
Sujeito5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
Sujeito6	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4
Soma por pergunta	24	27	25	27	26	26	24	22	22	27	28	27	27	22	23	24	26	25	24	26
Total	103				98				104				96				101			

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Considerando os objetivos deste estudo, o referencial teórico elaborado e os instrumentos de coleta de dados, definiu-se sete categorias de análise, sendo cinco categorias baseadas no modelo de inteligência emocional proposto por Goleman (2007), e duas categorias adicionais: *liderança com inteligência emocional* e *como desenvolver um líder*.

O subcapítulo 3.5 discorre sobre as limitações do método de pesquisa escolhido.

3.5 Limitações do método

Dentre as limitações do método de entrevista semiestruturada, que busca recolher dados referentes às percepções que as pessoas têm acerca de si mesmas, observa-se que essa percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos. Há diferença entre o que os indivíduos fazem ou sentem e o que dizem a esse respeito (GIL, 2008).

Dentre as principais limitações da *survey* estão: “Ênfase nos aspectos perceptivos, reduzida profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança”, por esse motivo não é indicada no “[...] estudo de problemas referentes a relações e estruturas sociais complexas” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 60).

Os autores, sobre as desvantagens do questionário, destacam:

A pequena percentagem dos questionários que voltam; o grande número de perguntas sem respostas; o fato de não poder ser aplicado a pessoas analfabetas; a impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas; o fato de a dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, levar a uma uniformidade aparente; o fato de a leitura de todas as perguntas, antes de serem respondidas, poder fazer com que uma questão influencie a outra; a devolução tardia, que prejudica o calendário ou sua utilização; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos, o que torna difícil o controle e a verificação; o fato de nem sempre ser o escolhido quem responde ao questionário, o que invalida, portanto, as questões; e a exigência de um universo mais homogêneo (DIEHL; TATIM, 2004, p. 70).

Conforma já informado, somente seis questionários foram respondidos, porém, dos seis, cinco solicitaram a devolutiva com os resultados do teste de inteligência emocional e optaram por informar seu endereço eletrônico (a identificação era opcional).

Com relação à entrevista, os resultados não podem ser generalizados quando se trata de estudos de caso, os quais, normalmente, fornecem pouca base para a generalização científica pois, segundo Yin (2001, p. 29):

Uma resposta muito breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma "amostragem", e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Outra limitação relacionada à entrevista semiestruturada foi o fato de terem que ser realizadas de forma on-line, devido à pandemia do novo coronavírus, que implicou no distanciamento social, oferecendo um obstáculo a uma *aproximação* com o entrevistado. Porém, essa pesquisadora foi convidada, mais de uma vez, a conhecer a empresa, pessoalmente, quando possível.

Destaca-se ainda a baixa experiência da autora com pesquisas acadêmicas, especialmente na condução de entrevistas. O contexto pandêmico também pode ter interferido na disponibilidade e interesse dos sujeitos de pesquisa em participarem do estudo. Estes e outros elementos podem ter levado o estudo de caso a não alcançar o aprofundamento desejado.

O capítulo a seguir descreve a análise e apresenta os principais achados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados coletados nas seis entrevistas com os gestores da Plastiweber e, também, dos seis questionários aplicados com os demais gestores. Inicia-se apresentando a organização onde a pesquisa foi realizada.

4.1 Apresentação da organização

De acordo com o site da empresa, a Plastiweber, tema desse estudo, pertence ao setor industrial, localizada na cidade de Feliz (RS), e iniciou suas atividades em 1997, no ramo de filmes plásticos. Atualmente, desenvolve soluções em embalagens e polímeros circulares, fabricando embalagens em diferentes composições, de acordo com a necessidade dos clientes, ou, ainda, totalmente recicladas, voltadas a diversos segmentos, como a indústria, agricultura ou o consumidor final (PLASTIWEBER, 2021).

Por ser uma empresa que se preocupa com o meio ambiente, aplica o sistema de logística reversa em seu processo de produção, que é ecologicamente correto, onde os materiais já existentes na sociedade (os resíduos recebidos de seus parceiros, como supermercados, cooperativas, clientes, associações de catadores e projetos sociais) são reaproveitados para a produção de matéria-prima 100% (cem por cento) reciclada, por meio da energia eólica. Dessa maneira, a Plastiweber retira os resíduos plásticos da sociedade e, a partir deles, produz e entrega a seus clientes novas embalagens de alto padrão e desempenho, totalmente recicladas, criando uma economia circular (PLASTIWEBER, 2021).

Conforme descrito no site da Plastiweber (2021):

Somos a única empresa reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma solução de embalagens flexíveis circulares pós-consumo até 100% recicladas, para o mercado que necessita de alto nível de desempenho técnico e segurança, comprovado pelos clientes e por nossas certificações.

Apresenta significativa representatividade na indústria de embalagens sustentáveis no país, produzindo, por ano, em torno de 8 (oito) mil toneladas de embalagens, seguindo seu compromisso com o meio ambiente e com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, PNRS (BRASIL, 2010), reduzindo o plástico no meio

ambiente, através do reaproveitamento de materiais, utilizando energia sustentável e controle de desperdícios, por meio do controle de qualidade da água e práticas de cuidado com o trabalho, compromisso que a levou a conquistar, pioneiramente no Estado, o selo nacional de plásticos reciclados da Associação Brasileira da Indústria do Plástico (ABIPLAST), conhecido como o selo verde da Selo Nacional de Plásticos Reciclados (SENAPLAS) - selo que atesta que os produtos seguem, em sua fabricação, os conceitos de reciclagem, sustentabilidade e proteção ambiental.

Ainda com relação às suas certificações, é a única empresa recicladora no Brasil com a certificação da Auditoria Ética Comercial dos Membros da Sedex (SMETA), que serve de referência para mais de 52 (cinquenta e dois) mil *Brand Owners*, a nível global para certificar empresas que operam dentro das leis trabalhistas e ambientais, e dentro das normas laborais e ética comercial e, ainda, a Plastiweber é a única recicladora das Américas com a certificação European Certification of Plastic Recyclers (EuCertPlast), homologação de origem europeia, a mais importante certificação global para recicladores de plástico, pois garante a qualidade no longo prazo, além da rastreabilidade e conformidade do produto ao cliente final (PLASTIWEBER, 2021; PIONEIRISMO, 2020).

Dentre os valores que norteiam as atividades da empresa, estão a sustentabilidade, seriedade, comprometimento, garantia, confiança, qualidade, e responsabilidade com o meio ambiente. O objetivo da organização é construir um mundo melhor, baseado na sustentabilidade, portanto, além de sua atividade final ser voltada à sustentabilidade, desenvolve projetos socioambientais, onde seus colaboradores são comprometidos em envolver e desenvolver a comunidade em seu entorno (escola sustentável, que atua na conscientização de crianças e jovens, abordando o valor de cada resíduo e ainda permite que eles gerem recursos financeiros para suas escolas), bem como, projetos voltados ao público em geral, visando a educação com relação a um modo mais sustentável de se viver e as ações socioambientais do projeto Naturecycle (onde, além da produção de plástico 100% (cem por cento) sustentável existe a conscientização da sociedade por meio de *QR codes*, com informações sobre os benefícios dos materiais, impressos nas embalagens).

Cabe ressaltar, ainda, que a forma de trabalho da Plastiweber, conforme já citado, onde sua matéria-prima é obtida com o auxílio de seus parceiros, além de gerar vários benefícios à natureza também transforma a vida dos indivíduos que participam

desse processo. As pessoas que atuam em cooperativas, associações e que, da recuperação desses resíduos obtêm o sustento de suas famílias, como as mais de 83 (oitenta e três) pessoas envolvidas na Cooperativa Belo Horizonte de Caxias do Sul (PLASTIWEBER, 2021; PIONEIRISMO, 2020).

Atualmente, a Plastiweber tem uma estrutura de 13 (treze) mil metros quadrados de área construída e conta com uma equipe de mais de 250 (duzentos e cinquenta) colaboradores, atendendo a uma carteira de 1.000 (mil) clientes. Com relação à estrutura organizacional, de maneira geral, conforme informado durante uma das entrevistas, a Plastiweber está dividida em 8 (oito) setores: comercial, administrativo, recursos humanos, qualidade, logística, produção, suprimentos e área ambiental.

Durante a pandemia do novo coronavírus, a Plastiweber manteve suas atividades, pois é considerada serviço essencial. Somente a equipe comercial, portanto, os vendedores, estão trabalhando de forma remota, o restante da equipe está trabalhando de forma presencial. Como desenvolve embalagens e todo esse segmento apresentou crescimento, a Plastiweber observou elevação no faturamento, já que os pedidos por tele-entrega aumentaram muito entre os consumidores que foram obrigados a ficar em suas casas.

A pesquisa foi realizada com 6 (seis) gestores da Plastiweber com o intuito de conhecer o programa chamado Desenvolweber, cujo objetivo, segundo E2, é o de desenvolver novas lideranças, onde um de seus princípios visa trabalhar a multifuncionalidade nas lideranças atuais (por meio do *job rotation*), onde é possível para o profissional desenvolver competências técnicas em setores distintos do seu, possibilitando que aprenda novas habilidades, aptidões e, também, desenvolva a visão sistêmica, compreendendo a conexão entre os processos organizacionais, tornando-o apto a assumir outro setor, caso seja de seu interesse, futuramente, ou durante as férias de seus colegas. Esse pilar, do desenvolvimento da multifuncionalidade, não é restrito aos gestores.

Atualmente, quando os responsáveis pelo Desenvolweber identificam algum colaborador com perfil para desempenhar alguma atividade distinta da atual, convidam-no para o desafio e questionam se teria interesse em participar do programa. Durante a experiência, o colaborador passa por um treinamento de 60 (sessenta) ou 90 (noventa) dias, dependendo da complexidade da função e, ao final do período, a pessoa deve estar capacitada para desempenhar aquela atividade.

O segundo pilar do programa Desenvolweber, desenvolvido em parceria com a consultora de recursos humanos, uma psicóloga com ampla experiência no ramo empresarial, é um trabalho de *coaching*, dividido em dois modelos: o *Coaching* para a Vida e o *Coaching* para Liderança (também chamado de *Coaching* em Grupo). O *Coaching* para a Vida é voltado a todos os colaboradores, onde um tema de palestra é sugerido e os funcionários interessados realizam a inscrição. Na data estabelecida, o tema é trabalhado pela *coach* ou por algum convidado, em forma de treinamento, oferecendo espaço para os colaboradores participarem, trazendo suas dúvidas e experiências, e recebendo orientações e sugestões no auxílio a solução de problemas. Dentre os temas trabalhados estão: finanças pessoais, questões pessoais e familiares, dificuldades de relacionamento - especialmente nesse momento de pandemia, onde as pessoas viram-se obrigadas a conviver mais do que estavam habituadas -, questões relacionadas aos filhos e ao trabalho, em que a *coach*, para a condução do treinamento, se utiliza de diversos recursos com os quais possui experiência, como a psicoterapia, Reiki e espiritualidade. Caso alguém solicite algum atendimento individual para esclarecimento de dúvidas, ela também fica à disposição para agendamento.

O segundo modelo de *coaching*, que é o objeto desse estudo, é voltado às lideranças, também chamado de *Coaching* em Grupo e é formado por um grupo de 18 pessoas, ocorrendo na forma de encontros quinzenais, conduzidos pela *coach*, onde se discutem temas específicos considerados importantes para o desenvolvimento de lideranças, como: *feedback*, os pilares básicos de liderança, a questão da comunicação, técnica assertiva, alguns temas relacionados à inteligência emocional, mesmo que não de maneira explícita, pois entende-se que é base para diversos assuntos trabalhados. Com a pandemia os encontros deixaram de ocorrer e, a partir de março de 2021, passaram a testar a ferramenta de reunião on-line *Google Meet*, para promover as atividades quinzenais de forma virtual.

O terceiro modelo de *coaching*, que também faz parte do estudo dessa pesquisadora, é o *Coaching* Individual, onde questões específicas, identificadas pelos próprios gestores ou pelos responsáveis pelo programa, como passíveis de esclarecimento, são trabalhadas pela *coach*, em sessões individuais, onde ela oferece um acompanhamento ao líder para que possa se desenvolver.

A empresa também oferece auxílio-educação para os colaboradores que desejam cursar um curso de graduação ou pós-graduação, benefício que também faz parte desse programa de desenvolvimento de lideranças.

A seguir, apresenta-se os dados obtidos com relação ao perfil dos sujeitos de pesquisa, a partir dos instrumentos de coleta. O Quadro 6, descreve o perfil dos entrevistados, que foram denominados a partir de números para preservar sua identidade.

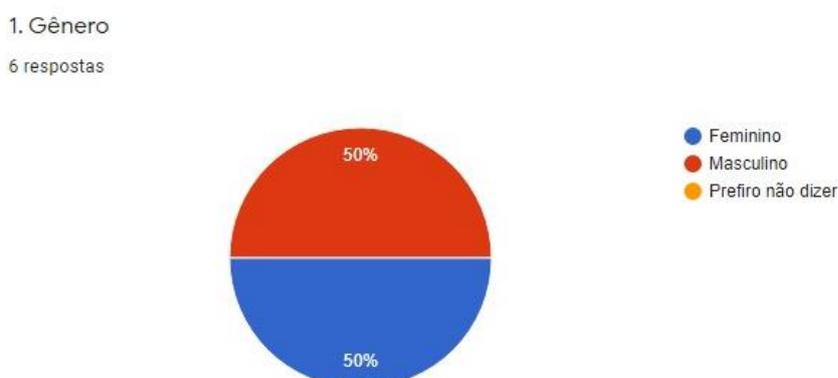
Quadro 6 - Perfil do público entrevistado

Denominação	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Escolaridade
Entrevistado 1	Masculino	40 anos	26 anos	Pós-graduação completa
Entrevistado 2	Masculino	48 anos	7 meses	Pós-graduação completa
Entrevistado 3	Feminino	32 anos	9 anos	Pós-graduação incompleta
Entrevistado 4	Masculino	66 anos	2 anos	Pós-graduação completa
Entrevistado 5	Masculino	28 anos	11 anos	Superior incompleto
Entrevistado 6	Masculino	32 anos	4 meses	Superior completo

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O perfil dos participantes que responderam ao questionário é descrito por meio de gráficos gerados automaticamente com o *Google Forms*, a seguir:

Gráfico 1 - Gênero dos participantes do questionário



Fonte: Elaborado com o *Google Forms* (2021).

Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes do questionário

2. Faixa etária

6 respostas

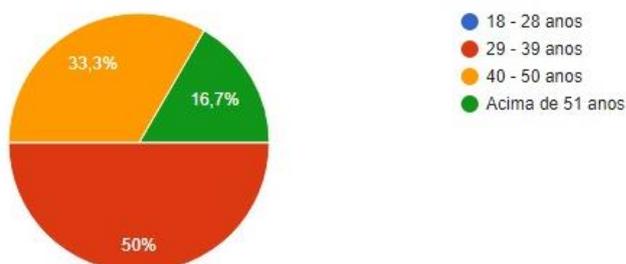
Fonte: Elaborado com o *Google Forms* (2021).

Gráfico 3 - Tempo de empresa dos participantes do questionário

4. Tempo de empresa

6 respostas

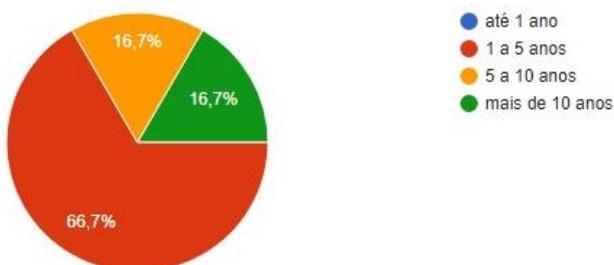
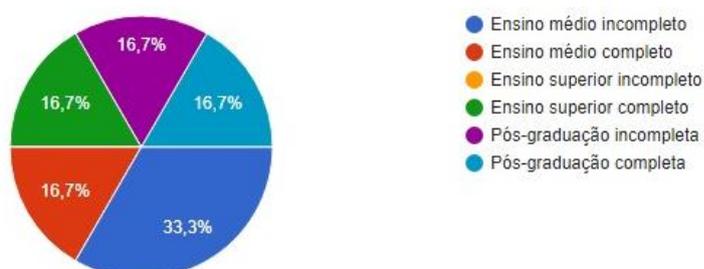
Fonte: Elaborado com o *Google Forms* (2021).

Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes do questionário

3. Escolaridade

6 respostas

Fonte: Elaborado com o *Google Forms* (2021).

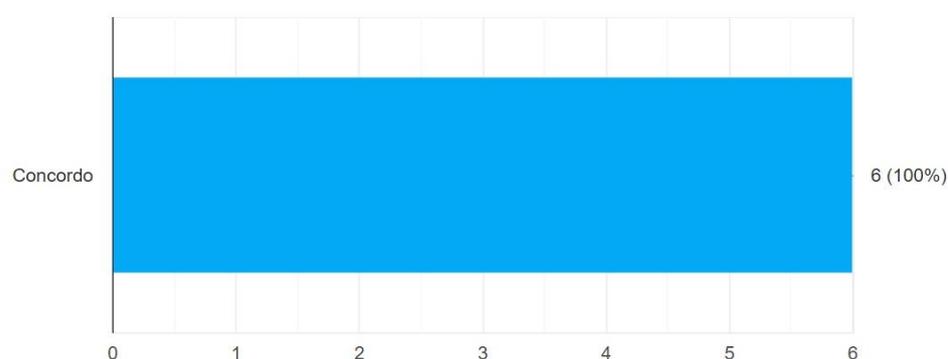
Observa-se que o perfil dos respondentes do questionário é o seguinte: dos 6 (seis) gestores, com relação ao gênero ficou equilibrado, 3 (três) são do sexo

masculino e 3 (três) do sexo feminino; 50% da amostra, ou seja, 3 (três) pessoas possuem entre 29 e 39 anos de idade, 2 (duas) pessoas encontram-se na faixa etária entre 40 e 50 anos de idade e 1 (uma) pessoa tem mais de 51 anos de idade. A maioria dos gestores, ou seja, 4 (quatro) pessoas possuem 1 (um) a 5 (cinco) anos de tempo de empresa, 1 (uma) pessoa possui entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos de tempo de empresa e 1 (uma) pessoa está na Plastiweber há mais de 10 (dez) anos. Com relação à escolaridade, 2 (duas) pessoas apresentam Ensino Médio incompleto, e as demais respostas foram variadas, sendo 1 (uma) pessoa com Ensino Médio completo, 1 (uma) com ensino Superior completo, 1 (uma) com Pós-graduação incompleta e outra com Pós-graduação completa. Os gestores que responderam ao questionário também foram convidados a fornecer o seu “aceite” do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, como pode-se perceber no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Termo de consentimento livre e esclarecido

27. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

6 respostas



Fonte: Elaborado com o *Google Forms* (2021).

A questão relacionada ao número de pessoas sob liderança ou coordenação direta do gestor foi excluída, pois, por ser de preenchimento opcional, nem todos os sujeitos de análise responderam, sendo uma questão considerada, pela pesquisadora, não relevante para essa pesquisa.

4.2 Apresentação dos dados e análise das categorias

Neste subcapítulo apresenta-se os dados obtidos com as entrevistas e questionários, os quais são analisados a partir das sete categorias de análise. As cinco

primeiras categorias de análise foram criadas baseadas no modelo de inteligência emocional proposto por Goleman (2007), descrito no subcapítulo 2.2 da fundamentação teórica. As duas categorias seguintes foram definidas na metodologia de pesquisa (liderança com inteligência emocional e como desenvolver um líder), com o propósito de apresentar as respostas para os objetivos específicos citados anteriormente, baseando-se na teoria proposta por Goleman e, também, em suas obras mais recentes.

4.2.1 Categoria da autopercepção

De acordo com Goleman (1998), conforme descrito no subitem 2.2.1, a autopercepção é saber o que se está sentindo e utilizar as preferências que guiam a tomada de decisão, o reconhecimento de como as emoções afetam o desempenho e a capacidade de usar os seus valores. Ter-se a visão clara de aspectos em que é preciso melhorar bem como a capacidade de aprender com as experiências tem como objetivo não as repetir.

Os entrevistados, quanto à autopercepção, responderam que identificam seus sentimentos e conseguem saber a causa dessas emoções, de onde elas vêm, de onde se originam. E, também, conseguem perceber como as emoções podem afetar seu desempenho, não só na empresa como na vida pessoal. 4 (quatro) dos 6 (seis) entrevistados afirmaram que hoje conseguem identificar muito bem as suas emoções, mas 2 (dois) deles afirmaram que ainda estão no processo e gostariam de melhorar ainda mais. Segundo o E1, hoje ele é capaz de identificar seus sentimentos e considera que seja um salto gigantesco na sua vida. Atribui isso a uma elevação do nível de consciência e ao seu projeto de autodesenvolvimento. E, acrescenta:

Eu diria consciência/energia, então eu penso que essa evolução me permitiu estar hoje presente a ponto de sentir "estou ficando com raiva", "nossa, estou com ciúmes", então eu percebo e já identifico a causa, isso é fantástico (E1).

Segundo E1, as pessoas não davam valor para a subjetividade nas empresas, mas quando esse mínimo nível de compreensão, de consciência é levado em consideração, aumenta o nível dos relacionamentos, as pessoas começam a se ajudar mais, então tudo melhora, inclusive o comprometimento das pessoas. E, acrescenta dizendo que:

Os empresários querem comprometimento das pessoas, mas qual é o comprometimento dos empresários com as pessoas? (E1).

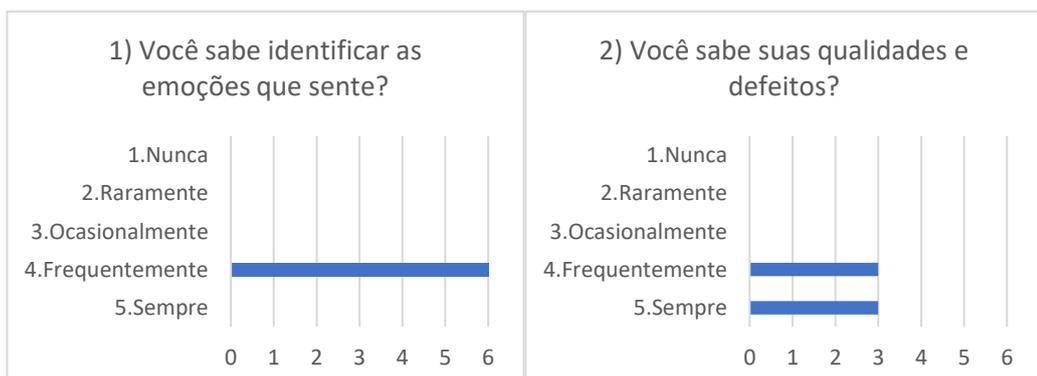
Continuando, E1 conclui que cuidar das pessoas para que elas cuidem do seu negócio é uma estratégia legal, mas o que se busca como saudável é se desenvolver esse potencial de cuidar do outro pelo *cuidar do outro*, fazendo parte da sua natureza, sem visar o retorno. Dessa forma, as pessoas vão cuidar do negócio como se fosse delas, não pelo que estão recebendo e, sim, porque formaram a consciência daquilo que elas podem fazer por essa empresa.

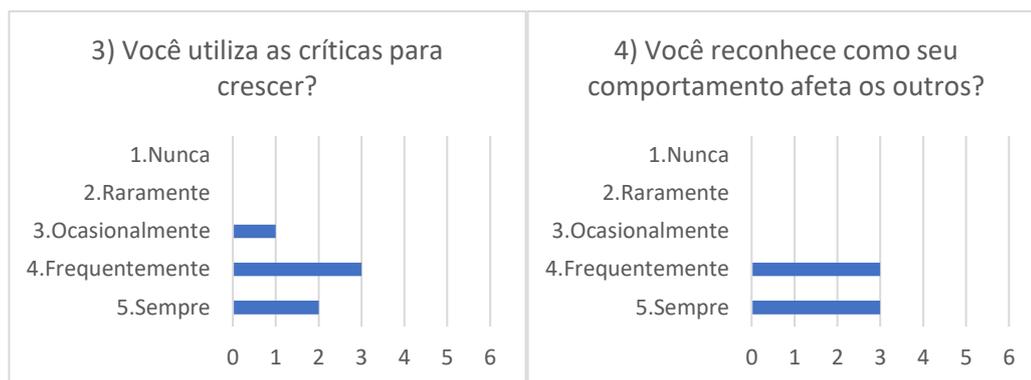
A fala de E4, apresentada a seguir, destaca a competência da autoavaliação, que é base para a autopercepção, e inclui conhecer seus pontos fortes e pontos a melhorar:

Hoje, eu consigo identificar os meus pontos frágeis e as minhas inseguranças, que todo mundo tem né, [...] e normalmente, consigo resolver refletindo, respirando, usando das minhas experiências do passado (E4).

Partindo da teoria de Goleman (1998, 2007, 2013, 2015, 2018, 2019), para a análise das respostas dos entrevistados, verifica-se o quanto essa teoria realmente tem aplicabilidade no processo de melhoria de resultados das empresas. O *cuidar* é o interesse demonstrado pela empresa pelo processo de desenvolvimento e melhoria de desempenho dos seus colaboradores. No momento em que o funcionário se sente valorizado como uma parte que tem importância para a empresa, o mesmo passa a ter um comportamento não somente de cumpridor de tarefas, mas, sim, como parte integrante e importante dessa empresa. Se a empresa está buscando reforçar o que o seu colaborador tem de melhor, conseqüentemente ele dará o seu melhor.

Figura 1 - Questões do questionário relacionadas à autopercepção





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No questionário, a primeira questão relacionada à auto percepção era se a pessoa sabe identificar as emoções que sente, onde os 6 (seis) sujeitos de análise responderam que *frequentemente*, somando a pontuação de 24.

A segunda questão dessa categoria era se a pessoa sabe suas qualidades e defeitos, onde 3 (três) pessoas responderam que *frequentemente* e 3 (três) responderam que *sempre*, somando a pontuação de 27.

A terceira questão era se a pessoa utiliza as críticas para crescer, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 3 (três) responderam que *frequentemente* e 2 (duas) responderam que *sempre*, somando a pontuação de 25.

A quarta e última pergunta sobre a competência da autoconsciência era se a pessoa reconhece como seu comportamento afeta os outros, onde metade dos líderes respondeu que *frequentemente* e a outra metade que *sempre*, somando a pontuação de 27.

Computando as respostas das pessoas que responderam ao questionário, a auto percepção obteve uma pontuação alta, de 103 pontos, ficando em segundo lugar, sendo a automotivação como a competência que aparece em primeiro lugar, como a mais desenvolvida, o que está de acordo com as respostas dos entrevistados, que demonstraram que essa competência está bem desenvolvida, mesmo que ainda exista o desejo de melhorar ainda mais.

Os resultados corroboram a afirmação de Goleman (2013), que diz que de diversas pesquisas, buscando descobrir as habilidades necessárias para se gerenciar, com sucesso, uma empresa, surgiu um conjunto de 14 (quatorze) habilidades, desde pensar globalmente a criar uma visão compartilhada e inspiradora. A conclusão dessas pesquisas é que ninguém poderia ter todas elas, porém, um líder com autoconsciência seria capaz de identificar seus pontos fortes e dificuldades e utilizar

essa consciência de base para o desenvolvimento das demais competências e habilidades.

