



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

INALBA MARIA MORAIS GALVAO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: IMPORTÂNCIA E AÇÕES EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM
BRASÍLIA-DF.**

Brasília
2014

INALBA MARIA MORAIS GALVÃO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: IMPORTÂNCIA E AÇÕES EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM
BRASÍLIA-DF.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MSc. Walnice Almeida

Brasília

2014

INALBA MARIA MORAIS GALVÃO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: IMPORTÂNCIA E AÇÕES EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM
BRASÍLIA-DF.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MSc. Walnice Almeida

Brasília, 12 de novembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Rogério Rodrigues da Silva

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Inaldo e Sirlene por terem me incentivado a lutar sempre para realizar as minhas conquistas.

Ao meu marido Luciano e a minha filha Lorena pelo apoio e carinho durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar-me.

A UniCEUB, aos professores e colegas de curso, por compartilharem os seus conhecimentos.

À Professora Walnice Almeida, pela orientação e auxílio recebidos.

Ao presidente e ao gestor de RH da empresa pesquisada, por gentilmente abdicarem de seu tempo para contribuírem com esta monografia.

RESUMO

O ambiente de negócios está cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo das empresas profissionais tecnicamente qualificados e com competências emocionais. Há uma valorização do potencial humano, principalmente na liderança, uma vez que as atitudes dos líderes, aliadas a outros fatores, influenciam os liderados e o ambiente de trabalho. Diante deste cenário, esta monografia tem o objetivo de analisar o grau de importância dado pela direção e gestão de recursos humanos ao tema inteligência emocional, verificando ainda o alinhamento do discurso dos entrevistados com as ações realizadas na captação e desenvolvimento de líderes. Inicialmente buscou-se o embasamento do referencial teórico sobre a inteligência emocional e suas implicações na liderança organizacional. Em seguida, foram abordados os aspectos relacionados às diretrizes para aprendizagem da inteligência emocional. Com uso de metodologia qualitativa, procedeu-se à pesquisa em uma empresa de médio porte dentro do segmento de tecnologia da informação do Distrito Federal. Como principal fonte de coleta de dados foram aplicadas entrevistas semiestruturadas junto ao presidente e ao gestor da área de recursos humanos. Para uma análise comparativa de suas percepções, utilizou-se roteiros com perguntas que mantinham uma correspondência entre as duas óticas. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo e, por fim, concluiu-se que, na empresa pesquisada, a direção e a gestão de RH tem uma percepção da importância da inteligência emocional, existindo uma correlação com as práticas adotadas na captação e formação de líderes.

Palavras chave: Liderança. Emoção. Inteligência Emocional. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The business environment is increasingly dynamic and competitive, requiring the companies with technically qualified professionals and emotional skills. There is an appreciation of human potential, especially in the leadership, since the attitudes of leaders, combined with other factors, influence the led people and the work environment. Considering this background, this monograph aims to analyze the degree of importance given by the direction and management of human resources to the theme of emotional intelligence, still checking the alignment of the interviewees with the actions taken in capturing and developing leaders. Initially we sought the basis of the theoretical framework of emotional intelligence and its implications for organizational leadership. Then the aspects related to guidelines for learning emotional intelligence were discussed. Using qualitative methodology, we proceeded to search in a medium-sized company within the segment of the information technology of the Federal District. As the main source of data collection were applied semi-structured interviews with the CEO of the company and with the manager of the human resources area. For a comparative analysis of their perceptions, we used scripts with questions that kept a correspondence between the two perspectives. The data were subjected to content analysis and, finally, it was concluded that the company studied, the direction and management of HR have an awareness of the importance emotional intelligence, there is a correlation with the practices in attracting and developing leaders.

Key words: Leadership. Emotion. Emotional Intelligence. Development.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1 Importância da liderança nas organizações	10
1.2 As emoções no ambiente de trabalho	12
1.3 Inteligência Emocional	14
1.3.1 Inteligência emocional e a evolução do conceito	14
1.3.2 Competências associadas à inteligência emocional	17
1.3.3 Relevância da inteligência emocional na liderança	20
1.3.4 Desenvolvimento da inteligência emocional	23
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
2.1 Natureza da pesquisa	28
2.2 Procedimentos	28
2.3 Amostra	28
2.4 Instrumentos	29
3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	30
3.1 Caracterização da empresa	30
3.2 Visão da liderança	32
3.3 Visão da inteligência emocional	32
3.4 Importância da inteligência emocional na seleção de líderes	34
3.5 Importância e ações de desenvolvimento de líderes	35
CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA O PRESIDENTE DA EMPRESA	42
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA O GESTOR DE RH	44

INTRODUÇÃO

O efeito da globalização, ao longo das últimas décadas, tem lançado grandes desafios às empresas para se manterem diferenciadas, flexíveis e com vantagens competitivas. (SANT'ANNA, 2013).

Para alcançar flexibilidade e velocidade, as organizações estão eliminando as camadas hierárquicas das estruturas tradicionais por estruturas horizontalizadas com formas democráticas de gestão. (FAREN; KAYE, 1996).

A liderança autocrática e impessoal, onde cabia ao líder instruir e cobrar pela autoridade hierárquica, não se ajusta as estruturas horizontalizadas. Esta transformação na forma de trabalho requer uma gestão mais coordenada e participativa, demandando do líder um conjunto de habilidades para conquistar a liderança. (FAREN; KAYE, 1996).

Para se adequar a esta nova realidade as empresas estão preocupadas “em ampliar o escopo de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus profissionais, incorporando atributos próprios do imaginário clássico de liderança”. A liderança atual busca o “líder dos líderes”, aquele que tenha “capacidade de leitura de contextos e pessoas”, que propicie um “ambiente criativo” e, sobretudo, uma “gestão humana”. (SANT'ANNA, 2013, p. 96).

A excelência da liderança está cada vez mais associada a “arte dos relacionamentos” evidenciando a relevância das competências pessoais e sociais. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 245-246).

Neste contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância dada pela direção da empresa pesquisada para identificação e desenvolvimento de competências relacionadas à inteligência emocional em suas ações de seleção e desenvolvimento de lideranças?

Esta monografia tem como objetivo analisar o grau de importância dado pela direção e gestão de RH ao tema inteligência emocional, verificando ainda o alinhamento do discurso dos entrevistados com as ações realizadas na captação e desenvolvimento de líderes.

