



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NA ZONA DA MATA MINEIRA - MG

**Itamara Pereira Nunes¹, Maxwel dos Reis Silva², Tarcísio Mendel Almeida³,
Elisângela Freitas da Silva⁴**

¹ Graduanda em Administração, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola), E-mail: itamara-bf@hotmail.com

² Graduando em Administração, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola), E-mail: maxwel.reis@yahoo.com.br

³ Mestrando em Ensino pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Professor, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola) e SENAC/Rio, E-mail: tarcisiomendel@yahoo.com.br

⁴ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Coordenadora e Professora no Curso de Administração, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola) E-mail: elis_freitass@hotmail.com

Resumo: Nesta pesquisa são apresentados os benefícios dos quais as lideranças de empresas que são consubstanciadas na Inteligência Emocional (IE) usufruem. Prefiguraram como objetivos específicos investigar os proveitos obtidos por uma corporação cujos líderes trabalhem com suas equipes a partir da I.E. e averiguar qual estilo de liderança se faz mais presente nas organizações analisadas. Para que isso fosse possível, foi utilizada a literatura que versa sobre o assunto, com a finalidade de realizar um breve levantamento de informações inerentes ao tema em questão. Para contrastar os resultados obtidos no levantamento bibliográfico com a prática cotidiana de uma empresa, foi realizado um estudo de caso, através de um questionário aplicado via Google Drive aos gerentes de duas instituições financeiras: uma cooperativa de créditos e um banco. Os dados demonstraram que os líderes dessas empresas priorizam o trabalho coletivo em detrimento do desempenho individual, visto que o bom relacionamento entre os membros de um mesmo grupo proporciona melhores resultados e engajamento à empresa.

Palavras-chave: Instituições financeiras; Inteligência emocional; Estilos de liderança.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão de pessoas tornou-se importante para que as empresas obtenham bons resultados, assim sendo, surgiu a necessidade de ter em suas equipes indivíduos e/ou líderes que não só alcancem os resultados pretendidos, mas que tenham a capacidade de atingi-los de forma que os seus liderados sintam-se satisfeitos com o clima organizacional.

Mediante tal constatação, este artigo demonstra a importância da Inteligência Emocional (IE) no que diz respeito à capacitação de líderes de empresas e à obtenção de bons resultados, tanto ao que tange aos relacionamentos entre os funcionários como no cumprimento de metas estabelecidas previamente por uma instituição.

Para contrastar as informações supracitadas com a realidade cotidiana de uma empresa, foi feita uma pesquisa qualitativa em uma cooperativa de crédito e em um banco financeiro, com o intuito de investigar como as organizações investem na capacitação de seus líderes a partir da Inteligência Emocional e quais os resultados de tal proposta.

Como ferramentas metodológicas foram utilizadas a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em voga e também a aplicação de um questionário via Google Drive aos gerentes das empresas acima citadas, a fim de relacionar as informações presentes na literatura com o que de fato acontece na prática empresarial cotidiana.

Prefiguraram como objetivos gerais conceituar a Inteligência Emocional; descrever as suas principais etapas, perpassando pelas suas habilidades e competências; investigar quais são os principais estilos de lideranças que estão atrelados à I.E. A partir desses objetivos, foi relacionada a importância do gerente saber identificar os seus próprios sentimentos aos de sua equipe de trabalho

para assim desenvolver uma gestão estratégica eficiente, uma vez que um líder com alto índice de Inteligência Emocional proporciona melhores resultados à empresa. Ainda foi possível identificar os diferentes perfis de gestores e como eles podem influenciar positivamente os demais funcionários.

Neste estudo, a maneira como as emoções estão ligadas aos resultados de uma empresa foi enfatizada, portanto, há a seguinte questão problema: como a I.E. é trabalhada nas instituições financeiras a fim de se obter melhores resultados e satisfação no ambiente de trabalho? Desse modo, esta pesquisa procura demonstrar a importância de se ter um alto nível de Inteligência Emocional para se desenvolver uma gestão estratégica eficiente e para gerenciar bem a equipe, fazendo com que todos alcancem juntos os resultados propostos.