4.2.2 Categoria da autorregulação

Goleman (1998), no subitem 2.2.2, diz que as emoções fazem parte do ser humano, mas não obrigatoriamente são percebidas, quando há um incentivo externo essas emoções podem manifestarem-se de uma maneira inadequada ou impulsiva. Se houver a consciência de que o indivíduo pode conseguir a autorregulação dessas emoções, evitar-se-ia esse comportamento inadequado.

Os entrevistados acreditam que o controle das emoções é muito importante para atingir um equilíbrio individual e coletivo, não podendo ser um fator de impedimento para atingir objetivos propostos. Segundo E1, a autorregulação é importante porque leva à maturidade emocional.

Com relação a capacidade de se adaptar às novas situações, às mudanças, a competência da adaptabilidade, houve, nessas respostas, diferentes opiniões. Apesar de todos sentirem a necessidade de se adaptar a novas situações, todos responderam a partir da sua personalidade e, conseqüentemente, da sua vivência pessoal e maneira de agir. E1 diz que, para ele era extremamente difícil por ter uma personalidade controladora e inflexível. E2 disse que, para ele, as mudanças são sempre muito fáceis, uma vez que, desde criança, adaptou-se às novas situações com facilidade. E3 manifesta que é característica do ser humano temer o novo, mas à medida que se vai experimentando, vê-se o quanto é importante toda e qualquer mudança. Toda mudança, por menor que seja, implica em sair da zona de conforto, daquilo que já é conhecido. Mas todos são unânimes, apesar de todos acharem que a mudança traz um *ter que enfrentar o novo*, por menor que seja, a mudança é necessária/importante.

As afirmações estão de acordo com Soto (2009, p. 248) que diz:

Quando não há mudança segue-se dando voltas no mesmo círculo, sem crescer, ou decide-se soltar o anterior com toda a dor e as conseqüências que isto implica para abrir uma nova possibilidade representada pelo círculo superior que pode ter diferentes matizes de fertilidade.

Mudar sempre será fértil porque permitirá ao sujeito aprender no caminho que escolheu e abandonar as coisas que não devem funcionar nessa etapa. A mudança regenera, vivifica, põe os cinco sentidos ao máximo para reaprender as novas condições [...].

Comparando as colocações dos autores Goleman (1998) e Soto (2009) e analisando as respostas dos entrevistados, tem-se a clareza da importância da mudança em todas as áreas da existência. Se mudança, segundo Soto, é vida, é rejuvenescimento, essa empresa que está com o olhar voltado para as mudanças que se fazem necessárias, apesar das dificuldades individuais, com certeza está fazendo um caminho que os levarão a um resultado mais positivo e promissor. E uma das mudanças importantes é a autorregulação das emoções, que todos concordaram ser um objetivo individual e da empresa.

Em relação ao controle de suas emoções, E5 menciona que concorda em deixar transparecer as emoções, em alguns momentos:

Na empresa, vida profissional, eu acho que te mostra mais humano, mas eu também acredito, em alguns momentos, elas não devem ser reprimidas, acho que a gente só tem que controlar como a gente vai expô-las (E5).

Com essa atitude, ele demonstra a aptidão da confiabilidade, onde ele preza por exibir suas emoções suscitando transparência e autenticidade, para obter a confiança das pessoas.

Quando questionados se o controle de suas emoções facilita no atingimento de metas, obteve-se, então respostas alinhadas:

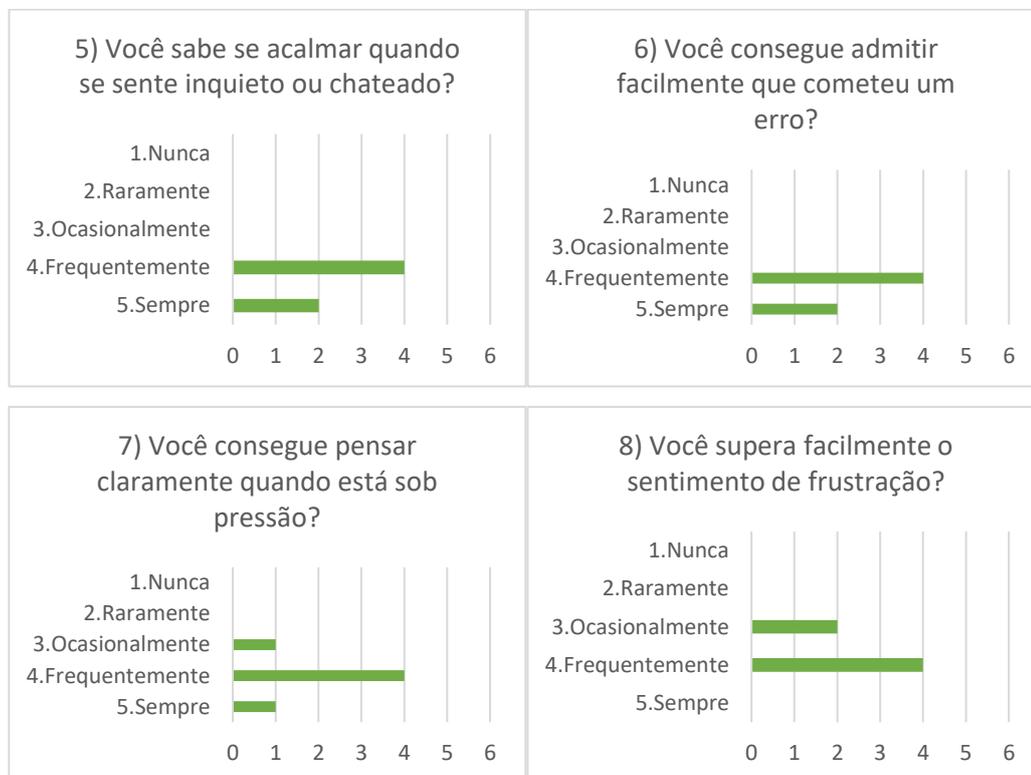
Quem tem o domínio sobre as suas emoções acaba não se afetando pela parte externa e se tu tem domínio sobre as emoções consegue planejar melhor para ter uma ação sobre as coisas (E6).

Na vida pessoal, [...] é muito importante ter esse controle das emoções para poder transmitir segurança, saber como agir em determinadas situações e principalmente, passar pra outra pessoa algum sentimento construtivo, e não simplesmente uma descarga emocional momentânea né. E, no trabalho, mais ou menos a mesma coisa. Você tem relacionamentos, se relaciona com pessoas de diversos perfis, com gente de diversos níveis culturais, de educação, diferentes pessoas no sentido também de desenvolvimento emocional e espiritual, então, isso faz toda diferença, pra mim, faz toda diferença (E4).

As falas dos entrevistados demonstram a competência do autocontrole, citada no subitem 2.2.2 e que trata da habilidade de administrar com eficácia emoções e impulsos perturbadores e, também, fica evidente a crença de que as emoções de uma pessoa podem influenciar um terceiro, portanto, há a responsabilidade do líder ter

essa consciência, de que suas emoções influenciam o clima e o humor dos seus liderados.

Figura 2 - Questões do questionário relacionadas à autorregulação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No questionário, a primeira questão relacionada à autorregulação era se a pessoa sabe se acalmar quando se sente inquieta ou chateada, para a qual 4 (quatro) sujeitos de análise responderam que *frequentemente* e 2 (dois) sujeitos responderam que *sempre*, somando a pontuação de 26.

A segunda questão dessa categoria era se a pessoa consegue admitir facilmente que cometeu um erro, onde 4 (quatro) sujeitos de análise responderam que *frequentemente* e 2 (dois) sujeitos responderam que *sempre*, somando a pontuação de 26.

A terceira questão era se a pessoa consegue pensar claramente quando está sob pressão, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 4 (quatro) responderam que *frequentemente* e 1 (uma) respondeu que *sempre*, somando a pontuação de 24.

A quarta e última pergunta sobre a competência da autorregulação era se a pessoa supera facilmente o sentimento de frustração, onde 2 (duas) pessoas

responderam que *ocasionalmente* e 4 (quatro) pessoas que *frequentemente*, somando a pontuação de 22.

Computando as respostas das pessoas que responderam ao questionário, a autorregulação obteve a segunda pontuação mais baixa, ficando acima da empatia, o que está diferente das respostas obtidas com os entrevistados, que demonstraram que, apesar de não ser considerado fácil, conseguem controlar suas emoções e consideram esse um fator facilitador para o atingimento de metas, porém, as respostas também indicaram que essa competência requer maior esforço dos entrevistados, apesar de estar bem desenvolvida entre os entrevistados, o que justifica sua pontuação mais baixa, somando 98 pontos.

4.2.3 Categoria da automotivação

Segundo Goleman (1998), conforme citado no subitem 2.2.3, ter a consciência de que a motivação é algo interno e que, manter-se motivado diante de imprevistos, é fundamental para manter o foco de como atingir seus objetivos.

Seguindo no mesmo raciocínio, Vergara (2014) defende que o termo automotivação é uma redundância porque a motivação faz parte da individualidade, jamais pode-se motivar alguém.

As respostas dos entrevistados vão ao encontro da colocação de Vergara (2014), de que a motivação vem de dentro, o “motivo para a ação” é individual e intransferível. E todos apresentaram os seus motivos, o que entendem que os motivam a manter o foco nos seus objetivos mesmo que estes sejam a longo prazo. A seguir, são descritas algumas das respostas dos entrevistados:

Eu busco meus motivadores que estão claros para mim, eu sei o que é que me motiva, então, saber o que me motiva e perceber que estou num momento de desmotivação é o que basta para me manter motivado. (E1)

Ninguém vai te dar a motivação, de fora, pode vir um estímulo pode vir um elogio, pode vir, daqui a pouco, o reconhecimento por uma remuneração melhor e tal, Ok, isso estimula, mas se tu não tiver aquela energia interna de querer... (E2)

A autora Bergamini (*apud* VERGARA, 2014), concorda que motivação é intrínseca. E o que acontece em muitas organizações é um condicionamento, que a autora define como uma “movimentação” dos indivíduos, que são induzidos por

recompensa ou punição. Ela considera essas variáveis extrínsecas muito utilizadas para conseguir que o trabalho seja feito, o que não vai garantir um trabalho eficaz.

O que os entrevistados responderam foi que, tendo consciência do seu motivador interno, mesmo que aconteçam dificuldades, reveses, imprevistos, logicamente isso leva a pessoa a ter uma baixa de energia, mas tendo-se conseguido tirar um aprendizado dessas dificuldades, e acessando a resiliência, que é a capacidade de superação, pode-se passar por um luto, por um momento de baixa energia, mas com certeza, automaticamente, ela vai ter mais facilidade de acessar novamente o seu motivador interno.

A partir das respostas é possível perceber que os colaboradores têm consciência de que a motivação é interna e de que o fundamental é as pessoas encontrarem o seu motivador, aquilo que faz com que se mantenham focadas nos seus objetivos a curto, médio e longo prazo. A pessoa tendo a clareza do que a motiva, vai facilitar a caminhada e a concretização dos objetivos.

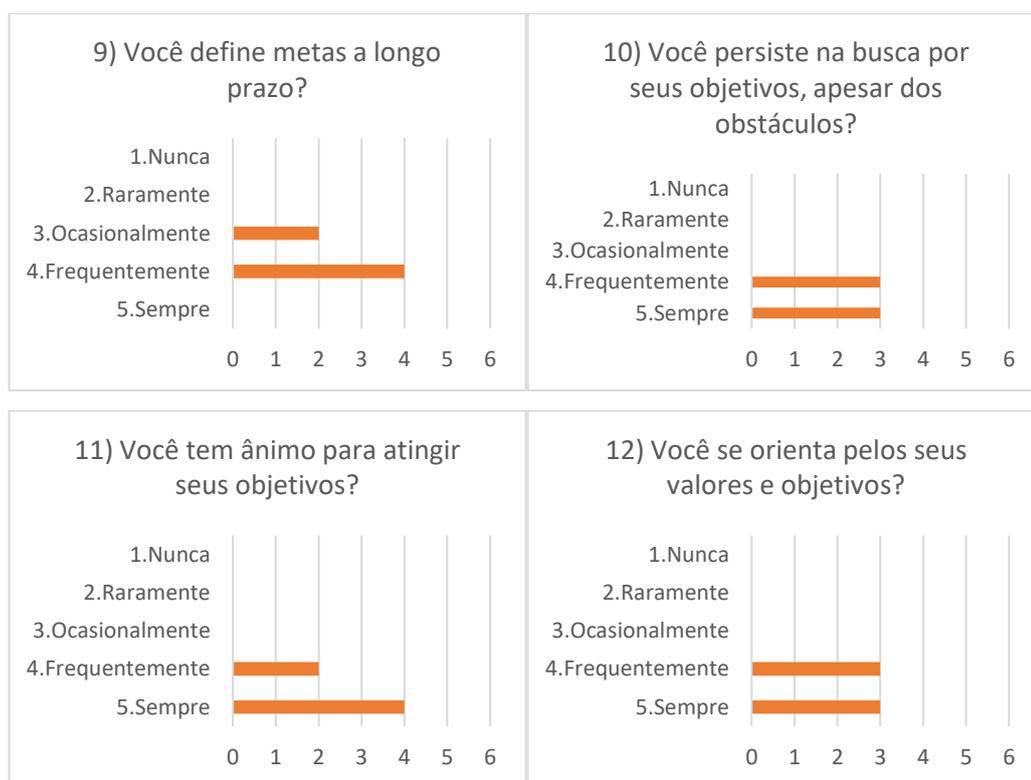
Dois dos entrevistados disseram que são movidos por desafios e que na Plastiweber encontraram esse terreno que oportuniza a encontrarem soluções para os obstáculos que surgirem, há um clima, há uma permissão (no sentido de um *campo* que permite isso, que proporciona autonomia ao líder) desta empresa para que se sintam motivados a encontrar a solução de algum obstáculo que possa surgir, por terem as ferramentas e condições necessárias para as atividades desempenhadas.