Os objetivos específicos são: discutir o conceito da inteligência emocional e suas implicações na liderança organizacional; identificar a percepção dos gestores da empresa sobre inteligência emocional e suas ações no processo de captação e desenvolvimento de líderes; analisar o alinhamento da percepção e das ações entre a presidência e a gestão de recursos humanos.

No que tange a sua relevância, esta monografia justifica-se, em termos teóricos, ao ampliar o conhecimento sobre a inteligência emocional e suas implicações na liderança organizacional. Entende-se também como relevante, observar a coerência entre o discurso e a prática, pois a importância dada ao tema pelos gestores deve corresponder à valorização desse tipo de competências nos investimentos feitos na captação e formação de líderes.

Do ponto de vista social, entende-se que esta monografia poderá auxiliar os profissionais e empresários em suas reflexões sobre suas práticas de gestão no aspecto da liderança emocional, bem como a área de recursos humanos nos seus processos de seleção e desenvolvimento de lideranças.

A monografia foi estruturada em três partes: introdução, referencial teórico e pesquisa aplicada. A metodologia científica utilizada teve uma abordagem de natureza qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o presidente e o gestor de recursos humanos. Na sequência, foi analisada a coerência entre o discurso e a prática adotada na valorização das competências da inteligência emocional na captação e formação de líderes. Por fim, foram apresentados os resultados e a conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Importância da liderança nas organizações

A liderança é considerada por muitos autores como um processo de influenciar pessoas em prol de resultados para a organização. Há várias definições e interpretações diferentes para liderança, mas os enfoques se complementam dando uma visão geral sobre o tema. Para Chiavenato (2005, p. 345) “a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. [...] A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações.”

Maximiano (2012, p. 205) ressalta que a liderança está inserida em um processo social complexo e por isso está sujeita a muitas definições, como por exemplo:

Processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu. [...] é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.

Autores como Bennis, Gardner, Hickman e Porter ressaltam que administração não pode ser confundida com liderança embora possam se sobrepor. O administrador no papel de direção usa a sua autoridade formal para decidir e coordenar a organização, enquanto o líder estabelece uma direção da inovação e depois utiliza-se da persuasão para inspirar os liderados a alcançarem os objetivos e metas estabelecidas. (BERGAMINI, 2000, p. 1).

Robbins (2005, p. 258) destaca que “nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes.” O autor acrescenta que embora haja esta distinção por parte de alguns autores, nem sempre pesquisadores e executivos distinguem líderes de administradores, ambos são importantes para a organização.

Para uma boa liderança, um fator importante é a forma como o líder influencia e conduz as pessoas. Robbins (2005, p. 25) destaca que “os executivos precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para que possam ser eficazes em suas funções.” O mesmo autor entende que “a verdadeira eficácia da liderança pode ser o resultado da exibição dos comportamentos certos no momento certo”. (ROBBINS, 2005, p. 296).

Apesar de acreditar que líderes fazem a diferença para que a organização se suplante, Robbins (2005, p. 294) alerta que não se pode supervalorizar a importância da liderança e lhe atribuir unicamente como responsável pelo desempenho e satisfação dos funcionários, há outros comportamentos individuais e de grupos que podem interferir.

Nesta mesma linha, Maximiano (2012, p. 206) destaca que:

Não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas também como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes: (1) as características do líder, especialmente suas habilidades e sua motivação para exercer a liderança, (2) as motivações dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

Já Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 5) defendem que a influência que os grandes líderes exercem em nós está relacionada de tal maneira as suas atuações para “canalizar as emoções em uma direção positiva e limpar o nevoeiro produzido pelas emoções tóxicas”, que não se pode explicar tamanha eficácia pensando apenas em estratégias e metas.

Um estudo com 62 executivos e suas equipes de alta gerência concluiu que os melhores resultados da empresa estavam relacionados ao nível de cooperação decorrentes do “quanto eram positivos – enérgicos, vibrantes e determinados” os membros da equipe. Enquanto que nos grupos onde havia conflitos emocionais os resultados foram os piores. (GOLEMAN; BOYATIZS; MCKEE, 2002, p. 14).

Diante disso, torna-se conveniente analisar o papel das emoções no ambiente organizacional. É o que veremos a seguir.

1.2 As emoções no ambiente de trabalho

A compreensão das emoções tem sido objeto de estudo há mais de um século, no entanto, pela sua complexibilidade e subjetividade, não há uma unanimidade no seu entendimento e definição. No contexto organizacional o seu estudo é mais recente.

Fineman (2001, p. 158) afirma que o artigo de William James “What is emotion?”, publicado em 1884, foi a primeira teoria psicológica da emoção. Esta teoria já desafiava o senso comum ao formular que “nós não sorrimos porque estamos felizes, nós estamos felizes porque sorrimos”. O autor cita que desde esta época, o termo emoção recebeu vários nomes como “*sentimento, humor, inclinação, valência* ou *moral*” e que “a conceituação psicológica da emoção desenvolveu-se em várias direções”.

Para Mayer e Salovey (1990, p. 186 apud CABRAL, 2011, p. 18) as emoções são entendidas como “respostas organizadas, que ultrapassam as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo o fisiológico, cognitivo, motivacional e sistemas experimentais”.

Taylor (apud DAVEL; MACHADO, 2001, p. 115) analisa as emoções sob três óticas:

(1) neurológica, que atribui aos órgãos dos sentidos a explicação do fenômeno; assim a emoção é o resultado de uma avaliação perceptiva; (2) psicológica, que relaciona os estudos de emoção aos de cognição; e (3) social, que as aborda como frutos de uma construção social. [...]. Em qualquer dessas dimensões, as emoções configuram-se como expressões dos sentimentos, crenças e desejos dos indivíduos.

Até recentemente, o estudo das emoções no ambiente de trabalho não era considerado tão relevante, possivelmente porque as emoções eram tidas como destruidoras, devendo ser controladas, ou seja, no ambiente organizacional deveriam prevalecer posturas racionais e isentas de sentimentos.