A escolha do tema se justifica pelo fato de haver uma crescente necessidade dos líderes empresariais conhecerem e controlarem os próprios sentimentos, além de se importarem com as emoções de seus funcionários, sendo esse um fator primordial da Inteligência Emocional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo versa sobre os principais conceitos inerentes à Inteligência Emocional, embasados nas concepções de alguns estudiosos sobre o assunto. São expostas todas as etapas da I.E; com a finalidade de demonstrar as suas principais habilidades e competências. Por fim, foram apresentados os principais estilos de lideranças.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONCEITOS

A Inteligência Emocional é um conceito que tem sido discutido nos últimos anos e que possui três principais definições, de acordo com a literatura que aborda tal temática. A primeira conceituação a ser exposta aqui é de Mayer e Salovey (1997), para os quais a I.E. está relacionada à parte cognitiva do ser humano.

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

De acordo com Mayer e Salovey (1997), os sujeitos com um nível elevado de I.E. conseguem expressar de forma mais eficiente as próprias emoções e também comprehendem as emoções dos outros, além de utilizá-las para influenciar mudanças comportamentais que possibilitam os indivíduos a se adaptarem a diferentes situações. França (2006) corrobora com tal perspectiva ao declarar que a Inteligência Emocional é a capacidade da pessoa intuir os sentimentos de outras pessoas presentes no convívio social.

O segundo autor que teve grande importância no desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional foi Reuven Bar-On (2000), o qual fundamentou os seus estudos nos motivos que fazem algumas pessoas serem mais sucedidas do que outras. Ele criou um modelo de Inteligência Emocional mista, colocando em evidência cinco áreas: capacidades intrapessoais, capacidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do estresse e humor geral.

Outro importante estudioso que se debruçou sobre a temática em questão foi Daniel Goleman (1999), que defendia que a I.E. está ligada diretamente à capacidade do homem de identificar os próprios sentimentos e também os dos outros, além de gerir bem as suas próprias emoções e se motivar a partir delas. É Goleman (1997) quem cita os tipos de inteligências expostas por Howard Gardner como base da hoje conhecida Inteligência Emocional:

A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender as outras pessoas; o que é que as motiva, como é que funcionam, como trabalhar cooperativamente com elas. Os vendedores, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem sucedidos terão tendência para ser pessoas possuidoras de um elevado nível de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal (...) é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de criarmos um modelo correto e verídico de nós mesmos e de usar esse modelo para funcionar eficazmente na vida (GOLEMAN, 1997, p. 59).

A partir dessa concepção, a I.E. seria a capacidade mais importante para a explicação de sucesso no trabalho, tal constatação no ramo empresarial faz com que cada vez mais organizações invistam em treinamentos e mudanças em suas práticas seletivas para contratação e alterações de cargos (GOLEMAN, 1995).

Segundo a afirmativa de Weisinger (1997, p.14),

A inteligência emocional é simplesmente o uso das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 1997, p. 14).

Com o avançar das pesquisas, surgiram novos estudos relacionados à I.E; mas todos a entendem como a capacidade de gerir emoções, potencializando habilidades e criando um equilíbrio entre a parte intelectual e emocional do cérebro.

2.2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS ETAPAS

Para compreender o que é e qual a importância da I.E. para um segmento empresarial, é necessário discorrer sobre os pilares nos quais as suas bases estão solidificadas. De acordo com Goleman (2015), a Inteligência Emocional é composta de cinco (5) habilidades ou competências essenciais, sendo elas: autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social. Sendo assim, serão apresentados cada um desses conceitos, com base nos estudos realizados por Goleman (2015), visto que esse autor é o que prefigura como uma autoridade no que tange a esse assunto, por ser considerado o Pai da Inteligência Emocional.

A autoconsciência é o componente básico, uma vez que todo indivíduo adquire a capacidade de compreender o que está sentindo, possibilitando, dessa maneira, melhores tomadas de decisões. Nesse sentido, é possível perceber que a autoconsciência também está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas, uma vez que, “alguém muito consciente sabe para onde está indo e por que” (GOLEMAN, 2015, p.15).

A segunda habilidade elencada neste estudo é a autogestão, a qual se refere aos impulsos biológicos que dirigem as emoções humanas, como, por exemplo, o autocontrole, que por sua vez é a parte da Inteligência Emocional que auxilia o indivíduo a compreender os seus próprios sentimentos. A autogestão é demasiado importante, visto que todos os seres humanos sentem raiva ou mau humor e são passíveis de impulsos emocionais. Sendo assim, essa habilidade é essencial para controlá-los e canalizá-los para atividades úteis. De acordo com Goleman (2015, p. 17), “pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e de equidade”.