O E4 acrescenta que sua motivação é crescer, se desenvolver e auxiliar outras pessoas na mesma caminhada e observa que a Plastiweber oferece esse estímulo:

[...] gosto de trabalhar aqui porque a gente tem essa possibilidade de se desenvolver pessoalmente, se realizar. Então isso me motiva como profissional. Me ajudar a crescer, sentir [...] que a empresa me permite esse crescimento e também ajudar muita gente, que isso é mais gratificante, porque ajudando eles, também estão me ajudando, então chegar no final do dia em casa e achar que foi legal alguma coisa que tu fez, um conselho, uma troca de ideias, não tem preço (E4).

A afirmação de que a Plastiweber oportuniza um ambiente facilitador para que o líder possa ter autonomia para a resolução de possíveis problemas é evidenciada pelas respostas obtidas através do questionário, onde a automotivação foi a competência com a maior pontuação.

Figura 3 - Questões do questionário relacionadas à automotivação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No questionário, a primeira questão relacionada à automotivação era se a pessoa define metas a longo prazo, 2 (dois) sujeitos de análise responderam que *ocasionalmente* e 4 (quatro) responderam *frequentemente*, somando a pontuação de 22.

A segunda questão dessa categoria era se a pessoa persiste na busca por seus objetivos, apesar dos obstáculos, metade dos líderes respondeu que *frequentemente* e a outra metade que *sempre*, somando a pontuação de 27.

A terceira questão era se a pessoa tem ânimo para atingir seus objetivos, onde 2 (dois) sujeitos de análise responderam que *frequentemente* e 4 (quatro) responderam *sempre*, somando a pontuação de 28.

A quarta e última pergunta sobre a competência da automotivação era se a pessoa se orienta pelos seus valores e objetivos, onde metade dos líderes respondeu que *frequentemente* e a outra metade que *sempre*, somando a pontuação de 27.

Computando as respostas das pessoas que responderam ao questionário, a automotivação obteve a pontuação mais alta, de 104 pontos, ficando em primeiro lugar, como a mais desenvolvida, sendo a autopercepção como a competência que aparece em segundo lugar, o que está de acordo com as respostas dos entrevistados,

que demonstraram que essa competência está bem desenvolvida, pois todos os entrevistados apresentaram muita facilidade em indicar seus motivadores internos e suas estratégias para se manterem motivados diante das incertezas.

4.2.4 Categoria da empatia

De acordo com Goleman (2007), empatia é colocar-se no lugar do outro para poder acolher e entender as suas emoções. Baseando-se nessas informações, os líderes foram questionados sobre sua capacidade de perceber as emoções e valores das pessoas com quem se relacionam e de que forma lidam com isso.

Quando questionados se eram capazes de perceber as emoções e valores das pessoas, os entrevistados responderam que conseguem perceber as emoções das pessoas, mas concordam que é uma das competências mais difíceis de se desenvolver, o que foi evidenciado pelas respostas dos questionários, onde a empatia obteve a menor pontuação. De acordo com E1, empatia se torna mais fácil quando os indivíduos possuem valores semelhantes:

[...] a pessoa quando tem os nossos valores, existe, uma assim, uma sinergia, uma química, positiva e a coisa anda, né(E1).

A empatia também está relacionada à capacidade de interpretar sinais e expressões corporais que estejam em desacordo com o que a pessoa possa estar dizendo. Segundo Goleman (2007, p. 119), “Assim como a forma de expressão da mente racional é a palavra, a das emoções é não verbal.” Essa habilidade, fica evidenciada pela fala do E4, que demonstra que consegue identificar as emoções das pessoas independente do canal através do qual a mensagem seja comunicada:

Eu fico feliz de saber que, por telefone, conversando com uma pessoa que me liga, que eu já conheço, [...] eu já sei se a pessoa está numa vibe positiva, se está inquieta [...]. Às vezes as pessoas chegam, só no cumprimentar você já percebe como está o estado anímico da pessoa, se está numa boa. E na escrita também, sabe, eu observo muito isso, quando a pessoa me escreve um e-mail, ou mesmo WhatsApp, dependendo de como a pessoa escreve normalmente, se ela escrever de maneira diferente, eu já vejo "olha, ela está a fim de brigar, [...] não está numa situação de fazer uma coisa construtiva." Então eu consigo, através disso, me colocar no lugar das outras pessoas e até, como eu disse, pela experiência, contribuir para mudar algum estado de espírito, mudar o foco do problema para que se pense na solução, então a gente vai construindo

relacionamentos assim né, sabendo se colocar no lugar do outro. Isso não é muito fácil. Precisa treinamento, precisa gostar de pessoas também (E4).

E3 disse que foi difícil desenvolver, mas aprendeu que, por meio da empatia, tentando compreender o outro, ela consegue obter o melhor daquele indivíduo, induzindo-o a ajudá-la, o que demonstra uma habilidade social de liderança (influenciar, induzir), porém, a partir da empatia, o que torna essa liderança provida de inteligência emocional:

[...] eu saber lidar contigo, eu vou conseguir extrair de ti, com muito mais facilidade o que eu preciso, né, então eu vou estar te entendendo, vou estar te ajudando, mas eu vou estar me ajudando também. Então [...] tu conseguir extrair algo de alguém conversando com ela, dentro do mundinho dela, com certeza, assim será 50% do caminho andado pra ela querer te ajudar [...]. (E3)

Quando ela se utiliza da empatia (desse mecanismo) para se comunicar com o outro (comandado, colaborador) ela consegue obter resultados satisfatórios, a colaboração e que a pessoa entenda que ela tem que fazer a parte dela. Se torna bem mais fácil conseguir obter o melhor das pessoas, pela empatia.

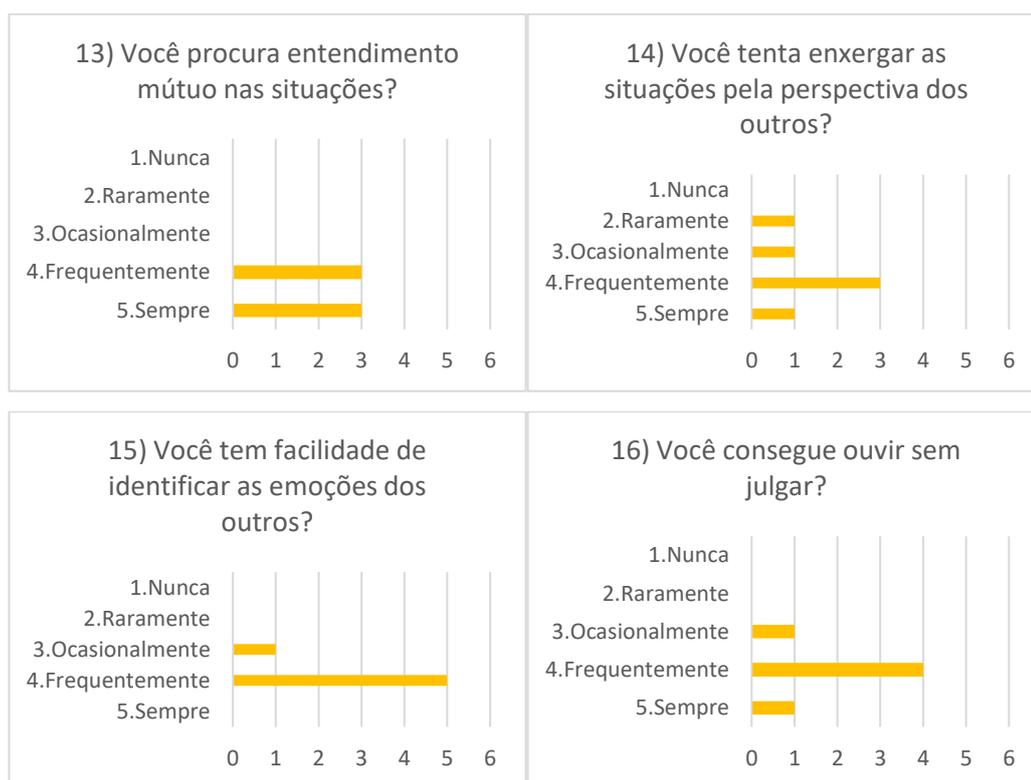
Dentro da competência das habilidades sociais tem-se a comunicação entre as pessoas. Quando questionados sobre o que consideravam uma comunicação de qualidade, houve consenso de que é conseguir comunicar o que se deseja com o mínimo de ruído, e que a outra parte entenda o que a pessoa tentava transmitir. Porém todas as respostas trouxeram elementos da empatia, demonstrando que essa competência é a base para uma comunicação eficaz e, dessa maneira, pode auxiliar o líder a obter resultados mais satisfatórios. Por esse motivo, a questão da comunicação foi analisada como parte da categoria da empatia, ao invés das habilidades sociais.

Foi observado, nas respostas, que quando duas pessoas já têm essa questão da empatia resolvida, obviamente, a questão da comunicação se torna fácil. Mas para aquelas pessoas que ainda não desenvolveram essa habilidade, a comunicação se torna mais difícil e, cabe ao líder buscar comunicar-se de maneira que o outro entenda. Portanto, Goleman (2007), concorda que o líder que consegue enviar mensagens claras e convincentes é dotado de habilidades sociais (tema do próximo subcapítulo), porém, ficou evidenciado pelas respostas que, para que o líder desenvolva melhores habilidades sociais, precisa da empatia como base, o que também é defendido por

Goleman (2007) que afirma que a empatia é a aptidão fundamental para todas as competências sociais.

Para comprovar que a questão da empatia está presente como base dos valores da organização, uma grande iniciativa empática e de consideração com seus colaboradores foi a descrita pelo E4: a empresa Plastiweber fez um trabalho de esclarecimento, no início da pandemia do novo coronavírus, com todos os colaboradores, sobre a importância de níveis séricos adequados do hormônio conhecido como vitamina D, para que, caso se adquirisse o vírus, minimizar a possibilidade de agravamento da doença e oportunizou a todos os funcionários um exame para verificar os níveis de vitamina D e, posteriormente, a suplementação adequada a cada um dos colaboradores. Com essa iniciativa, conseguiram minimizar os sintomas dos que foram acometidos pelo covid-19.

Figura 4 - Questões do questionário relacionadas à empatia



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No questionário, a primeira questão relacionada à empatia era se a pessoa procura entendimento mútuo nas situações, onde metade dos líderes respondeu que *frequentemente* e a outra metade que *sempre*, somando a pontuação de 27.

A segunda questão dessa categoria era se a pessoa tenta enxergar as situações pela perspectiva dos outros, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *raramente*, 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 3 (três) responderam que *frequentemente* e 1 (uma) respondeu que *sempre*, somando a pontuação de 22.

A terceira questão era se a pessoa tem facilidade de identificar as emoções dos outros, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, e 5 (cinco) responderam que *frequentemente*, somando a pontuação de 23.

A quarta e última pergunta sobre a competência da empatia era se a pessoa consegue ouvir sem julgar, 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 4 (quatro) responderam que *frequentemente* e 1 (uma) respondeu que *sempre*, somando a pontuação de 24.

Computando as respostas das pessoas que responderam ao questionário, a empatia apresentou a menor pontuação, com 96 pontos, o que está compatível com as respostas dos entrevistados, em que enquanto alguns líderes se percebiam com grande habilidade de empatia, outros admitiram ter evoluído muito, porém consideravam essa a competência mais difícil de se desenvolver.

4.2.5 Categoria das habilidades sociais

Habilidades sociais seguindo Goleman (2007) é lidar bem com as emoções nos relacionamentos e utilizar essas habilidades para solucionar divergências, bem como para conseguir a cooperação no trabalho em equipe.

Dentro da competência das habilidades sociais, os entrevistados foram questionados quanto as suas habilidades de negociação e quais vantagens observam no trabalho em equipe. As respostas obtidas foram que eles estimulam as pessoas a manifestarem as suas opiniões, valorizando e respeitando, com o objetivo de gerar/oportunizar engajamento, cooperação e comprometimento.

Quando questionados sobre o que é ser um líder, responderam que ser líder é servir de exemplo, liderar é inspirar. Seguem, a seguir, respostas dos entrevistados:

É um cara que o pessoal olha como uma referência, uma pessoa que eles um dia querem ser, que eles enxergam em ti, assim, um norte [...] (E6).

[...] É ser exemplo. [...] não é ser servido, é servir, é ser exemplo (E3).

E2 acredita que ser líder é desenvolver pessoas e ser um bom gestor de conflitos. E4 concorda e acrescenta:

[...] todo mundo segue o líder né, seja ele positivo ou negativo (E4).

A palavra transparência também apareceu bastante quando questionados sobre as questões envolvendo as habilidades sociais, tanto quando se falava em negociação, quando no trabalho em equipe, o que pode ser percebido na fala de E5:

[...] busco ser, sim, o mais transparente possível, ser mais aberto (E5).

E E6 acrescenta que o líder deve se interessar pelos liderados, mostrar que se importa, permitindo a criação de um ambiente de harmonia, o que evidencia uma aptidão da empatia (compreender os outros, citada no subitem 2.2.4) como base de suas habilidades sociais:

É aquele que [...] pergunta como é que está a família... eu sei que se tu pede como está o filho, como está a filha, o semblante muda (E6).