Uma análise do contexto histórico do papel da emoção na organização revela que o conceito sofreu influência da psicologia acadêmica - comportamental e clínica - e mais recentemente de estudos da sociologia. Nos anos 30, 40 e 50 houve uma predominância de estudos das emoções negativas, com exceções para alguns estudiosos que trataram da alegria (Munsterberg) e prazer (Hersey) no trabalho.

Entre os anos 50 e 70 houve uma atenção maior para as atitudes no trabalho, em especial a "satisfação no trabalho", as quais para alguns estudiosos têm um componente "afetivo", enquanto que outros autores defendem que essa predisposição é um aspecto fundamental da motivação humana. (FINEMAN, 2001, p. 158-159).

Segundo Fineman (2001, p. 159), a partir dos anos 70, o lado cognitivo (ato de conhecer) do comportamento humano teve uma maior atenção em detrimento da importância da emoção e sentimento. A ênfase era em "informação", "expectativas", "demandas", "incentivos", "resolução de problemas", "tomada de decisões" e "pensamento". Recentemente, alguns teóricos cognitivos tentaram agregar a emoção no processo de tomada de decisão, mas ainda de uma forma conservadora.

Fineman (2001, p. 159) afirma ainda que autores como Stein e Trabasso, 1992; Bloom e Beckwith, 1989; Howard, 1993; Ortony et alii, 1988 e Park et alii, 1988 "[...] têm reconceituado a cognição como algo inseparável da emoção" e que "afeto e cognição interagem na ação e no julgamento gerencial."

Baseado nos seus estudos da neurobiologia sobre o funcionamento do cérebro humano, Damásio (1996), entende que há correlação entre a emoção e razão e que não são processos independentes. O mesmo autor propõe também a distinção entre emoção e sentimento, apesar de estarem interligados.

É importante destacar, conforme citado em Robbins (2005, p. 92), que os fatores culturais interferem no significado das emoções. A interpretação que se dá às emoções e o que se considera como "emocionalmente apropriado" tende a ser amplamente aceita dentro de uma mesma cultura, mas não entre elas.

De acordo com Fineman (2001, p. 159-160) as emoções positivas têm recebido destaque na pesquisa psicológica a partir da década de 70. Alguns estudiosos ressaltam a importância das organizações criarem um "senso específico de alegria e divertimento no trabalho". Para estes autores as "mudanças moderadas em afeto positivo ou humor podem melhorar" desde a "percepção da tarefa" e a "tomada de decisões", a "negociação cara a cara" (Carnevale e Isen, 1986), quanto à "resolução de conflitos" (Baron, 1993), a "avaliação de desempenho" (Brief e

Motowidlo, 1986), o “absenteísmo” e a “rotatividade da mão-de-obra” (George 1990; 1991).

Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 13-14) citam, como exemplo da influência das emoções sobre a eficácia do trabalho, as recentes descobertas sobre a relação entre satisfação no emprego e a demissão: “os líderes que emanam maus humores são simplesmente ruins para os negócios – ao passo que aqueles que transmitem humores construtivos contribuem para o sucesso da empresa.”

Apesar de sua complexibilidade, pode-se perceber a relevância dos aspectos emocionais no contexto organizacional. Dentro desta visão, torna-se conveniente analisar o surgimento da inteligência emocional e sua importância no ambiente de trabalho.

1.3 Inteligência Emocional

1.3.1 Inteligência emocional e a evolução do conceito

O estudo da inteligência humana sempre foi polêmico e complexo. Os primeiros estudiosos consideravam que a inteligência era determinada geneticamente. Esta concepção foi aceita sem questionamentos durante muito tempo sendo posteriormente criticada. Principalmente, como declaram Siqueira, Barbosa e Alves (1999, p. 143), porque “desprezavam as influências do meio e não efetuavam o correto controle de variáveis, como idade e tempo de aplicação dos testes, para avaliar a inteligência”.

Desde a década de 30 que alguns pesquisadores tentam compreender a inteligência como um fenômeno mais amplo. Em 1936, Thorndike propôs a Inteligência Social, como a capacidade do indivíduo de entender o outro, passando a agir ou comportar-se de forma otimizada em relação aos demais, ou seja, interagindo além das características cognitivas, levando em considerações também as relações humanas e sociais. (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999, p. 144).

A partir da década de 80 vários estudos sugerem que a inteligência “não é apenas uma capacidade abstrata, geral, inata ou estável, e sim uma característica humana resultante, não apenas de fatores genéticos, mas também de experiências individuais e seus condicionantes.” (ROAZZI; SOUZA, 2002, p. 36).

O estudo de Howard Gardner surgiu como exemplo de proposta de formas variadas de inteligências. Em 1983, Gardner lançou o livro *Frames of Mind* (Estruturas da Mente) contestando as “limitações das velhas formas de pensar sobre a inteligência” e a “visão do QI”. O autor propôs a ideia de que há sete dimensões da inteligência: inteligência lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal. Posteriormente, Gardner e colaboradores ampliaram esta dimensão para mais 20 aptidões distintas, das quais a inteligência interpessoal absorveu quatro: liderança, capacidade de manter relações e conservar amigos, de resolver conflitos e de análise social. (GOLEMAN, 2001, p. 50-51).

A concepção de inteligência para Gardner era entendida como “capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes em um determinado ambiente ou comunidade cultural” e cada inteligência era considerada como interdependente das outras. (GARDNER, 1993/1995, p. 21 apud SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, p. 144).

Já a Teoria Triádica da Inteligência, proposta por Robert Sternberg, sugere que a inteligência seja formada por três grandes conjuntos de habilidades interrelacionadas: analítica, criativa e prática. Esta concepção é mais abrangente que a teoria de Gardner porque “considera os fatores sociais e contextuais, em adição às habilidades humanas.” (SILVA, 2003, p. 88-89).

Goleman (2001, p. 52) tece os seguintes comentários em relação à teoria de Gardner:

Embora haja bastante espaço em suas descrições das inteligências pessoais para que compreendamos o jogo das emoções e o domínio de seu controle, Gardner e os que com ele trabalharam não investigaram detalhadamente o papel do *sentimento* nessas inteligências, concentrando-se mais na cognição *sobre* o sentimento.