A terceira habilidade inerente à Inteligência Emocional é a empatia. Conforme o Dicionário de Língua Portuguesa Aurélio, empatia é “o poder de identificar-se mentalmente com uma pessoa e desta forma poder comprehendê-la” (FERREIRA, 2004, p. 280). Na perspectiva de Goleman (2015, p. 20), “no que tange uma empresa, empatia está atrelada ao ato de levar em conta os sentimentos dos funcionários”. É importante que o líder de um segmento empresarial seja capaz de sentir e entender os diferentes pontos de vista existentes entre os membros de sua equipe, fazendo que todos os funcionários sintam-se importantes. Logo, a empatia é uma ferramenta utilizada para aperfeiçoar o bom relacionamento entre os companheiros de trabalho e isso colabora para que a empresa angarie bons proveitantes.

Outra importante competência é a habilidade social, a qual envolve a capacidade de uma pessoa de se relacionar com as outras, o que não se trata de um mero gesto de cordialidade e, sim, do propósito de conduzir pessoas na direção que se deseja, em concordância com estratégias de marketing. Para Goleman (2015, p. 23), “pessoas socialmente hábeis detêm conhecimento e habilidade para atingir um denominador comum com pessoas de todos os tipos”. Indivíduos que dominam essa competência são persuasivas, ou seja, sabem o momento exato de fazer um apelo emocional ou quando é preferível utilizar a razão.

Para finalizar, há a automotivação, pilar demasiado importante, uma vez que um líder motivado será capaz de realizar feitos que superem as expectativas. Algumas pessoas são motivadas a realizar determinados trabalhos através de fatores externos, tais como salários, status por fazer parte de uma empresa prestigiada, entre outros, porém, líderes automotivados são movidos pelo desejo da realização pela realização, buscam novos desafios e se orgulham de um trabalho bem executado, além de serem excelentes pessoas, visto que predispõem de grande energia para colocar em prática as suas atividades, tendo como foco os melhores resultados possíveis.

Mediante o exposto acima é possível compreender a importância da Inteligência Emocional. De acordo com França (2006, p. 20), ela é essencial para o aperfeiçoamento de outras características e habilidades, dentre elas:

- Aprender a lidar com as emoções;
- Melhorar a capacidade de se relacionar;
- Respeitar as características pessoais;
- Respeitar as características pessoais dos outros;
- Preparar-se para a felicidade.

De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 49), pessoas com habilidades emocionais bem desenvolvidas possuem uma maior probabilidade de serem eficientes, dominando os hábitos mentais que fomentam a sua produtividade. Nessa perspectiva, Goleman (2015) afirma que ter uma boa Inteligência Emocional é mais importante para a liderança do que aptidões puramente cognitivas, como fazer cálculos.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Em meio a um cenário de mercado que se torna cada vez mais competitivo, a importância de se ter uma equipe gerenciada por uma pessoa com habilidades emocionais torna-se primordial para alcançar melhores resultados. Conforme Lacombe (2004, p. 40),

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios (LACOMBE, 2004, p. 40).

A partir dessa perspectiva, o papel do líder dentro de uma empresa é manter a organização e o clima amistoso entre os membros da equipe com a intenção de obter bons efeitos. Assim, é necessário elaborar meios para manter todos os funcionários alinhados em um mesmo propósito e com uma mesma visão de futuro, engajados no foco proposto. Uma vez que nenhum ser humano é igual, os líderes precisam, a todo o momento, se adaptarem aos seus liderados. De acordo com Goleman (2015), existem, pelo menos, seis (6) estilos de liderança, sendo eles: Estilo Autoritário, Estilo *Coaching*, Estilo Afiliativo, Estilo Democrático, Estilo Marcador de Ritmo e Estilo Coercivo.

2.3.1 ESTILO DE LIDERANÇA: AUTORITÁRIO

Para Goleman (2015, p. 33), “o líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização”. Um ponto forte dessa liderança é o compartilhamento com seus colaboradores de uma visão clara dos objetivos, números e metas a serem alcançados e, mediante tal perspectiva, conjectura-se que seu compromisso é propor meios para que a equipe consiga cumprir as metas previamente estabelecidas.

Apesar de demonstrar as metas e deixar clara a visão da empresa, esse estilo pode não ser bem aceito pela equipe, pois líderes autoritários não possuem grandes habilidades para se relacionar com seus liderados, além disso, “a abordagem pode ser falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou colegas que são mais experientes que ele” (GOLEMAN, 2015, p. 34), posto que pessoas com um conhecimento empírico superior podem julgá-lo como pretensioso.