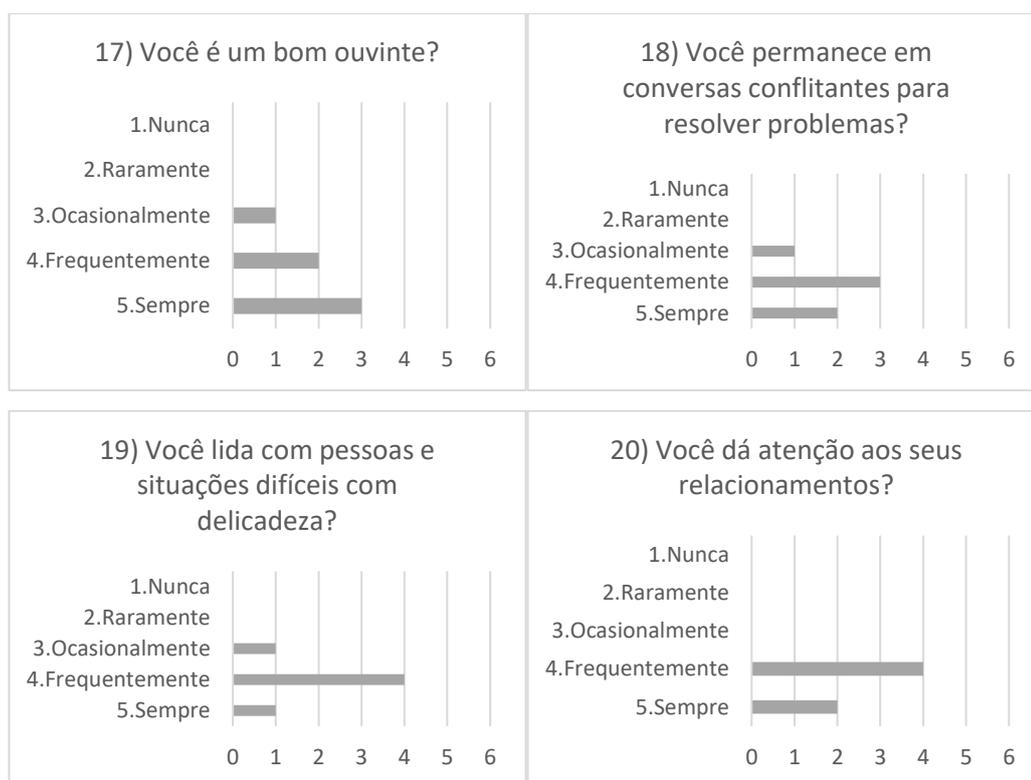
O que já foi citado por Goleman (2007), e utilizado como base para uma citação, no subitem 2.2.5, onde tanto ele quanto outros autores concordam que a habilidade interpessoal é um grande diferencial para o sucesso das pessoas, e entende-se que quem consegue estabelecer relacionamentos mais abertos possivelmente forma uma base segura (confiabilidade) e que a transparência é a base da confiabilidade.

Compilando as respostas, conclui-se que o líder tem fundamental importância social, e para ter seguidores é necessário que tenha desenvolvido essa habilidade de trabalhar e coordenar um grupo. Partindo do pressuposto citado por Hock (1999), que liderar é ter seguidores, então, ter habilidades sociais facilita o desenvolvimento de um bom líder.

As respostas encontram ressonância nas palavras de Goleman (2013, p. 229):

Perceber a necessidade de ouvir, motivar, influenciar e cooperar é um conjunto de habilidades interpessoais que líderes de bases seguras têm, cujo estilos em particular de apoio emocional estimulam as pessoas que eles lideram a trabalhar da melhor forma possível.

Figura 5 - Questões do questionário relacionadas às habilidades sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No questionário, a primeira questão relacionada às habilidades sociais era se a pessoa se considera um bom ouvinte, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 2 (duas) responderam que *frequentemente* e 3 (três) responderam que *sempre*, somando a pontuação de 26.

A segunda questão dessa categoria era se a pessoa permanece em conversas conflitantes para resolver problemas, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 3 (três) responderam que *frequentemente* e 2 (duas) responderam que *sempre*, somando a pontuação de 25.

A terceira questão era se a pessoa lida com pessoas e situações difíceis com delicadeza, onde 1 (uma) pessoa respondeu que *ocasionalmente*, 4 (quatro) responderam que *frequentemente* e 1 (uma) respondeu que *sempre*, somando a pontuação de 24.

A quarta e última pergunta sobre a competência das habilidades sociais era se a pessoa dá atenção aos seus relacionamentos, onde 4 (quatro) pessoas responderam que *frequentemente* e 2 (duas) pessoas responderam *sempre*, somando a pontuação de 26.

Computando as respostas das pessoas que responderam ao questionário, as habilidades sociais obtiveram uma pontuação de 101 pontos, ocupando a posição intermediária, dentre as outras competências, o que está de acordo com as respostas dos entrevistados, que demonstraram que essa competência depende do desenvolvimento da empatia e, como a empatia aparece como a menos desenvolvida dentro os sujeitos de análise do questionário, era de se esperar um resultado mediano.

As respostas das entrevistas foram comparadas com as respostas obtidas com os questionários, onde as competências emocionais com maior pontuação, logo, com maior destaque foram a automotivação com 104 pontos, seguida da autoconsciência com 103 pontos, depois as habilidades sociais com 101 pontos, em seguida a autorregulação com 98 pontos e a empatia com 96 pontos.

4.2.6 Categoria de como desenvolver um líder

Essa categoria surgiu do interesse da pesquisadora em identificar e compreender as ações realizadas na Plastiweber, no que se refere ao programa de desenvolvimento de lideranças, a partir do ponto de vista de cada entrevistado.

Analisando a fala do E1, percebe-se a crença de que o desenvolvimento profissional passa pelo pessoal, e O'Donnell (2006) acrescenta que a base de todo desenvolvimento pessoal passa pelo autoconhecimento:

Desenvolvimento pessoal é a base do desenvolvimento profissional então uma reforma íntima é essencial, [...] as empresas devem investir para que as pessoas evoluam e melhorem (E1).

Dentro da categoria das habilidades sociais, quando questionado sobre o que é ser um líder, E4 forneceu uma resposta que é adequada à essa categoria analisada, pois está alinhada à ideia de que um líder pode ser desenvolvido, lapidado com treinamento e, como cita a expressão *inspirar*, está afirmando que um líder precisa dessa habilidade social desenvolvida:

Eu acho que um líder, basicamente, é quem tem a capacidade de inspirar outras pessoas a fazer alguma coisa que vá dar um sentido pra vida delas, seja vida profissional, pessoal ou ambos. Então se você tem na equipe pessoas que inspiram outras, existe, na essência, a liderança. Aí, muitas vezes, é só lapidar com treinamento e com a própria experiência, mas,

basicamente, se identifica um líder quando essa pessoa inspira os outros e os outros demonstram que respeitam as opiniões dessa pessoa (E4).

E3 acrescenta a importância de se desenvolver habilidades não só técnicas para os líderes do presente e do futuro:

Para hoje tu ser um bom gestor não pode saber só técnica, ou saber gestão de pessoas, hoje tu tem que ser muito dinâmico né, então tem que ter um pouquinho de [...] autoconhecimento, porque o primeiro passo é você se conhecer, identificar os pontos de melhoria, digamos assim, e começar a trabalhar em cima disso, né (E3).

Partindo do princípio de que os líderes não nascem prontos, que se pode treinar um líder e desenvolver um líder, conforme citado por Dweck (2017), então a proposta de desenvolvimento de inteligência emocional e liderança se torna válida, totalmente pertinente e eficiente. O programa que está sendo desenvolvido na Plastiweber com o objetivo de qualificar líderes, com certeza, pelo encaminhamento já feito, levará a um resultado positivo e seus objetivos serão atingidos para a busca de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Os métodos e ferramentas utilizados pela Plastiweber se mostram adequados, eficazes e alinhados com os propostos por Goleman, Boyatzis e McKee (2018), no final do subcapítulo 2.3 e, posteriormente, detalhados no subitem 2.3.1, em que para se desenvolver as competências de inteligência emocional é importante um diagnóstico de talentos e dificuldades de cada líder, para auxiliar na criação de um plano de desenvolvimento, o que já está ocorrendo na Plastiweber.

4.2.7 Categoria da liderança com inteligência emocional

No subcapítulo 2.3, Goleman, Boyatzis e McKee (2018), mostram que os líderes emocionalmente inteligentes fazem tudo no momento adequado, da maneira apropriada, com as pessoas certas, que sabem que utilizar adequadamente as próprias emoções e despertar sentimentos positivos nas equipes é fundamental para a obtenção de efeitos positivos sobre a estratégia da organização e, com isso, a criação de uma clima de entusiasmo e flexibilidade, em que todos sentem-se chamados a serem inovadores e darem o seu melhor.

Diante do exposto, quando questionados sobre os benefícios observados em si mesmos e na Plastiweber, a partir do programa de desenvolvimento de lideranças,

as respostas obtidas foram que melhorou o clima organizacional, e assim obtendo resultado positivos em todos os níveis de relacionamento pessoa/empresa, como pode ser observado na fala de E4:

Hoje temos [...] pessoas sendo proativas, tendo o senso de equipe, que acaba resultando em menos perdas, menor número de pessoas pra fazer determinadas atividades, colaboração entre os setores, no sentido de que as pessoas, antes, olhavam para o seu setor e apresentavam indicadores do setor sem olhar o nível global. E aí então não adianta você ter um ótimo indicador local e um médio ou ruim global. Hoje, as pessoas se veem mais como donos da empresa e não como donos de um determinado departamento. E aí, naturalmente, vem a colaboração, vêm as críticas que são aceitas, porque normalmente, hoje, são críticas construtivas (E4).

Também concluíram que a importância desse programa de desenvolvimento não só favorece as relações na empresa, mas, partindo do princípio que inicia no individual, esses indivíduos, ao saírem da empresa levam consigo essas novas habilidades, tendo como consequência uma melhor relação familiar e social.

Essas conclusões encontram ressonância nas palavras de Goleman (2013, p. 253) que cita:

No sentido de que os líderes influenciam ou orientam as pessoas na direção de um objetivo compartilhado, a liderança é algo amplamente distribuído. Seja numa família, nas redes sociais, numa organização ou na sociedade como um todo, somos todos líderes, de um jeito ou de outro.

Mais um benefício observado foi as pessoas estarem todas se projetando para um mesmo objetivo, para o crescimento da empresa, com a crença de que, na medida em que individualmente as pessoas se desenvolvem, automaticamente vão contribuir para o crescimento da empresa, conforme fica evidenciado pela fala de E4 e E3:

Então o investimento em desenvolvimento das pessoas, não olhando só o aspecto técnico, mas principalmente o aspecto de relacionamento interpessoal, aspecto de maturidade emocional, faz toda diferença. Nós só vamos chegar a algum lugar como empresa se dermos condições para as pessoas crescerem (E4).

[...] ter por trás disso tudo uma empatia, tu sabe que está todo mundo olhando para o mesmo lugar [...] (E3).

Metade dos entrevistados disse que o caminho para o desenvolvimento é apostar nas pessoas, portanto apesar de haver uma demanda financeira, isso não se

torna um gasto e sim um investimento porque os resultados se ampliam para toda a comunidade. Outro benefício citado diversas vezes foi a maturidade emocional e profissional, que beneficiou a todos.

Todos demonstraram interesse em ter o retorno dessa entrevista e, com isso, verificar, conscientizar-se do que poderiam melhorar, pois consideraram a entrevista e as questões como uma oportunidade de crescimento, que favorecem à introspecção, à formação da autoconsciência, o que demonstra genuíno interesse no aprimoramento contínuo.

Também foi citado que um dos resultados obtidos com o programa Desenvolweber, especialmente com o *job rotation*, apesar de não ser o objetivo original, foi a empatia, porque os gestores passaram a compreender como os processos são interligados, favorecendo a interação e integração entre os setores, melhorando a comunicação entre áreas, reduzindo a setorização e aumentando o senso de equipe, e isso facilita com que os líderes tenham conhecimento de todas as áreas, aumentando o sentimento de equipe, time e o coleguismo.

Observando os benefícios alcançados com os treinamentos e que foram, até mesmo, além dos esperados, Goleman (2013, p. 253) descreve o que um grande líder é capaz de conquistar:

O líder bom o suficiente opera com a suposição de um sistema que beneficie um único grupo, executando uma missão como foi orientado a fazer, operando com um único nível de complexidade. Um grande líder, ao contrário, define uma missão, age em muitos níveis e aborda os problemas mais graves. Grandes líderes não se contentam com os sistemas como eles são, mas veem aquilo que eles podem se tornar e então trabalham para melhorá-los, para beneficiar um círculo mais amplo.

Por fim, o próximo capítulo visa finalizar o presente estudo com as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que a Plastiweber, com o objetivo de melhorar o clima organizacional, resultados empresariais em todos os níveis, coesão de suas equipes e os relacionamentos interpessoais, percebeu a importância de desenvolver suas lideranças em diversas habilidades e, dentre elas, as emocionais, por entender que esse é o caminho para a organização que deseja crescer de maneira sustentável, esta pesquisa teve como objetivo analisar como a empresa Plastiweber vem oportunizando o desenvolvimento de seus líderes em relação à inteligência emocional e como esses líderes percebem essa abordagem de liderança.

Para auxiliar na compreensão deste objetivo geral, foi realizada a revisão bibliográfica acerca dos temas liderança e inteligência emocional, onde foi possível perceber que os líderes que tenham desenvolvido as habilidades de inteligência emocional terão maiores chances de sucesso e resultados positivos nas organizações. Para alcançar o objetivo geral, três objetivos específicos foram estabelecidos: a) identificar as ações realizadas pela Plastiweber no que se relaciona ao desenvolvimento da inteligência emocional de suas lideranças; b) levantar a percepção dos líderes em relação à própria inteligência emocional e c) elencar os benefícios percebidos pela organização e lideranças desde que as ações de desenvolvimento passaram a ser implementadas. Em seguida, o presente estudo contou com entrevistas a 6 (seis) diferentes gestores/líderes e questionários a 6 (seis) gestores/líderes para a coleta das informações necessárias para a análise.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível identificar que o Programa de desenvolvimento de lideranças, chamado Desenvolweber, oportuniza, por meio das reuniões guiadas pela *coach*, o desenvolvimento de habilidades técnicas e específicas de liderança (como ferramentas de *feedback*, comunicação, trabalho em equipe), bem como de habilidades e competências da inteligência emocional (como o autoconhecimento, empatia, habilidades sociais). Para o aprofundamento nos assuntos de interesse dos líderes e o desenvolvimento pessoal e individual, também existe o *Coaching* individual.