Na década de 90, começou a ser bastante debatido um tipo específico de inteligência - a inteligência emocional. O conceito popularizou-se e difundiu-se a partir da obra *Inteligência Emocional* da autoria do psicólogo Daniel Goleman, sendo inclusive objeto de reportagem e capa da revista americana Times. No entanto, a origem do termo se deu no âmbito acadêmico por meio de dois artigos publicados em 1990 pelos psicólogos John Mayer e Peter Salovey. Desde então, o conceito de

inteligência emocional foi objeto de várias definições. (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2000, p. 81).

Originalmente, a inteligência emocional foi definida pelos criadores do construto como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (MAYER; DIPAOLLO; SALOVEY, 1990, p. 189 apud ANDRADE NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008, p. 12).

Com o objetivo de preservar o caráter científico da inteligência emocional, face à propagação de conceitos surgidos após a popularidade do termo, Mayer e Salovey decidiram por uma revisão conceitual mais próxima dos estudos da inteligência, ampliando-a para quatro capacidades mentais (MAYER; SALOVEY, 2007, p. 32 apud ANDRADE NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008, p. 13):

A inteligência emocional implica a habilidade para perceber e valorar com exatidão a emoção; a habilidade para acessar e ou gerar sentimentos quando esses facilitam o pensamento; habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual.

Baseado nos estudos de Mayer e Salovey (1990), Goleman ampliou o conceito da inteligência emocional. Redlund e Sternberg (2000, p.118) afirmam que “um dos mais proeminentes porta-vozes da inteligência emocional é Daniel Goleman.” No entanto, os mesmos autores consideram “uma limitação do uso de Goleman do termo *inteligência emocional* é que ele tenta capturar quase tudo, exceto o QI.” E, o seu modelo inclui uma gama de competências, tais como: autoconsciência, empatia, autocontrole, sociabilidade, empreendedorismo, otimismo, cooperação, dentre outras. Por sua vez, o modelo proposto por Bar-On (1997), considera cinco áreas de aptidões: intrapessoais, interpessoais, adaptabilidade, administração do estresse e humor geral. (REDLUND; STERNBERG, 2000, p. 118).

Goleman (1998, p. 317 apud REDLUND; STERNBERG, 2000, p. 118) define a inteligência emocional como “a capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivar e de administrar as emoções em nós mesmos e em nossos relacionamentos.”

Para Redlund e Sternberg (2000, p. 117-119), há duas visões opostas para o conceito da inteligência emocional. A primeira considera os modelos

abrangentes propostos por Goleman e Bar-On que incluem “uma ampla gama de fatores” e “quase tudo que se relaciona com o sucesso e não é medido pelo QI.” Estes são considerados por Mayer e colaboradores (2000) como “*modelos mistos*, pois combinam aptidões que poderiam ser caracterizadas como capacidades mentais (como a resolução de problemas) e outras que poderiam ser caracterizadas como traços de personalidade (como o otimismo).” A segunda visão é a de Mayer, Salovey e Caruso que defendem “uma noção mais restritiva da inteligência emocional, como sendo a capacidade de perceber e entender informações emocionais.”

Andrade Neta, Garcia e Gargallo (2008, p. 16) consideram que, embora não haja consenso entre os pesquisadores que “ênfatizam a natureza multifacetada da inteligência humana”, alguns pontos de vista são compartilhados nessas abordagens, tais como:

a) distanciam-se da visão unitária da inteligência; b) discordam do conteúdo e/ou da forma de avaliação clássica das capacidades intelectuais; c) postulam a existência de outros fatores na configuração da inteligência humana; d) esses fatores (que variam segundo a abordagem) seriam, em certa medida, os responsáveis pelo sucesso da vida.

Tendo em vista esta visão multifacetada da inteligência, é importante conhecer quais os componentes considerados como básicos da inteligência emocional e suas respectivas competências. É o que veremos a seguir.

1.3.2 Competências associadas à inteligência emocional

Segundo Weisinger (1997, p. 15), a base da nossa inteligência emocional é constituída por quatro componentes, identificados pelos psicólogos Mayer e Salovey, os quais podem ser sintetizados como capacidades para perceber, gerar, compreender e controlar as próprias emoções.

No modelo aprimorado por Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 37) a inteligência emocional é baseada em quatro grandes domínios: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos.

A Autoconsciência é a “compreensão de nossas próprias emoções, bem como de nossas possibilidades e limites, valores e motivações” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 40). Para Weisinger (1997, p. 17) “um grau elevado

de autoconsciência é o alicerce sobre o qual são construídas todas as outras aptidões da inteligência emocional”.

A Autogestão é o gerenciamento controlado dos nossos próprios impulsos e emoções, o qual “nos proporciona a clareza mental e a energia concentrada exigidas pela liderança, e impede que as emoções destrutivas nos tirem do prumo.” Desta forma, “os líderes que permanecem otimistas e com uma atitude construtiva, mesmo sob intensa pressão, irradiam os sentimentos positivos responsáveis pela criação da ressonância.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 46-47).

A Consciência social é a capacidade de compreender as interações sociais. Sendo a empatia a sua competência fundamental. É natural que a mesma venha a ser “a condição *sine qua non* de toda a eficácia social na vida profissional.” É importante que o líder saiba “captar os sentimentos e perspectivas alheios” para promover o “reconhecimento e satisfação das necessidades dos clientes ou subordinados.” A baixa inteligência emocional dos líderes é um dos “principais motivos que levam pessoas talentosas a irem embora – levando consigo o conhecimento da empresa.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 50).

A Administração de relacionamentos é a capacidade de saber lidar com as próprias emoções e a dos outros, estabelecendo “relacionamentos próximos e amenos, de modo que todos tenham condições de trocar informações com facilidade e coordenar-se de maneira eficaz”, propiciando ao “líder interagir de forma a catalisar a ressonância.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 51-52).

Aos quatro domínios definidos por Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 38-39) são associados dezoito competências, agrupadas de acordo com “às respectivas dinâmicas cerebrais subjacentes”, e divididas em competências pessoais: “capacidades que determinam como lidamos conosco mesmos”; e competências sociais: “capacidades que determinam como gerenciamos nossos relacionamentos”.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 38) defendem que as competências, apresentadas no quadro 01 a seguir, “não são talentos inatos, mas habilidades aprendidas” e que “os líderes eficazes normalmente se aprofundam em pelo menos uma competência de cada uma das quatro áreas fundamentais da

inteligência emocional.” Na visão destes autores os líderes emocionalmente inteligentes estão mais aptos a enfrentar a competitividade corporativa atual e a colaborar para adaptação necessária à organização.