2.3.2 ESTILO DE LIDERANÇA: COACHING

Para conceituar melhor esse estilo de liderança é necessário primeiramente apresentar uma definição de *Coaching*. Na perspectiva de Marques (2007), a sua principal finalidade é propor meios pelos quais sejam possíveis aumentar os desempenhos dos membros de uma empresa. Esses meios podem focar tanto no âmbito individual como também no coletivo. As propostas oriundas desse estilo de liderança estão consubstanciadas em metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional denominado *coach*.

O intento primordial do *Coaching* é propor ações que estabeleçam uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente, o *coachee*. Sendo assim, “é a arte de fazer com que as pessoas extraiam o melhor de si e, com isso, alcance seus objetivos” (MARQUES, 2007, p. 27). Com o *coaching*, as pessoas esperam conseguir liberar seu potencial máximo, aprimorando as suas habilidades e potencializando os seus resultados.

Os líderes assim ajudam os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas únicas e as vinculam às suas aspirações pessoais e de carreira. Encorajam os funcionários a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-las (GOLEMAN, 2015, p. 35).

Dessa forma, os líderes concentram as suas forças no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, proporcionando-lhes um desenvolvimento contínuo, que deve ser utilizado quando todos os envolvidos estão cientes das suas fraquezas e dispostos a melhorar o desempenho. Entretanto, Goleman (2015) afirma que esse estilo de liderança pode não ser tão eficiente quando os envolvidos apresentam resistência aos novos métodos de trabalho e à mudança de hábitos.

2.3.3 ESTILO DE LIDERANÇA: AFILIATIVO

Enquanto o estilo Autoritário de liderar encoraja as pessoas mostrando a elas o resultado em questão, o estilo Afiliativo coloca as pessoas em primeiro lugar, valorizando cada colaborador e as suas emoções.

Segundo a perspectiva de Goleman (2015, p. 37), o estilo de liderança Afiliativo “esforça-se para manter os funcionários contentes e criar a harmonia entre eles”. O autor complementa afirmando que esse método de liderança “gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem”. Compreende-se que quando os membros de uma equipe estão satisfeitos emocionalmente os seus resultados no trabalho são melhores e mais eficazes. Por isso, é fundamental que o clima organizacional do local de trabalho proporcione aos colaboradores um ambiente harmônico.

O impacto desse tipo de abordagem geralmente é positivo, por isso Goleman (2015) a considera como apropriada para todas as ocasiões, entretanto, alerta que esse estilo não deve ser utilizado sozinho, pois “seu foco exclusivo no elogio pode impedir que o mau desempenho seja corrigido” (GOLEMAN, 2015, p. 38).

2.3.4 ESTILO DE LIDERANÇA: DEMOCRÁTICO

Nesse estilo, as pessoas são estimuladas a participar de forma efetiva das decisões, debatendo e expondo suas ideias, tendo o líder o papel principal de orientá-las. Para Goleman (2015, p. 40), “ao dedicar tempo para ouvir as ideias e obter adesão das pessoas, um líder desenvolve confiança, respeito e compromisso”, consequentemente, o engajamento da equipe aumenta. Para o estudioso em questão, “ao deixar com que os próprios trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam as suas metas, o líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade”.

As desvantagens desse estilo de liderança é que os processos podem se prolongar, postergando decisões importantes, influenciando de forma negativa no atingimento das metas da organização. Além do fato de que um líder que utiliza muito esse estilo pode apresentar insegurança. Goleman (2015) afirma que a liderança democrática não é eficaz quando se tem uma equipe formada por colaboradores que não são suficientemente competentes ou informados para fornecer os conselhos e direcionamentos necessários.

2.3.5 ESTILO DE LIDERANÇA: MARCADOR DE RITMO

Esse estilo de liderança é caracterizado pelo “líder [que] fixa padrões de desempenho extremamente altos”. Diferentemente do *Coaching*, o Marcador de Ritmo não admite erros com facilidade e, quando um mau desempenho é apontado, exige mais dos colaboradores, sendo ele mesmo substituído caso não consiga melhorar (GOLEMAN, 2015, p. 41).

Goleman (2015 p. 42) declara que os colaboradores são esmagados pelas exigências de excelência a qual são expostos e complementa afirmando que esse tipo de líder não enuncia de forma clara o que espera da equipe. Esse estilo de liderança pode destruir o clima organizacional da empresa, por isso “a abordagem funciona bem quando todos os funcionários estão motivados, são altamente competentes e precisam de pouca orientação ou coordenação”.