Já colhendo resultados positivos e tomando consciência de que a organização apresentava o potencial para obter resultados ainda mais satisfatórios, foi adicionado um novo pilar ao Programa Desenvolweber, que passou a incluir o *job rotation*, cuja finalidade é a de permitir que os colaboradores interessados possam aprender as

atividades de outro setor, desenvolvendo, assim, os talentos dentro da própria organização, permitindo a possibilidade de crescimento desses colaboradores. O que foi observado, além do objetivo inicialmente proposto pela Plastiweber é que, com essa atividade, os colaboradores passaram a entender e compreender as dificuldades dos setores vizinhos, permitindo o desenvolvimento do sentimento de empatia, reduzindo a setorização (que é presente em tantas empresas) e gerando o senso de time.

Em relação ao segundo objetivo específico, por meio das entrevistas, observa-se que os líderes da Plastiweber têm conhecimento sobre as categorias de inteligência emocional e que vêm desenvolvendo essas habilidades através das ações de desenvolvimento e, também, ao longo das suas vidas e experiências vivenciadas. Por meio das respostas obtidas foi possível perceber que todos identificam as competências de inteligência emocional em si mesmos, conseguem perceber a evolução em suas atitudes e comportamentos, observam que podem e desejam melhorar ainda mais e todos buscam o aperfeiçoamento contínuo.

Essas respostas foram comparadas com as respostas obtidas com os questionários, onde as competências emocionais com maior pontuação, logo, com maior destaque foram a automotivação com 104 pontos, seguida da autoconsciência com 103 pontos, depois as habilidades sociais com 101 pontos, em seguida a autorregulação com 98 pontos e, por último, a empatia, com 96 pontos, como pode ser visto na Tabela 1, detalhada na página 54. Esse resultado está de acordo com os resultados encontrados nas entrevistas, em que enquanto alguns líderes se percebiam com grande habilidade de empatia, outros admitiram ter evoluído muito, porém consideravam essa a competência mais difícil de se desenvolver. Da mesma forma, todos os entrevistados apresentaram muita facilidade em indicar seus motivadores internos e suas estratégias para se manterem motivados diante das incertezas, o que se mostra de acordo com as respostas dos questionários.

Relacionado ao terceiro objetivo específico, os benefícios percebidos pelos líderes entrevistados foram a maturidade profissional e emocional dos colaboradores, melhora no clima organizacional, maior integração entre os setores, senso de equipe, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de empatia, além da constatação de que os resultados não se limitam à organização, pois como o desenvolvimento ocorre a nível pessoal, o indivíduo leva os novos comportamentos e atitudes para sua casa,

tendo um efeito benéfico que se estende até suas famílias que, por sua vez, passam a replicar esses aprendizados.

Diante desses resultados, foi possível avaliar a evolução pessoal e profissional da Plastiweber e reconhecer que o caminho de escolha da empresa, no sentido de buscar maior eficiência, eficácia e melhores resultados, se dá por meio do investimento na satisfação e desenvolvimento de suas lideranças e colaboradores. Isso é percebido, também, pelos líderes que afirmam que desenvolver pessoas é o caminho para uma organização que deseja ter sucesso.

Outro ponto a se observar foi o interesse e disponibilidade da empresa em permitir que essa pesquisadora realizasse esse estudo, pois além de auxiliar essa pesquisadora a atingir seus objetivos plenamente, demonstra interesse em melhorar, evoluir e crescer. A Plastiweber se mostra interessada em olhar para aquilo que ainda precisa ser feito – apesar de não ser objetivo dessa pesquisadora sugerir ações específicas – e essa atitude é um indicativo de que está voltada à busca de maior conhecimento e aprimoramento pessoal e empresarial.

Espera-se que a análise realizada nesse trabalho seja útil à Plastiweber, e permita a avaliação dos pontos observados com essa pesquisa, nos demais colaboradores, que não fizeram parte desse estudo, futuramente. Seria muito gratificante a essa pesquisadora se esse trabalho trouxesse alguma contribuição à empresa, como, por exemplo, uma adaptação das perguntas utilizadas nas entrevistas para utilizá-las como ferramenta de análise de desenvolvimento pessoal e emocional e avaliação do Programa Desenvolweber.

Uma sugestão que pode ser feita à Plastiweber é a de utilizar as ferramentas propostas aqui ou adaptadas às suas necessidades para identificar as lacunas percebidas pelos colaboradores ou pontos de melhoria que eles possam observar, pois durante as entrevistas foi apontada a sugestão de assuntos a serem trabalhados em cursos, minicursos e treinamentos. Um dos temas mais destacados foi a *comunicação* que, como já observada na justificativa desse trabalho como uma questão delicada e que merecia atenção e, apesar de todos os entrevistados observarem o quanto a comunicação melhorou consideravelmente com as ações desenvolvidas, ainda foi apontada como uma questão que merece ser ainda mais desenvolvida, globalmente.

Para futuros estudos relacionados à temática de liderança e inteligência emocional sugere-se que mais pesquisadores investiguem as práticas e ferramentas

utilizadas pelas empresas para promover o desenvolvimento da inteligência emocional em seus líderes (*coaching*, treinamentos, cursos), correlacionando com os resultados obtidos, pois observa-se que, nas publicações atuais, há um foco na avaliação da inteligência emocional dos líderes, e pouca coisa sobre como desenvolver essas competências nos gestores, dentro das organizações. Dessa forma, as práticas com bons resultados podem servir de modelo para as demais empresas, promovendo uma cultura de conscientização de que resultados positivos estão relacionados com o desenvolvimento das pessoas.

Como principais aprendizados da pesquisadora destaca-se a compreensão do impacto positivo que líderes com inteligência emocional podem ter em uma organização, e uma empresa que investe no desenvolvimento, não apenas técnico, mas também emocional, de seus líderes conseguirá manter esses talentos, que se sentem valorizados e compreendem seu papel importante na manutenção de um clima organizacional saudável e cooperativo. Cabe, também, destacar que, como o desenvolvimento das competências emocionais acontece em nível pessoal, pertence ao indivíduo, esse as leva consigo para onde for e passa a agir com mais saúde emocional em todas as áreas e setores de sua vida. Com isso, os benefícios não se limitarão somente às fronteiras da organização e poderão influenciar toda uma comunidade. Entende-se que esse seja um dos caminhos para a criação de um mundo e um futuro melhor.

REFERÊNCIAS

- BAR-ON, Reuven. Inteligência social e emocional. Insights do emotional quotient inventory. *In*: BAR-ON, Reuven; PARKER, James D. A. (org.). **Manual de inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 266-283.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. Tradução de Allan Vidigal Hastings. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. *E-book*. Disponível em: [Minha Biblioteca: Administração - Série A, 2ª Edição](#). Acesso em: 28 nov. 2020.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- BRACKETT, Marc. Se as emoções não saem, vão para o seu sistema imunológico, seu estômago. **El País**, [s. l.], 24 fev. 2019. Disponível em: [Inteligência emocional: Marc Brackett: “Se as emoções não saem, vão para seu sistema imunológico, seu estômago” | EL PAÍS Semanal | EL PAÍS Brasil \(elpais.com\)](#). Acesso em: 28 nov. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 12.035, de 02 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em 20 abr. 2021.
- CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. **A Dimensão Coletiva da Liderança**. Caderno IHU Ideias – UNISINOS. São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009.
- COOPER, Robert K.; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2017.
- GARDENSWARTZ, Lee; CHERBOSQUE, Jorge; ROWE, Anita. **Inteligência emocional na gestão de resultados: controle a força das emoções de modo a poder equilibrar as diferenças, formar equipes mais engajadas e criar organizações mais saudáveis**. São Paulo: Clío Editora, 2012.
- GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artmed, 1994.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. *E-book*. Disponível em: [Compartilhando Ebooks Acadêmicos: Métodos e Técnicas de Pesquisa Social \(GIL, 2008\)](#). Acesso em: 27 nov. 2020.

GOLEMAN, Daniel *et al.* O que define um líder? *In: HARVARD BUSINESS REVIEW* (org.). **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 1-26. (Coleção 10. Leituras essenciais).

GOLEMAN, Daniel. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013. *E-book*. Disponível em: [Daniel Goleman Foco.pdf Download \(293 Pages | Free \) \(pdfdrive.com\)](#) Acesso em: 12 jan. 2021.

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

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. *E-book (não paginado)*. Disponível em: [o monge e o executivo - PDF Drive](#). Acesso em: 22 jan. 2021.

MACIARIELLO, Joseph A. **Um ano com Peter Drucker**: 52 semanas de coaching para se tornar um líder eficiente. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016. *E-book*. Disponível em: [peter drucker - PDF Drive](#). Acesso em: 14 jan. 2021.

MLODINOW, Leonard. **Elástico**. Como o pensamento flexível pode mudar nossas vidas. 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Razão & emoção**: a inteligência emocional em questão. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

NAKAMURA, J; CSIKSZENTMIHALYI, M. The concept of flow. *In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. (eds.), Handbook of positive psychology*. Nova York, NY, EUA: Oxford University Press, 2002. p. 89-105. Disponível em: [0195182790.pdf \(nuovoeutile.it\)](#). Acesso em: 30 nov. 2020.

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho** – Da parede para a prática. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PIONEIRISMO e reconhecimento. **Zero Hora**, Porto Alegre, 10 dez. 2020, Informe Comercial, p. 1-8.

PLASTIWEBER. Plastiweber: circular plastics, C2021. Página inicial. Disponível em: <https://www.plastiweber.com.br/>. Acesso em: 16 out. 2020.

QUIZ: Qual seu nível de inteligência emocional? **Na Prática**, São Paulo, 2 de abr. 2018. Disponível em <https://www.napratica.org.br/wp-content/uploads/2018/04/2018.04.02-Medindo-Intelig%C3%Aancia-Emocional-V3.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1989-90. Disponível em: [Microsoft Word - Document1 \(gruberpeplab.com\)](#). Acesso em 12 out. 2020.

SANHUDO, Nádia F. Liderança em enfermagem. **Universidade Federal de Juiz de Fora**, Juiz de Fora, [2020?]. Disponível em: [As Teorias da Administração e Estilos de Liderança \(ufjf.br\)](#). Acesso em: 08 jan. 2021.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da *et al.* **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012. *E-book*. Disponível em: [Metodologia de pesquisa em administração \(asav.org.br\)](#). Acesso em: 11 nov. 2020.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. *In*: BITENCOURT, Claudia Cristina *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 197-215.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. Disponível em: [Gestão de Pessoas by Sylvia Vergara - PDF Drive](#). Acesso em: 23 nov. 2020.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982. *E-book*. Disponível em: [Max Weber - Ensaio De Sociologia.pdf - Google Drive](#). Acesso em: 16 jan. 2021.

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: ciências sociais - método - planejamento**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRURADO DE ENTREVISTAS

Gênero: _____

Idade: _____

Tempo de empresa: _____

Escolaridade: _____

Roteiro de entrevista

Perguntas entrevista	Categorias de análise
1- Você identifica os seus sentimentos e consegue saber a causa dessas emoções, de onde vêm, onde se originam? (Exemplifique) 2- E como as emoções podem afetar seu desempenho na empresa (e na vida pessoal)?	Autopercepção
3- Você acredita que o controle das suas emoções é um facilitador para atingir suas metas? (Exemplifique) 4- Você consegue se adaptar facilmente às necessidades de mudanças? (Explique)	Autorregulação
5- Você tem consciência do que lhe motiva? 6- Você consegue se manter motivado diante de imprevistos? De que forma? 7- Você mantém o foco em seus objetivos de longo prazo e tem consciência dos passos para conquistá-los? (Explique)	Automotivação
8- Você consegue perceber as emoções e valores das pessoas com quem se relaciona e entender sua forma de ver o mundo? (De que forma e como lida com isso?) 9- O que é uma comunicação de qualidade para você?	Empatia
10- O que vem à mente quando você pensa sobre 'o que é ser um líder'? 11- Você consegue conduzir uma negociação a um acordo satisfatório, ajudando a diminuir conflitos? 12- Quais vantagens você identifica no trabalho em equipe e no individual? E qual você prefere?	Habilidades Sociais

13- Conte-me um pouco sobre o programa de desenvolvimento de lideranças.	Como Desenvolver um Líder
14- Quais benefícios você consegue observar em si mesmo e na empresa desde que os Programas de <i>Coaching</i> passaram a ser implementados?	Liderança com Inteligência Emocional
15- Quais os motivos que levaram a empresa a buscar esse programa de desenvolvimento de lideranças? (Somente para um dos Diretores da empresa)	Liderança com Inteligência Emocional

Fonte: elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Liderança e Inteligência Emocional

Este questionário pretende coletar dados sobre a inteligência emocional em gestores da PLASTIWEBER, para o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Mariane Lucchese Mariano da Rocha, do curso de Administração da UNISINOS Porto Alegre.

O teste foi elaborado com base no modelo de cinco competências de inteligência emocional, proposto por Daniel Goleman, e a pontuação obtida indica as categorias onde suas habilidades se destacam.

Não será necessário divulgar seu nome.

Desde já agradeço a sua participação!