Quadro 1: Modelo de domínios da inteligência emocional e respectivas competências

COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
AUTOCONSCIÊNCIA	AUTOGESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional: captar e reconhecer os próprios sentimentos; • Auto-avaliação: conhecer as suas fraquezas e seus pontos fortes; • Autoconfiança: ter segurança de suas capacidades e seu próprio valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrole emocional: ter sob controle os seus impulsos e emoções; • Transparência: ter coragem de expor os próprios erros ou falhas; • Adaptabilidade: ser flexível perante situações de mudanças e demandas simultâneas; • Superação: buscar atingir o seu padrão de excelência e o dos outros; • Iniciativa: ser proativo; • Otimismo: acreditar e ver sempre o lado favorável mesmo diante dos reveses.
COMPETÊNCIAS SOCIAIS	
CONSCIÊNCIA SOCIAL	ADMINISTRAR RELACIONAMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Empatia: colocar-se no lugar do outro, percebendo as emoções não ditas; • Consciência organizacional: compreender a força política da organização; • Serviço: proporcionar um clima adequado para um bom relacionamento com clientes e colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora: agir inspirando os outros a seguir a sua visão motivadora; • Influência: ser persuasivo; • Desenvolvimento de outros: ter a percepção dos pontos fortes e limitações dos outros com o interesse em ajudá-los com um feedback construtivo; • Catalisação de mudanças: ser capaz de provocar e gerenciar mudanças; • Gerenciamento de conflitos: negociar e administrar desentendimentos; • Trabalho em equipe e cooperação: desenvolver um senso de solidariedade e espírito de equipe.

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 39-40; p. 251-254).

1.3.3 Relevância da inteligência emocional na liderança

É cada vez mais notório o crescente interesse e o valor que vem sendo dado ao fator emocional no ambiente de trabalho. Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 249) destacam que as habilidades cognitivas ajudam, mas a inteligência emocional responde por 80% a 90% das competências que distinguem os líderes de primeira grandeza dos medianos. Entretanto, ainda há empresas que temem em administrar com emoção.

Segundo Goleman (2001, p. 163), uma pesquisa realizada com 250 executivos demonstrou que a maioria tinha receio que o uso da empatia ou da solidariedade conflitasse com as metas da empresa. Para outros, manter um distanciamento afetivo era necessário para que eles fossem “capazes de tomar as decisões ‘duras’ que os negócios exigem.” O mesmo autor destaca que, atualmente, estas atitudes são consideradas totalmente “obsoletas”, em função das mudanças impostas no mundo corporativo.

Este antigo modelo de liderança impessoal onde os profissionais eram considerados como “peças intercambiáveis” está cada vez mais fadado ao fracasso. “A excelência da liderança vem sendo redefinida em termos interpessoais, à medida que as empresa se desfazem de camadas e mais camadas de gerentes, que as corporações fundem-se ignorando fronteiras [...]” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 245).

A opinião da psicóloga da Escola de Comércio de Harvard, Shoshona Zuboff, sobre estas mudanças no mundo empresarial é a seguinte (1994 apud GOLEMAN, 2001, p. 163):

as empresas passaram por uma radical revolução neste século e, conseqüentemente, o cenário emocional também mudou. Houve um longo período de dominação administrativa na hierarquia empresarial, quando se premiava o chefe manipulador, o combatente na selva. Mas essa hierarquia rígida começou a desmoronar na década de 80, sob pressões vindas tanto da globalização como da tecnologia de informação. O combatente na selva hoje simboliza o que as empresas eram ontem; o virtuose em aptidões interpessoais é o que as empresas serão amanhã.

Salovey e Caruso (2004 apud BARCAUI, 2009 p. 6) ressaltam que demonstrar inteligência emocional no trabalho “não significa necessariamente ser político, de fácil tratamento, ou agir de forma complacente com funcionários”, nem

tão pouco gerenciar significa “evitar conflitos ou criar um ambiente de felicidade constante”, significa agir com efetividade utilizando-se de toda gama de emoções.

Nas organizações democráticas o líder deve criar um contexto onde as pessoas interliguem sentimentos com balanços. Emoção é indispensável, uma vez que “a inteligência emocional precisa estar presente durante crises, conflitos, negociações e competição” para que seja aprimorada “a capacidade de autocontrole, auto-apreciação, autogestão, empatia, relacionamento humano e colaboração das pessoas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 381).

Alguns dos melhores especialistas em liderança (Argyris, 1997; Zaleznik, 1997; Mintzberg, 1997 apud COOPER, 1997, p. xviii) sugeriram que “é no reino da intuição, e não da análise que devemos procurar as chaves perdidas do gerenciamento”.

Segundo Cooper (1997, p. xix), há uma crescente expectativa em relação ao papel que os executivos e gerentes devem assumir para propiciar o sucesso das organizações. Espera-se que eles possuam capacidade de atuar em áreas que abrangem “finanças, estatística, alocação de recursos, tecnologia, sistemas de informação, [...] e marketing”. É preciso que tenham as qualidades requeridas de um líder, como “honestidade, energia, confiabilidade, integridade, intuição, imaginação, [...] compromisso, influência, motivação, sensibilidade, empatia, humor, [...]”.

Deseja-se também que os líderes ainda sejam “mentores, instrutores, conselheiros, aliados, [...]”. Saber como desenvolver estas competências e conhecimentos multidisciplinares para alcançar não somente a liderança eficaz, mas que os homens e mulheres sejam tão extraordinários, não é um processo fácil. Neste contexto, a inteligência emocional pode ser “uma das peças principais que faltam no quebra-cabeça.” (COOPER, 1997, p. xix).

Conforme citado por Barros (2011, p. 30), os estudos de Mayer e Caruso, apontam que “líderes com alto nível de inteligência emocional estariam mais preparados para desenvolver equipes mais fortes que se comunicam com efetividade, que constroem relações positivas para e entre a organização.”

Neste mesmo contexto, Cooper (1997, p. xv) afirma que pesquisas comprovam que executivos com um alto coeficiente de inteligência emocional tem

uma percepção mais aguçada para identificar problemas na equipe e na empresa, bem como as oportunidades mais rentáveis.