2.3.6 ESTILO DE LIDERANÇA: COERCIVO

Esse estilo deve ser utilizado com colaboradores problemáticos e somente quando os demais estilos supracitados falharem. Goleman (2015, p. 43) diz que essa liderança acaba com o clima e cria metodologias rígidas de trabalho, deteriorando a flexibilidade e, assim, minando a capacidade do líder de motivar as pessoas ao seu redor.

O autor salienta que o estilo Coercivo pode ser colocado em prática em casos extremos, como, por exemplo, durante a recuperação de uma empresa, pois possibilita o rompimento de hábitos empresariais fracassados, aplicando um choque de realidade nos envolvidos.

Nesse sentido, Goleman (2015, p. 44), reitera que “os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança na medida em que é necessário”, o que permite concluir que não existe um estilo correto, cabendo ao líder a adaptação às diversas situações e conseguir de forma natural navegar pelos variados estilos de liderança.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente artigo, foram utilizados dois procedimentos metodológicos, com o propósito de alcançar os objetivos apresentados e sanar a questão problema deste trabalho. O primeiro procedimento consistiu em um questionário semiestruturado de cunho qualitativo e quantitativo, uma vez que “o método quantitativo é empregado no desenvolvimento de

pesquisas descriptivas de âmbito social, econômico, comunicação, mercadológicas, representando uma forma de garantir precisão dos resultados, evitando distorções” (GIORGIO; 2009, p. 24). O questionário foi aplicado via *Google Drive* aos diretores de duas instituições financeiras. As respostas foram de suma importância no que tange à constatação de resultados que mostram de forma concreta como os gestores lidam com emoções e também acerca da importância do desenvolvimento da I.E.

O segundo procedimento metodológico empregado foi a revisão de literatura, essencial pela característica do trabalho, com o objetivo de atribuir-lhe uma fundamentação mais consistente. Segundo Severino (2007, p. 15), a pesquisa bibliográfica “busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições e manifestação desse objeto”.

Todos os dados foram agrupados de acordo com as definições de Daniel Goleman sobre Inteligência Emocional (IE), procurando relacionar as respostas dos participantes com os conhecimentos adquiridos através do levantamento teórico.

O estudo foi aplicado em duas empresas financeiras, sendo uma Cooperativa de Crédito da Zona da Mata - MG, que atua em cerca de dezesseis (16) cidades, incluindo duas (2) agências na capital Belo Horizonte, e um banco privado que, desde o ano de 2010, destaca-se por ser a única instituição do ramo presente em todos os municípios do Brasil com, pelo menos, uma agência ou posto de atendimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de contrastar informações obtidas por meio da literatura que versa acerca da importância da Inteligência Emocional para uma empresa, foi realizado um estudo de caso em duas (2) firmas do ramo financeiro. A primeira prefigura, atualmente, como a maior cooperativa de créditos do Brasil, distribuída por todo o território nacional, sendo uma grande corporação e possuindo uma de suas filiais no município de Carangola.

A segunda empresa é um Banco Financeiro que também possui uma filial na cidade supramencionada e que se destaca, desde o ano de 2010, por ser o único banco pertencente à iniciativa privada a estar presente em todos os municípios brasileiros com, pelo menos, uma agência ou posto de atendimento.

A pesquisa se deu através de um questionário, formulado por meio do *Google Drive* e enviado a 11 gerentes das duas organizações citadas, com perguntas de múltipla escolha e também discursivas sobre o tema em questão.

A escolha das empresas se deu por meio de um pré-requisito, sendo ele: os gerentes são capacitados a trabalhar utilizando os princípios oriundos da Inteligência Emocional? Por meio de uma análise prévia constatou-se que nessas firmas é imprescindível que um gerente domine técnicas e virtudes inerentes à I.E.

Todavia, através das respostas obtidas por meio da aplicação do questionário foi possível observar que os gerentes divergem em alguns pontos específicos. Para exemplificar o que foi supramencionado, questionou-se acerca de qual habilidade ou capacidade estaria mais relacionada à inteligência.

Para 54,5% dos gerentes a inteligência está atrelada à capacidade de raciocínio, ou seja, trata-se de uma habilidade que possibilita de maneira rápida e eficaz a resolução de possíveis problemas. Algumas empresas priorizam a contratação de gerentes que dominem tal competência, pois ela permite que o indivíduo consiga chegar a respostas e conclusões sobre determinadas questões mais rapidamente.