***Obrigatório**

1. Gênero *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

2. Faixa etária *

- 18 - 28 anos
- 29 - 39 anos
- 40 - 50 anos
- Acima de 51 anos

3. Escolaridade *

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa

4. Tempo de empresa *

- até 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

5. Número de pessoas sob sua liderança ou coordenação direta:

Sua resposta _____

Teste de nível de inteligência emocional

Leia as frases apresentadas a seguir e assinale a resposta que corresponde a como você costuma agir, onde:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Ocasionalmente
- 4- Frequentemente
- 5- Sempre

6. Marque apenas uma opção por linha: *

	1 - nunca	2	3	4	5 - sempre
Você sabe identificar as emoções que sente?	<input type="radio"/>				
Você sabe se acalmar quando se sente inquieto ou chateado?	<input type="radio"/>				
Você define metas a longo prazo?	<input type="radio"/>				
Você procura entendimento mútuo nas situações?	<input type="radio"/>				
Você é um bom ouvinte?	<input type="radio"/>				
Você persiste na busca por seus objetivos, apesar dos obstáculos?	<input type="radio"/>				
Você consegue admitir facilmente que cometeu um erro?	<input type="radio"/>				
Você sabe suas qualidades e defeitos?	<input type="radio"/>				
Você permanece em conversas conflitantes para resolver problemas?	<input type="radio"/>				

Você tenta enxergar as situações pela perspectiva dos outros?	<input type="radio"/>				
Você tem ânimo para atingir seus objetivos?	<input type="radio"/>				
Você consegue pensar claramente quando está sob pressão?	<input type="radio"/>				
Você utiliza as críticas para crescer?	<input type="radio"/>				
Você tem facilidade de identificar as emoções dos outros?	<input type="radio"/>				
Você lida com pessoas e situações difíceis com delicadeza?	<input type="radio"/>				
Você se orienta pelos seus valores e objetivos?	<input type="radio"/>				
Você supera facilmente o sentimento de frustração?	<input type="radio"/>				
Você reconhece como seu comportamento afeta os outros?	<input type="radio"/>				
Você consegue ouvir sem julgar?	<input type="radio"/>				
Você dá atenção aos seus relacionamentos?	<input type="radio"/>				

E-mail:

Seu e-mail não é obrigatório, apenas indique caso deseje receber o resultado de seu teste de inteligência emocional. Sua privacidade será preservada.

Sua resposta

27. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido *

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna de graduação Mariane Lucchese Mariano da Rocha, do curso de Administração da UNISINOS Porto Alegre, que pode ser contatada pelo e-mail: marimdarocha@gmail.com e pelo telefone (51) 992521836. Tenho ciência de que o estudo visa levantar dados, pela referida aluna, para a realização de um trabalho de conclusão de curso. Minha participação consistirá em responder anonimamente um questionário online. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica e que os dados obtidos não serão divulgados para outros fins, assegurando assim minha privacidade. Caso eu solicite, a aluna providenciará uma cópia do trabalho para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Concordo

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

ANEXO A – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRES E ESCLARECIDOS

(Anexos removidos para a preservação da identidade dos entrevistados)

ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Graduação

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE
INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO.

Eu, **Mariane Lucchese Mariano da Rocha**, aluno(a) do **Curso de Administração** da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, matriculado(a) sob o número **1701727**, declaro que a **Empresa/Instituição _Plastiweber_ objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (provisoriamente) Inteligência emocional e liderança: a percepção de líderes da Plastiweber com relação a sua inteligência emocional**, entregue no semestre **2021/1**, **permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que nele constam.**

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.

A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social. Nesse caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

Feliz, 31 de Maio de 2021.

Mariane da Rocha
Assinatura do aluno

Clência da empresa

HOISES WEBER
Nome do responsável da Empresa/Instituição

[Assinatura]
Assinatura do Responsável da Empresa/Instituição
Carimbo ou CNPJ

ANEXO C – PUBLICAÇÃO DE INFORME COMERCIAL EM ZERO HORA



PLASTIWEBER

Circular Plastics



INFORME COMERCIAL
10 DE DEZEMBRO DE 2020

Pioneirismo e reconhecimento

PRIMEIRA EMPRESA DAS AMÉRICAS A PRODUZIR PLÁSTICO RECICLADO COM CERTIFICAÇÃO EUCERTPLAST É GAÚCHA Página 3



PLASTIWEBER DIVULGAÇÃO

●●●●●●●●●●



OLHAR NO FUTURO

COMO O USO CORRETO DO PLÁSTICO E A RESPONSABILIDADE AMBIENTAL SE TORNAM DIFERENCIAIS

Página 6

●●●●●●●●●●



CORRENTE SUSTENTÁVEL

PLASTIWEBER PROMOVE DIFERENTES PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS NAS REGIÕES ONDE ATUA

Página 5

» ENTREVISTA «

O PASSADO, O PRESENTE E O FUTURO DA PLASTIWEBER

EM ENTREVISTAS, OS DIRETORES MOISÉS E LEANDRO WEBER ABORDAM O HISTÓRICO DA PLASTIWEBER, OS PROPÓSITOS E VALORES QUE A GUIAM, OS DESAFIOS DO SETOR, ALÉM DAS CONQUISTAS RECENTES, COMO O CERTIFICADO EUCERTPLAST

Moisés Weber, Diretor Administrativo

Como surgiu a Plastiweber?

A empresa surgiu em 1997 como uma transformadora de resinas virgens convencionais, fabricando filmes para agricultura. Porém, os agricultores voltavam e pediam o que poderiam fazer com o filme estufa descartado. Há 21 anos, o nosso pai Lauro viu nisso uma oportunidade e começamos a reciclagem desse plástico. Aperfeiçoamos o processo, o que acabou resultando em um produto de qualidade superior.



Qual o propósito e os princípios que a empresa segue?

Nosso propósito é criar uma economia circular para os plásticos, permitindo, dessa forma, que a sociedade continue usufruindo os benefícios do plástico sem culpa. Os princípios que dão base para isso são a inovação, a qualidade de ponta a ponta, a sustentabilidade e a seriedade. Acreditamos que com essa base forte, mesmo que os ventos soprem contra, conseguimos manter a solidez e nos preparar para as oportunidades que aparecem todos os anos.

O que podemos destacar de conquistas da empresa até o momento e quais os planos e perspectivas para o futuro?

Nos consideramos vencedores, pois apostamos em um ramo que não teve valorização

Nos consideramos vencedores, pois apostamos em um ramo de negócio que hoje tende a ser o ramo da indústria que mais crescerá no mundo. A economia circular veio para ficar.

Por isso, esperamos ter um crescimento exponencial nos próximos anos. Neste ano, além do lançamento do projeto Naturecycle, conquistamos o selo Senaplas Produto, a certificação EuCertPlast, além de fechar importantes projetos com empresas de nível multinacional que estão valorizando de verdade a sustentabilidade em suas embalagens. Todos esses anos de trabalho árduo valeram a pena, e nossa visão é nos tornarmos a mais importante solução na América em embalagens flexíveis circulares.

Leandro Weber, Diretor Industrial

Conte um pouco sobre a estrutura da Plastiweber e tipos de serviço que oferece ao mercado.

Possuímos um parque fabril com alta tecnologia, e um processo eficiente que nos permite tornar a logística reversa realidade e que nos permite entregar os produtos de alta qualidade, além, é claro, do know-how que criamos ao longo destes 21 anos reciclando filmes de polietileno.

Quais são os desafios do setor atualmente e de que forma a Plastiweber se diferencia na área?

Ao longo dos anos, a Plastiweber sempre investiu em tecnologia e inovação para entregar produtos de alta qualidade e performance aos seus clientes, sempre com muita responsabilidade ambiental, elementos que afirmam o padrão Plastiweber e que diferenciam a qualidade dos nossos produtos. E nosso desafio diário é manter esta constância no processo.

Qual o significado da conquista do certificado EuCertPlast para a empresa e seus clientes?

A conquista desta certificação só reforça nosso propósito, de criar uma economia circular para o plástico, entregando aos nossos clientes soluções em embalagens



FOTOS PLASTIWEBER/DIRIGIÇÃO

plásticas flexíveis, produzidas através de um ciclo seguro e sustentável de logística reversa, bem como estar sempre conversando com a sociedade na busca da conscientização e ampliação da Economia Circular.

A Plastiweber sempre investiu em tecnologia e inovação para entregar produtos de alta qualidade

Estamos muito felizes com mais esta conquista e é muito gratificante, pois é o resultado de um trabalho árduo e desafiador que viemos fazendo aos longo dos anos. Usar o plástico que está na sociedade

como matéria-prima para produzir uma nova embalagem com certeza é um grande desafio, mas que fazemos com excelência comprovada e agora certificada também a nível europeu. Esta conquista é possível através de um trabalho conjunto de toda a equipe Plastiweber.

EXPEDIENTE



RBS Brand Studio

Encartado no jornal Zero Hora, com distribuição para todo o Estado de Rio Grande do Sul. Produzido por Diretoria Comercial e Marketing.

Analista de Produto: Bruna Mello
bruna.mello@gruporbs.com.br

Execução: mare — conteúdo e estratégia
contato@mareconteudo.com.br

Textos: Daiane Alves Lima

Edição: Marcos Carvalho e Nicolas Pasinato

Projeto Gráfico e Diagramação:
Luís Felipe Corullón

Jornalista Responsável:
Luiza Galdzinski Carneiro (MTB 16.616)

» SELO DE QUALIDADE «



» Em novembro, mais um reconhecimento: a empresa recebeu o prêmio de Sustentabilidade da Revista Plástico Sul

PLASTIWEBER É PRIMEIRA NA AMÉRICA A RECEBER CERTIFICAÇÃO EUROPEIA

RECONHECIMENTO GARANTE QUALIDADE NO PRODUTO FINAL

A Plastiweber preocupa-se em oferecer as facilidades e benefícios das embalagens plásticas sem deixar de lado o cuidado com o futuro do planeta. Para isso, busca os materiais descartados para serem reinseridos na economia e produz filmes plásticos até 100% reciclados produzidos a partir de matéria-prima pós-consumo.

A empresa tem todos os processos baseados na Economia Circular. Por meio do projeto Naturecycle, por exemplo, a Plastiweber entrega embalagens produzidas a partir de materiais já consumidos. Esses resíduos são retirados de supermercados, cooperativas ou mesmo de clientes, realizando uma Logística Reversa Integral.

O projeto também possibilita que os clientes finais acompanhem os benefícios gerados ao utilizar uma embalagem que faz parte da economia circular e possam, dessa maneira, informar esses benefícios aos consumidores e promover consciência social.

E toda essa preocupação foi comprovada — mais uma vez — ao receber a certificação europeia European Certification of Plastic Recyclers (EuCertPlast). Com isso, a companhia é a primeira na América a ter esse reconhecimento.

A certificação EuCertPlast garante a rastreabilidade dos materiais plásticos em todo o processo de reciclagem na cadeia de abastecimento e assegura, ainda, a qualidade do material reciclado no produto final. Esse reconhecimento foi criado para identificar recicladores que operam seguindo altos padrões e que são guiados pelas melhores práticas. Além disso, é uma garantia aos clientes de que os plásticos pós-consumo processados são tratados com respeito ao meio ambiente.

— Sempre procuramos nos certificar, sendo que somos a única recicladora brasileira a possuir homologação SMETA/ SEDEX, que é global e relacionada a questões sociais, ambientais e de ética empresarial. Mas precisávamos de uma certificação internacional que garantisse os atributos relacionados à garantia de qualidade, uso de matéria-prima reciclada pós-consumo, e que fosse específica para o mercado de reciclagem. Então descobrimos a EuCertPlast, a mais importante do setor de reciclagem de plástico do mundo. Fomos muito bem sucedidos — conta o diretor Moisés Weber.

O processo para receber a certificação teve uma auditoria que durou muitos dias, seguidos de meses em que foi preciso encaminhar documentos até a certificadora, na Bélgica.



RECONHECIMENTO

Essa não foi a primeira vez em que a Plastiweber teve seu trabalho reconhecido. Em 2018, a empresa recebeu a homologação SMETA/Sedex, que garantiu que os processos são feitos em conformidade com as leis trabalhistas, fiscais, ambientais, dentro de padrões rígidos de segurança e ética.

A companhia também conquistou o SE-NAPLAS, Selo Abiplast, que certifica instituições que trabalham dentro das legislações das Políticas Nacionais de Resíduos Sólidos e de Logística Reversa. Em novembro de 2020, foi a vez de receber o prêmio de Sustentabilidade da Revista Plástico Sul, destacando-se com a linha de produtos Naturecycle, vencedora da categoria de melhores práticas socioambientais.

— Já fomos reconhecidos por clientes que possuem unidades ao redor de todo o mundo como o mais bem sucedido caso de utilização de embalagem até 100% feita de material reciclado — destaca Weber.

» INOVAÇÃO «

ECONOMIA CIRCULAR: PLASTIWEBER PRODUZ EMBALAGEM ATÉ 100% RECICLADA DE MATERIAL PÓS-CONSUMO

LOGÍSTICA REVERSA E ECONOMIA CIRCULAR PERMITEM REUTILIZAÇÃO DE TODOS OS MATERIAIS QUE PASSAM PELA EMPRESA

A Plastiweber, que desenvolve diversos tipos de embalagens, tem como diferencial todo o seu processo de fabricação, pensado na melhor maneira de utilizar o plástico e, assim, causar o menor dano possível ao planeta.

Para garantir isso, a empresa baseia-se na prática de dois conceitos: economia circular e logística reversa. O diretor comercial, responsável pela gestão circular da empresa, Pedro Bolfoni, explica que toda a instituição é organizada pensando na reutilização dos materiais, desde a produção até a entrega.

LOGÍSTICA REVERSA

A Logística Reversa é a forma de colocar em prática o conceito de Economia Circular. Nesse método, o material já usado é recolhido para ser transformado e encaminhado para uso novamente — como o mesmo artigo ou algo diferente. Bolfoni esclarece que há dois tipos de logística reversa: direta e indireta.

A direta é quando o mesmo fabricante busca o produto que distribuiu, como os fabricantes de pilhas e baterias. Já a indireta é quando terceiros buscam materiais para serem reinseridos no ciclo produtivo.

VALOR

Para garantir a produção dentro dos padrões, Bolfoni explica que a empresa tem o custo de manter os processos sob controle, seguindo os procedimentos definidos. Esses procedimentos são auditados por clientes e por entidades certificadoras nacionais e internacionais. Todos os custos adicionais são compensados com a valorização dos produtos no mercado, como analisa o diretor.

— Sem estes diferenciais, nosso negócio iria cair na vala comum dos que não seguem normas — avalia o diretor comercial.