Por outro lado, pessoas com baixa inteligência emocional, segundo Weisinger (1997, p. 14), “leva a conflitos repetidos e não-resolvidos, à falta de entusiasmo e ao decréscimo de produtividade” nas empresas. Cooper (1997, p. 14) entende que “indivíduos talentosos e produtivos estão sendo frustrados ou sabotados por falhas de inteligência emocional – deles mesmos, de seus chefes ou das pessoas que os cercam.”

Uma pesquisa, realizada pela *Gallup Organization*, com dois milhões de profissionais de setecentas empresas americanas revelou que “o que determina o tempo de permanência dos funcionários – bem como sua produtividade – é a qualidade do relacionamento com seu superior imediato.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 83).

No Brasil, um estudo sobre rotatividade espontânea de funcionários, elaborado pela *Business School* São Paulo, apontou como segundo principal fator da rotatividade espontânea - As relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste. E que as três consequências mais prejudiciais às empresas foram: Desequilíbrio no clima organizacional; Sobrecarga de trabalho nos que ficam e Custos inerentes à recontração ou reposição da vaga. Baseado neste estudo, Quegê (2008, p. 5) entende que:

Muitas pessoas deixam as organizações por terem contraído a cegueira corporativa, ou seja, não sabem nada muito além da sua função. Falta conhecimento sobre os planos, metas e objetivos gerais da organização e cabe aos líderes esta tarefa de disseminar a informação. Uma frase que apareceu no estudo e sintetiza bem o papel da liderança é: “As pessoas não deixam suas empresas. Deixam seus chefes.”

É senso comum que o estilo de liderança tem impactos no clima organizacional da empresa. Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 17-18) explicam que “a condição emocional e as atitudes do líder afetam de fato o estado de espírito de seus liderados e, portanto, seu desempenho.” Eles defendem que já há dados mensuráveis comprovando a “ligação positiva entre a atmosfera humana de uma unidade de negócios e seus resultados”.

Os mesmos autores sugerem que, no geral, o clima poderia impactar em 20% a 30% dos resultados financeiros de uma empresa e que “Aproximadamente

50% a 70% de como os funcionários percebem a atmosfera de suas organizações dependem, em última instância, dos atos de um único indivíduo, o líder.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 17).

Um estudo com dezenove diretores executivos de grandes seguradoras americanas sobre as qualidades de lideranças e os respectivos resultados financeiros, demonstrou que os mais bem sucedidos se destacaram pela sua “massa crítica de competências da inteligência emocional” das quais se destacam “o impulso para aprimorar-se, a capacidade de catalisar mudanças, o dom da empatia e o talento para desenvolver outros líderes.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 83-84).

Um levantamento da *CareerBuilder* com gestores americanos apontou que 71% dos 2.662 executivos de RH pesquisados já consideram nos seus processos de contratação e promoção que a inteligência emocional é mais valorizada do que a inteligência medida pelo QI.

Segundo Fonseca (2011), esta pesquisa também comprovou que “59% dos recrutadores não contratariam um profissional com QI elevado e baixo quociente emocional (QE). Quando se fala em promoção, [...] 75% se dizem mais propensos a valorizar o funcionário que lida melhor com as emoções”.

Segundo levantamento realizado pelo Grupo Catho com 46 mil executivos brasileiros, o desempenho na entrevista e as competências comportamentais estão entre os principais fatores observados no processo de contratação. (RUBIN, 2012).

Mesmo diante das evidências acima mencionadas, ainda há controvérsias sobre o tema inteligência emocional. O constructo carece de evidências científicas. Por outro lado, já é corrente o uso de testes de inteligência emocional em seleção de pessoal, bem como a sua aplicação em programas de desenvolvimento de habilidades e competências, principalmente em organizações ocidentais. Desta forma, a inteligência emocional poder ser considerada como “um preditor adicional do sucesso organizacional, porque ela influenciaria a habilidade das pessoas em lidar de forma efetiva e adaptada nas situações que envolvessem pressões e demandas ambientais”. (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2008, p. 8).

1.3.4 Desenvolvimento da inteligência emocional

Diferentemente do aprendizado cognitivo, o aprendizado emocional é mais lento, requerendo “práticas repetidas durante um período muito mais longo” e “um alto grau de motivação” para que haja “uma mudança duradoura em hábitos sociais e emocionais” já arraigados. (CHERNISS, 2000, p. 323).

Os programas de desenvolvimento gerencial devem incluir desenvolvimento de competências interpessoais. No entanto, ainda há treinamentos que não dá a devida importância para o desenvolvimento dessa competência, como se fosse possível trabalhar ao lado de outros “sem experimentar a extensa gama de emoções do convívio humano”. (MOSCOVIA, 1981, p. 17).

Moscovia (1981, p. 21) entende ainda que a competência interpessoal pode ser desenvolvida em três níveis:

- No nível individual, “o foco predominante é intrapessoal e interpessoal, na forma de díade. Trabalham-se as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade.”
- No nível grupal, “o foco é interpessoal, intragrupal e grupal, [...]. Trabalham-se as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social.”
- No nível organizacional, “o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas.”

Seguindo esta mesma linha, Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 231) entendem que programas isolados de desenvolvimento de líderes não são suficientes para gerar mudanças na organização por não envolver as três camadas organizacionais: os indivíduos, as equipes e a cultura organizacional. Estes autores sugerem a adoção de “um *processo* – concebido como um sistema holístico que permeie todas as camadas organizacionais”

Para construir uma organização emocionalmente inteligente os programas eficazes “enfocam a aprendizagem emocional e a intelectual, e baseiam-se no trabalho ativo e participativo: aprendizagem na ação e no aconselhamento,

nos quais utiliza-se o que foi aprendido para diagnosticar e solucionar problemas reais [...]” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 232).

Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 218) sugerem ainda três diretrizes a serem seguidas pelos líderes para promover a inteligência emocional na organização: identificação da realidade emocional, visualização do ideal e apoio à inteligência emocional. Estas diretrizes foram resumidas no quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Diretrizes para promover inteligência emocional no trabalho

DIRETRIZES PARA PROMOVER INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO
<p>1- Identificar a realidade emocional da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descobrir o que precisa mudar respeitando os valores e a cultura da empresa; • Avaliar qual o ritmo mais adequado para implantar o processo de mudança; • Envolver a organização para que haja sintonia com as mudanças, as quais devem ser uma prioridade estratégica, principalmente para a alta gestão.
<p>2- Visualizar o ideal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a si próprio para que haja identificação, sintonia e visão ressonantes com os demais; • Promover uma visão organizacional estimulante e com significado para as pessoas; • Valorizar as pessoas antes das estratégias para promover integração e um ambiente de trabalho saudável.
<p>3- Apoiar a inteligência emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de ação para as mudanças; • Criar regras e práticas de RH alinhadas às necessidades de mudanças, como sistema de gerenciamento de desempenho ou de recompensa; • Gerenciar os mitos, lendas e símbolos da liderança tornando-os aliados da mudança.

Fonte: adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 218-222)

Já Cherniss (2000, p. 323-329) afirma que as pesquisas realizadas pelo *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* por Cherniss, Goleman, Emmerling, Cowan e Adler, indicam uma série de diretrizes relevantes para os processos de aprendizado social e emocional nas organizações.

Estas diretrizes foram resumidas e agrupadas em três fases, conforme quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Diretrizes para aprendizagem social e emocional no trabalho

DIRETRIZES PARA APRENDIZAGEM SOCIAL E EMOCIONAL NO TRABALHO
<p>Fase 1- Preparar para a mudança:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar as competências mais críticas para a organização e garantir que as mesmas estejam alinhadas com a cultura e estratégia geral da organização; 2. Avaliar os aprendizes nas competências-alvo e dar <i>feedback</i> adequado; 3. Medir se os aprendizes estão comprometidos e motivados com a mudança; 4. Estabelecer objetivos claros, específicos, significativos e realistas; 5. Propiciar o aprendizado autodirigido; 6. Ajudar a desenvolver expectativas possíveis para o treinamento.
<p>Fase 2 - Realizar a mudança por meio de treinamento ou desenvolvimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar um relacionamento positivo entre o treinador e os aprendizes; 2. Realizar aprendizado experimental por meio de “modelos vivos”; 3. Utilizar aprendizado ativo por meio de métodos práticos; 4. Dar retorno a respeito dos esforços aplicados à prática no trabalho e na vida; 5. Preparar os aprendizes para enfrentar os “retrocessos e tropeços”.
<p>Fase 3 - Encorajar, manter e avaliar a mudança:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar apoio social por meio de grupos, instrutores ou mentores; 2. Criar um ambiente estimulante no grupo de trabalho ou na organização 3. Aplicar avaliações antes e depois do treinamento.

Fonte: Adaptado de Cherniss (2000, p. 324 – 329)

Muitas organizações estão mudando a maneira como lidam com as pessoas, visando criar um ambiente favorável de “aprendizado, mudança e inovação” que envolva toda a empresa. (CHIAVENATO, 2010, p. 38).

Um recurso que vem sendo adotado para o desenvolvimento gerencial é o processo de *coaching* direcionado para executivos e gerentes de nível sênior. Silva (2010, p. 304-305) afirma que esse processo é conduzido por um profissional qualificado (*coach*) com o objetivo “de conduzir, guiar e caminhar junto, apoiando o *coachee* (aquele que é guiado) a atingir metas e objetivos pré-estabelecidos” e que “o *coaching* tanto pode ser conduzido por um consultor externo quanto por um consultor interno, geralmente, o superior hierárquico do *coachee*.”

Outra abordagem aplicada no desenvolvimento de liderança é o processo de *mentoring*. Kram e Isabella (1985 apud SILVA, 2010, p. 302) explicam que nesse processo um líder mais experiente (mentor) atua como orientador do participante do processo (mentorado) e que "Na esfera psicossocial, o mentor serve de modelo e oferece sua amizade, apoiando o mentorado para que este desenvolva um sentimento de identidade e competência profissional."

No último levantamento das melhores empresas em liderança - *Top Companies for Leaders*, três empresas brasileiras figuraram entre as cinco primeiras das dez premiações destinadas a empresas da América Latina: A Natura, que foi a campeã na edição passada, acrescentou aos programas de desenvolvimento de lideranças o *mentoring* para 40 diretores e vice-presidentes; a Unilever, que estruturou a sua formação de líderes para "10% nas salas de aula, 70% com orientação ("coaching") de chefes e mentores e 20% com projetos específicos para acelerar o desenvolvimento, neste último caso, o líder assume tarefas fora das atribuições oficiais." e a WEB (Brasil). (FÉLIX, 2011, p. 1-3).

Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral com mais de mil gestores brasileiros demonstrou que "A comunicação e a capacidade de desenvolver pessoas estão entre as habilidades menos desenvolvidas nos executivos brasileiros". Este estudo também apontou que o autoconhecimento obteve uma das piores avaliações, dentre as competências pessoais dos gestores avaliados pelos seus pares, chefes e subordinados. (SOARES, 2012, p.1).

Diante dos modelos descritos e dos estudos citados, reforça-se o papel crucial do líder para a organização. No entanto, Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 221) ressaltam que outros fatores devem ser considerados, além da atitude do líder, para se atingir a proposta desejada para a organização tais como "alterar estruturas organizacionais e descrições de cargo, modificar as normas que regem os relacionamentos, remodelar os sistemas e as expectativas de desempenho, adequando-os à visão, [...]".

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa que subsidiou os resultados apresentados nesta monografia pode ser classificada como de natureza qualitativa. De acordo com Flick (2009, p. 16), quem adota esta abordagem “parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.” Segundo o autor, para atingir este objetivo “a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números).”

2.2 Procedimentos

Para fundamentar os tópicos abordados no referencial teórico realizou-se um estudo bibliográfico e adotou-se como procedimento de investigação uma pesquisa aplicada em uma empresa do setor de tecnologia da informação do Distrito Federal.

A opção de aplicar a pesquisa em uma empresa de consultoria no segmento de tecnologia da informação se deve ao fato de que este mercado exige profissionais qualificados, com alto desempenho, capacidade de inovação, criatividade e equilíbrio emocional, principalmente com as expectativas e conflitos inerentes a prestação de serviços e a competitividade deste setor.