Para 27,3% a inteligência está relacionada ao domínio de habilidades cognitivas, tais como percepção, capacidade de memorização, atenção, entre outras. Esse tipo de aptidão comumente é escolhido por algumas empresas na contratação de seus gerentes pelo fato do profissional conseguir exercer atividades mentais específicas que complementam tarefas diversas. Assim, a corporação ganha por contar com um líder polivalente.

Já para 18,2% a inteligência está intrínseca à capacidade de ter empatia, ou seja, conhecer e gerir as emoções dos outros. Líderes que dominam essa habilidade conseguem manter o clima agradável para todos, o que é um grande benefício, visto que a administração do ambiente de trabalho é imprescindível para obtenção de bons resultados.

Nessa primeira questão foram ainda mencionadas outras duas opções acerca do que mais se relaciona a inteligência, sendo elas a habilidade social e a capacidade de se comunicar, todavia tais opções não foram escolhidas. Contudo, são importantes, visto que um gerente precisa saber se comunicar com sua equipe de trabalho e também dominar competências que possibilitem o desenvolvimento e a manutenção da relação com outras pessoas.

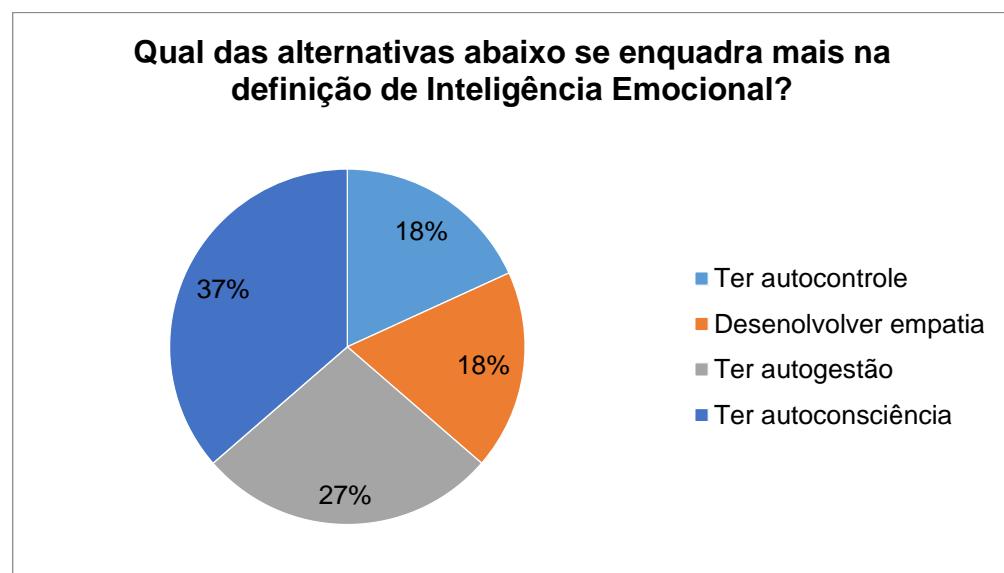
Posteriormente, foi indagado, mais especificamente, o que melhor define a Inteligência Emocional.

Para a maioria a principal habilidade relacionada à Inteligência Emocional é a autoconsciência, pois um líder autoconsciente é capaz de julgar a si mesmo, sabendo identificar pontos positivos e negativos, qualidades e pontos a melhorar, que precisam ser trabalhados para o aperfeiçoamento pessoal e profissional. Para 27% a autogestão é a habilidade que melhor a define, pois o indivíduo dotado de tal capacidade consegue controlar impulsos e discutir com calma e clareza possíveis divergências existentes no ambiente de trabalho.

Empatados em 3º lugar estão o autocontrole e o desenvolvimento da empatia, cada uma dessas alternativas com 18%. A primeira possibilita ao líder a capacidade de se manter focado, mesmo diante de emoções fortes, como a raiva. Já a empatia possibilita a leitura e o conhecimento dos sentimentos dos outros, o que para um gerente é importante, visto que ele terá uma melhor compreensão de sua equipe e, a partir disso, será possível gerenciá-la e conduzi-la de forma que o funcionário se sinta bem em seu ambiente de trabalho e, consequentemente, gere proveitos à empresa. Todos os gerentes demonstraram serem autoconscientes.

Ao serem perguntados sobre como reagem às críticas pelo trabalho exercido todos responderam que realizam ações introspectivas a fim de melhorarem suas condutas. Para que tal atitude seja possível é preciso que o líder esteja atento e ouça os membros de sua respectiva equipe, já que ele se constrói a partir da vivência com os demais funcionários da empresa e que críticas construtivas são necessárias para essa evolução.