ECONOMIA CIRCULAR X ECONOMIA LINEAR

A economia linear, como esclarece Bolfoni, é a maneira como o sistema produtivo, em geral, funciona. Nesse modelo, a matéria-prima é extraída da natureza, passa por uma transformação e é disponibilizada para uso. Em seguida, quem utiliza descarta o produto e o material permanece no ambiente.

A economia circular, ao contrário, permite que os resíduos voltem ao ciclo de produção. Nesse modelo, a substância é extraída da natureza, transformada e utilizada. Em seguida, os resíduos são recolhidos, transformados em outro bem, reutilizados e, assim, sucessivamente.

Ainda dentro da economia circular há duas maneiras de reaproveitar os produtos. Uma delas é quando o objeto serve de matéria-prima para um item de qualidade inferior, que recebe o nome de *downcycling*. Utilizar um plástico de boa qualidade para fazer um saco de lixo é um exemplo disso.

Por outro lado, é possível reutilizar a matéria-prima de um artigo para a criação de um

novo item, tão nobre quanto o primeiro ou até mesmo de qualidade superior. Segundo o diretor comercial, esse é o processo utilizado na Plastiweber e recebe o nome de *upcycling*.

— A economia circular é um modelo econômico reorganizado a partir do erro do conceito da economia linear — pontua o diretor.



LOGÍSTICA REVERSA NA PRÁTICA

Para fazer com que as ideias de economia circular e logística reversa funcionem, na prática, a Plastiweber tem toda a sua produção organizada de maneira específica. O setor de vendas, por exemplo, ajuda o setor de compras a identificar fornecedores dos materiais usados para reciclagem.

Além disso, os mesmos caminhões utilizados para fazer a entrega buscam,

nos próprios clientes e em outros pontos, materiais descartados necessários para o reaproveitamento.

A instituição também possui pontos de coleta em escolas e tem parcerias com redes de supermercados da região metropolitana de Porto Alegre. Bolfoni explica que também há um posto de coleta em frente à empresa, além de pequenos catadores levarem material até o local.

» CONSCIENTIZAÇÃO «

PROJETOS QUE FAZEM A DIFERENÇA: CONHEÇA O NATURECYCLE, A EMBALAGEM COM COMPROMISSO SOCIAL

SAIBA MAIS SOBRE COMO EMPRESAS PARCEIRAS COMPARTILHAM IDEIAS DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE

A responsabilidade com o meio ambiente e o compromisso com o uso correto do plástico e a reutilização de resíduos são os diferenciais da Plastiweber, e as certificações e prêmios recebidos ratificam esses cuidados. Para colocar em prática os conceitos de economia circular e logística reversa, a empresa desenvolve ações socioambientais através do projeto **Naturecycle**. A ideia é transformar os resíduos que teriam um fim em um novo produto e, assim, conscientizar a sociedade sobre uma nova forma de comportamento.

Além da produção sustentável, a iniciativa informa ao mercado e conscientiza a sociedade, já que os benefícios da utilização dos materiais podem ser acessados por meio de um QR Code.



» Preocupação com o meio ambiente se reflete nas embalagens



» Leitura de QR Code é possível em embalagens 100% recicladas

AÇÕES DO PROJETO NATURECYCLE

Com o projeto, a instituição produz plástico 100% reciclado. A reutilização, entretanto, não significa baixa qualidade. Pelo contrário, as certificações nacionais e internacionais atestam um alto índice de desempenho e qualidade das embalagens.

Mas, sabendo que é necessária a conscientização de todos para que o plástico seja usado da maneira adequada, a Plastiweber foi além e desenvolveu as ações Escola Sustentável, Resíduos pela Vida e Natal Mais Feliz.

Com a Escola Sustentável, é incentivado o reaproveitamento do plástico com estudantes, o que estimula a economia circular.

Criado em 2017, o Resíduos pela Vida busca ajudar na destinação correta do lixo e conta com um Ponto de Entrega Voluntário (PEV) na empresa. Já no projeto Natal Mais Feliz, desenvolvido junto às crianças das comunidades, brinquedos usados são encaminhados para escolas e entidades, criando uma maior vida útil para os produtos.

CONSUMO RESPONSÁVEL E A RELAÇÃO COM CLIENTES

A Ambev está presente em 19 países, possui 30 marcas de bebidas e cerca de 35 mil colaboradores no Brasil. A empresa também acredita que é possível transformar o mundo em um lugar melhor e incentiva o consumo responsável e a preservação de recursos naturais.

— Uma das nossas maiores preocupações é com os resíduos gerados pelas embalagens de nossos produtos, por isso, investimos em inovações para

encontrarmos soluções mais sustentáveis e que fomentem uma cadeia circular de coleta e reciclagem. A Plastiweber compartilha dessa preocupação e tem soluções que estão em linha com essa visão. Temos o compromisso de eliminar a poluição plástica das nossas embalagens até 2025 e usamos o plástico reciclado da Plastiweber nas embalagens dos fardos da água AMA, que está alinhado ao nosso compromisso — declara a Packaging Sustainability, Lisa Lieberbaum.

PREOCUPAÇÃO COM O PLANETA

O gerente de pesquisa e desenvolvimento de embalagens da Adimax, Leonardo Dalmagro, também destaca que a empresa preocupa-se em como a produção pode interferir no planeta.

— A Adimax se preocupa com o impacto de

suas atividades e como elas afetam a natureza e a sociedade em que está inserida, por isso nós escolhemos a Plastiweber. Acreditamos que a empresa está focada em entregar soluções em embalagens plásticas flexíveis 100% recicladas, recicláveis e, acima de tudo, certificadas — avalia o gerente.

» RESPONSABILIDADE AMBIENTAL «

USO CORRETO DO PLÁSTICO E PREOCUPAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE SÃO DIFERENCIAIS DA PLASTIWEBER

EMPRESA SUSTENTA SEUS PROCESSOS DE PRODUÇÃO NA SUSTENTABILIDADE

Mais do que uma tendência, a responsabilidade ambiental é uma necessidade nos dias de hoje. E uma das grandes discussões atuais diz respeito ao consumo e ao descarte do plástico. Pensando sobre como não abrir mão da praticidade desse material e, ainda assim, cuidar do meio ambiente, a Plastiweber decidiu trazer para o mercado uma das mais avançadas soluções de embalagens recicladas a partir de resíduos existentes no mundo.

A empresa gaúcha, com mais de 23 anos de mercado, é focada em entregar embalagens flexíveis 100% recicladas e recicláveis. Atualmente, tem uma estrutura de 13 mil metros quadrados de área construída, com uma equipe de mais de 250 colaboradores, atendendo uma carteira de mil clientes. Produz, por ano, 8 mil toneladas de embalagens. Todo esse material é destinado a diferentes setores da indústria — alimentícia, bebidas, home, personal care, pet food, calçadista e moveleiro.

O diretor administrativo da companhia, Moisés Weber, comenta que o plástico é um dos materiais mais nobres e versáteis inventados pelo homem, mas tornou-se, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), um dos grandes problemas da humanidade. Entretanto, todos os transtornos causados só acontecem pelo mau uso do material.

— Por isso, desenvolvemos uma solução para o mercado com possibilidade para que as empresas continuem embalando seus produtos com plástico, usufruindo dos incríveis benefícios sem culpa alguma e, ainda, criando um grande diferencial, a partir do reconhecimento do consumidor, que espera avidamente por embalagens que sejam produzidas a partir da reciclagem de resíduos plásticos pós-consumo — destaca Weber.

Sobre a preocupação da empresa com a sustentabilidade, o diretor lembra que essa postura sempre fez parte dos cuidados da companhia. Ele comenta que a Plastiweber ficou cada vez mais forte e especializou-se, desenvolvendo novas habilidades, melhorias e inovações. Por isso, agora o diretor prevê um grande crescimento, com um cenário atual muito favorável.

— A empresa tem, em seu DNA, a preocupação com o bom uso dos recursos. O cuidado com o meio ambiente faz parte da nossa cultura, do nosso jeito de ser, sempre fizemos isso, mesmo quando o mercado não estava favorável. Falta-vam políticas públicas que incentivassem a reciclagem — ressalta o diretor administrativo.



» Diretor Administrativo explica que o problema não está no plástico, mas em como o material é tratado

O PLÁSTICO NÃO TEM CULPA

Para Weber, um dos maiores erros é apontar o plástico como o grande vilão do meio ambiente. Ele esclarece que o material tem um dos menores impactos ambientais — quando usado corretamente.

— Os plásticos precisam ser produzidos de uma forma que possam ser reutilizados e reciclados. Após, precisam cumprir seu papel e voltar para a cadeia produtiva, tudo isso apoiado por uma tributação mais justa e empresas que valorizem a compra de materiais plásticos reciclados — defende.



CONSCIENTIZAÇÃO



Outras boas práticas de produção também são adotadas pela Plastiweber, como a utilização de energia eólica durante o processo e a reciclagem da água utilizada.

Segundo a empresa, a cada tonelada de plástico reciclada, há a redução de 2 mil quilos de gases do efeito estufa, 1.190 litros de consumo de petróleo, 3.020 quilowatts-hora de consumo de energia elétrica e 7.892 litros de consumo de água no total dos processos. Além de gerar empregos e diminuir resíduos plásticos em aterros ou na natureza.

FOTOS: PLASTIWEBER/DMULGAÇÃO

» **ALIADOS** «

EMPRESAS PARCEIRAS DESTACAM A IMPORTÂNCIA DE PRODUÇÃO BASEADA NA SUSTENTABILIDADE

NÚMERO DE COMPANHIAS IDENTIFICADAS COM OS MESMOS VALORES DA PLASTIWEBER CRESCE CADA VEZ MAIS

A preocupação com a preservação ambiental não é apenas uma tendência, mas uma necessidade. E a Plastiweber, acompanha o caminho da responsabilidade ambiental em seus serviços, oferecendo a praticidade do plástico em uma ideia de economia circular com empresas parceiras. Girando Sol, Unicasa Móveis, Orquídea, Pampili e Adimax são alguns dos clientes que, juntos da Plastiweber, decidiram apostar na sustentabilidade para reduzir o impacto de produção ao meio ambiente.



» Naturecycle prevê embalagens feitas de plástico reciclável



» Embalagens de papel poluem mais o ar e a água que as embalagens plásticas

GIRANDO SOL

Marcia Hoss, responsável pela sustentabilidade, qualidade e desenvolvimento de produtos da *Girando Sol*, salienta a relevância, para a empresa, de trabalhar com quem compartilha dos mesmos valores. Ela também cumprimenta a Plastiweber pela certificação europeia EuCertPlast.

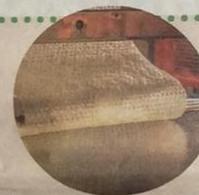
O selo garante a rastreabilidade dos materiais plásticos em todo

o processo de reciclagem e no abastecimento, além de garantir a qualidade do produto final.

— É importante, para a *Girando Sol*, ter um fornecedor que partilha das mesmas preocupações com o meio ambiente e que está alinhado às nossas práticas de sustentabilidade e de uso de plásticos reciclados e produção de embalagens recicláveis — diz.

UNICASA MÓVEIS

A Unicasa Móveis, grupo que é um dos maiores fabricantes de móveis planejados da América Latina também acredita na sustentabilidade. A empresa utiliza o plástico bolha reciclado da Plastiweber para garantir proteção no transporte dos móveis. O comprador André Luciano reconhece a importância da preocupação com o meio ambiente e o trabalho realizado pela Plastiweber:



— Retomamos com a Plastiweber em 2014, com objetivo de trabalharmos com material sustentável. Até o momento, somos parceiros em desenvolvimento de materiais sustentáveis e renováveis. A Plastiweber é uma das principais empresas do país com o foco em sustentabilidade, buscando tecnologias para a transformação de polímeros recicláveis com a essência na economia circular.

ORQUÍDEA

A coordenadora de suprimentos da Orquídea, Daiane Marcante, observa que as práticas da Plastiweber estão de acordo com o propósito da empresa. Há cinco anos, os fardos virgens das farinhas produzidas pela marca passaram a ser substituídos.

— A opção de migração por um plástico reciclado foi por um movimento que vem ganhando muita força, que é da logística reversa e várias outras práticas sustentáveis. Em 2020, lançamos nosso propósito e um dos seis pilares que sustenta nosso propósito vem ao encontro destas práticas — explica.

PAMPILI

O Diretor de Inovação Industrial da Pampili, Odirnei Casagrande, fala sobre a importância de transformar o mundo para melhor. Para ele, as duas companhias têm propósitos parecidos:

— A Pampili vem fortalecendo a cada dia seu propósito, que é “transformar o mundo em um lugar melhor para ser menina”; e a sustentabilidade, junto com os projetos sociais e uma gestão voltada para a nova economia, são atitudes fundamentais. Nessa caminhada, encontramos a Plastiweber, que percebemos que comunga dessa mesma visão de uma Economia Circular.

OPÇÃO PARA CALÇADOS

A nova opção de embalagem para o mercado calçadista faz com que as caixas individuais de calçados sejam embaladas em múltiplos modulares, com o uso de filme termoencolhível em máquina semi automática. Ela alinha as caixas, envolvendo-as com o filme, que em seguida é encolhido termicamente, produzindo uma embalagem final leve, compacta e adequada ao empilhamento e com excelente aspecto visual. O pack plástico elimina o estoque de caixas e o capital de giro investido nas embalagens, reduzindo o volume no transporte dos pedidos - fechando, ainda, o ciclo circular do plástico ao retornar à reciclagem.



NÓS
PRODUZIMOS O

**1º PLÁSTICO
RECICLADO
CERTIFICADO**
EuCertPlast



DA AMÉRICA!

Nosso propósito é criar a
Economia Circular do Plástico.

**JUNTOS
FAZEMOS
MAIS E
MELHOR!**

Nossa visão é ser a mais
importante solução de
Embalagens Circulares
Flexíveis na América.

**ÚNICA
RECICLADORA
DO BRASIL**



plastiweber.com.br
@plastiweber | @naturecycle_oficial