Gráfico 1 - Definição de Inteligência Emocional.



Fonte: NUNES; REIS (2019).

A pessoa escolhida para liderar um grupo tem entre suas funções a tomada de decisão, o que pode definir os caminhos para o sucesso ou para a frustração de uma empresa. Sendo assim, foi exposta uma situação hipotética, na qual há dois colaboradores e um deles deverá ser demitido, portanto, a questão foi: quais observações seriam feitas no que tange à manutenção de um e à demissão do outro? Para 54,5% dos gerentes, o trabalho em equipe é o principal fator nessa escolha, uma vez que sobressai ao trabalho individual. Essa informação é corroborada por uma pesquisa realizada pelo G1, na qual é revelado que 9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e são demitidos pelo comportamento. De acordo com esse estudo, não basta possuir boas qualificações profissionais, mas são também necessários o respeito ao próximo e o desenvolvimento do trabalho em equipe (G1, 2018).

A capacidade produtiva e a proatividade aparecem em segundo lugar, cada uma das opções com 18,2%. Tais habilidades são de grande estima para corporações, porém são individuais, assim como a capacidade de despertar empatia que teve 9,1%. Para a maioria, o trabalho, a boa convivência e a harmonia da equipe são mais importantes do que o bom desempenho individual. De acordo com a reportagem do G1 (2018), colaboradores individualistas acabam sendo prejudicados pelo próprio ego.

Nessa pesquisa, buscou-se constatar qual estilo de liderança é exercido pelos gerentes, pois a conduta de uma equipe perpassa diretamente pelo modo como ela é conduzida por aquele que a lidera.

36,4% afirmaram que exercem o estilo de liderança *Coaching*, o qual prioriza o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe. De acordo com Krausz (2007), a principal vantagem

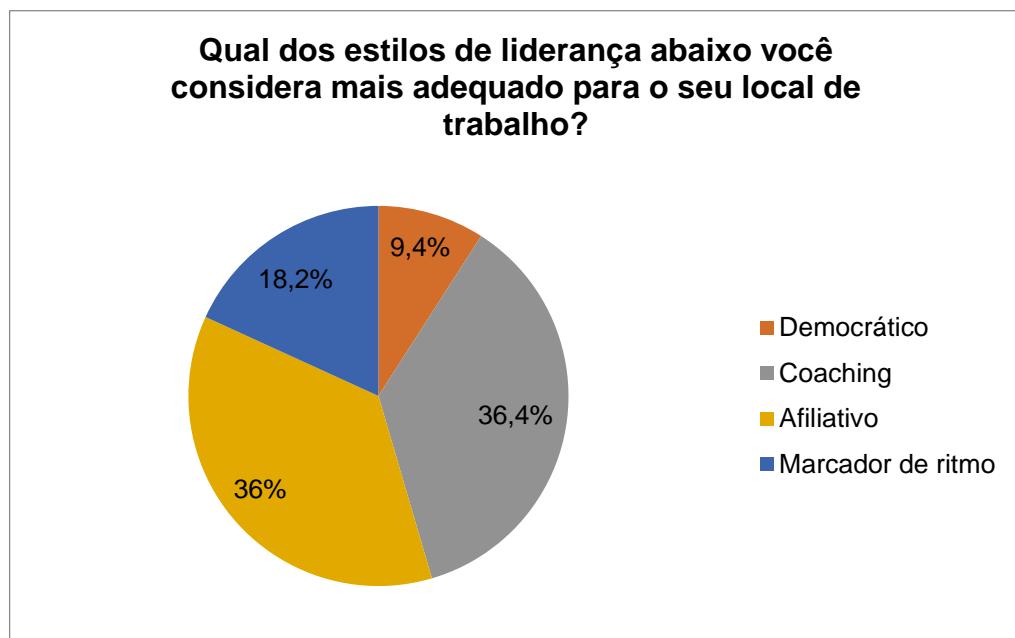
da adoção desse estilo é alcançar um ambiente verdadeiro de gestão, no qual os colaboradores assumem suas respectivas responsabilidades.

Já outros 36% disseram que são líderes que trabalham com o método Afiliativo, cujo foco está na harmonia do ambiente de trabalho. Conforme Melo (2016), o intuito desse estilo de liderança é colocar a pessoa em primeiro lugar e assim evitar conflitos, portanto, esses gerentes acreditam que um bom clima organizacional garante bons resultados.

Há 18,2% dos gerentes que se consideram Marcadores de Ritmo, estando enfocados no padrão e no desempenho da produtividade. Segundo Melo (2016), esse estilo de liderança é eficaz para a obtenção de resultados rápidos e funciona somente se a equipe for altamente motivada.

Outros 9,1% afirmaram trabalhar por meio da gestão democrática, sendo as decisões tomadas pela equipe. Nenhum deles se considerou um líder autoritário ou coercivo.

Gráfico 2 - Estilos de Liderança.



Fonte: NUNES; REIS (2019).

Além de saber como tais gerentes classificam seus respectivos estilos de lideranças, foi averiguado como eles classificam suas equipes de trabalho e como se sentem em relação a elas. A maioria considerou os seus funcionários responsáveis, outros atestaram estarem felizes com os colaboradores. Entre os resultados obtidos, alguns gerentes disseram que os membros da equipe são engajados, todavia, alguns podem ser considerados procrastinadores ou desmotivados.

Por fim, houve uma indagação sobre como os líderes administravam situações conflituosas existentes no âmago da empresa em que trabalham. 36,4% disseram que são atenciosos e buscam ouvir todos os envolvidos antes de tomarem quaisquer decisões. Para 27,3% a postura nessas situações é de resiliência, ou seja, trabalham para superar as situações adversas, as pressões, os obstáculos e os problemas de maneira positiva, sem entrar em conflito psicológico ou emocional. Outros 18,2% afirmaram serem neutros e 18,2% declararam que evitam ao máximo as situações conflituosas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como pretensões analisar aspectos inerentes à importância da Inteligência Emocional, perpassando por seus estilos de lideranças, além de serem analisadas duas empresas do ramo financeiro, dando ênfase ao ponto de vista dos gerentes que lideram vários colaboradores.

Diante de tal proposta, foi constatado que não há consenso acerca do estilo de liderança exercido pelos gerentes dessas empresas, visto que a escolha do estilo está diretamente atrelada ao *modus operandi* da equipe de trabalho. Para isso, é necessário conhecer, primeiramente, as próprias emoções e limitações e, posteriormente, os de seus liderados.

Os dados demonstraram que os líderes das empresas pesquisadas priorizam o trabalho coletivo em detrimento do desempenho individual, visto que o bom relacionamento entre os membros de um mesmo grupo proporciona melhores resultados e engajamento à empresa, já que os funcionários

desenvolvem suas respectivas atividades satisfeitos com o ambiente de serviço e, por isso, a maioria disso que está satisfeita com seus grupos de profissionais.

A Inteligência Emocional é de suma importância no que tange a tomadas de decisões, tais como a escolha da equipe de colaboradores. Além disso, ela prefigura como imprescindível na manutenção do bom clima organizacional e na mediação de possíveis conflitos no âmago da empresa, visto que o ambiente é considerado um fator de suma importância para obtenção de proveitos, pois um grupo satisfeito produz melhores resultados.

Mediante os fatos expostos, foi possível apresentar a importância da Inteligência Emocional para as empresas do ramo financeiro, todavia, isso não esgota as possibilidades de pesquisas inerentes ao tema desenvolvido e, portanto, em estudos posteriores, será investigado como os colaboradores se sentem em relação aos líderes que trabalham a partir da prática supracitada.

6 REFERÊNCIAS

BAR-ON, R. **Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient**, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo. BRASIL, 2004, p. 280.

GIORGI, M. G. **Desemprego e suas consequências**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Objetiva: Brasil, 1999.

_____. **Inteligência Emocional**. Temas e Debates, 1997.

_____. **Inteligência Emocional**. Objetiva: Brasil, 1995.

_____. **Liderança: Inteligência Emocional na formação de um líder de sucesso**. Tradução Ivo Korytowski. Objetiva. 2015.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **Trabalhando a inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.

G1. **Nove em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental**. G1, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/18/9-em-cada-10-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental.ghtml>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

KRAUSZ, ROSA R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança** – São Paulo: Ed Nobe, 2005.

LACOMBE, Frascisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004

MARQUES. J. R. **Leader Coach: coaching como filosofia de liderança**. 4 ed. Goiânia: IBC. 2017.

MAYER, J.D. e SALOVEY, P. **What is Emotional Intelligence?** In P. Salovey e D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*. Basic Books, New York, 1997.

MELO, Luísa. **Cinco estilos de lideranças e quando eles funcionam melhor**. Exame, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/5-estilos-de-lideranca-e-quando-eles-funcionam-melhor/>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

SALOVEY, P. & Mayer, J. D. **Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality**, 1990.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

WESINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