2.3 Amostra

Participaram da pesquisa o presidente da empresa e a gestão de recursos humanos. O critério de representatividade adotado foi a amostragem por acessibilidade. Segundo Gil (1994, p. 104), este tipo de amostra “[...] é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. [...]”.

O presidente da empresa é sócio e cofundador, além de presidente do conselho administrativo. Atua neste mercado há mais de 18 anos, tem quarenta e cinco anos e é especialista na área de tecnologia da informação. No campo gerencial, fez diversos cursos de especialização em renomadas empresas.

O gestor da área de recursos humanos é o diretor administrativo financeiro. As funções operacionais que constituem a administração de pessoal são executadas por ele, além da gestão financeira. Ele tem trinta e um anos e atua na empresa há 7 anos. É especialista na área financeira, contábil e na gestão de projetos.

2.4 Instrumentos

Como principal fonte de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, para Triviños (1987, p. 152), este tipo de entrevista “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”.

Na estruturação dos dois roteiros de entrevista procurou-se manter uma correspondência entre as questões sob duas óticas: a visão do presidente (APÊNDICE A) e a do gestor da área de recursos humanos (APÊNDICE B), de modo a propiciar uma análise comparativa entre as duas percepções.

O primeiro roteiro continha dez perguntas abertas e o segundo tinha treze. De acordo com Silverman (2009, p. 31), “A “autenticidade”, mais que o tamanho da amostra, é frequentemente a questão na pesquisa qualitativa. [...] e acredita-se que as perguntas “abertas” são o caminho mais eficaz para tal fim.” O instrumento também continha um formulário comum aos dois roteiros contendo seis atributos da inteligência emocional para serem avaliados em uma escala de importância de zero (nenhuma importância) a dez (total importância).

Durante a aplicação das entrevistas foi utilizado o recurso de gravação, para possibilitar uma melhor interação e para que não se perdesse nenhum detalhe dos depoimentos. Foi realizada também a transcrição integral das respostas, porém o seu conteúdo não foi disponibilizado nesta monografia, sendo utilizado na análise dos dados.

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para proceder à análise buscou-se o embasamento do referencial teórico sobre a importância da inteligência emocional na liderança organizacional e, verificou-se o alinhamento da percepção e das ações entre a presidência e a gestão da área de recursos humanos.

O tratamento dos dados fundamentou-se em técnicas de análise de conteúdo, com o objetivo de interpretar e compreender o que foi externalizado pelos entrevistados. Segundo Bardin (1995, p. 42), estas técnicas visam obter “indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

A apresentação dos resultados da pesquisa está subdividida em cinco tópicos: caracterização da empresa; visão da liderança; visão da Inteligência emocional; importância da inteligência emocional na seleção de líderes; importância e ações de desenvolvimento de líderes.

Para preservar a identidade da organização, não foi divulgada a razão social ou qualquer identificação da empresa.

3.1 Caracterização da empresa

Com base nas entrevistas e no sítio da empresa na internet, a organização pesquisada é uma empresa de consultoria que atua há 10 anos no desenvolvimento de soluções de tecnologia para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, promovendo mudanças e inovações nas empresas e instituições. A empresa alia tecnologia da informação às boas práticas de gestão, além de serem especialistas em vários segmentos de tecnologia.

Possui sede em Brasília e escritórios em São Paulo e Goiânia e negócios em várias unidades da federação. É considerada de médio porte dentro do segmento de tecnologia da informação.

A empresa se destaca pelo significativo número de certificados e premiações nacionais e internacionais, além de dezenas de casos de sucessos que foram desenvolvidos para empresas e órgãos importantes no âmbito da administração pública e privada.

Observou-se que a empresa tem uma estrutura organizacional enxuta, formada por 120 colaboradores, 30 destes com funções gerenciais.

Dispõe também de um conselho administrativo, composto por sócios e profissionais do setor, os quais são responsáveis pela política e diretrizes gerais da empresa, as quais nivelam e corrigem as ações na busca da sustentabilidade da organização, além de zelarem pela preservação da missão, visão, valores e principais características da organização.

Tem um modelo de gestão descentralizado e participativo. Para manter esta concepção de gestão, a empresa defende que os valores corporativos sejam vivenciados e que haja um ambiente de parceria para que seja estimulada a iniciativa, a criatividade e a valorização das pessoas, principalmente em uma empresa que é voltada ao conhecimento e que tem como diferencial competitivo a sua capacidade de inovação.

Com esta perspectiva, a política de recursos humanos esta pautada em princípios e valores que são coerentes com o objetivo da empresa, dos quais se destacam:

- Respeito pelas pessoas: Na seleção e desenvolvimento de colaboradores, os valores, princípios e objetivos se sobrepõem às competências técnicas;
- Comprometimento: Relação ganha-ganha entre a empresa, clientes e colaboradores;
- Viver o princípio da liberdade com responsabilidade, onde a disciplina e o controle são substituídos pelo envolvimento das pessoas pelo trabalho;
- Enfrentar desafios com: Pró-atividade, trabalho em equipe, transparência e compartilhamento do conhecimento;
- Acessibilidade e disponibilidade, onde a cultura de portas abertas possibilita uma comunicação multilateral e participativa;

- Propiciar um ambiente descontraído e harmonioso que estimule a realização pessoal.

A empresa também demonstra responsabilidade social, apoiando pessoas e investindo em organizações que fomentam a inclusão social.

3.2 Visão da liderança

Para o presidente, o papel da liderança da empresa baseia-se fundamentalmente em manter todos no mesmo rumo, estabelecendo para os colaboradores a sua participação no plano estratégico e respeitando os princípios e valores corporativos.

Como característica valorizada em um líder, o presidente apontou a capacidade de internalizar e praticar os valores e princípios no dia a dia, inspirando os colaboradores a dar o melhor de si para o cumprimento das metas estabelecidas. Neste sentido, foi mencionado que muitas vezes o colaborador pode saber até mais do que aquela pessoa que o está liderando.

Inferre-se pelo exposto que, para a presidência, a liderança deve ter uma força catalizadora, comprometida com os objetivos e com os valores cultivados pela empresa, e que se o colaborador não se sentir estimulado pelo seu líder, este conhecimento pode não ser externalizado e a organização pode perder estas contribuições.

3.3 Visão da inteligência emocional

O presidente destacou que é crucial, principalmente nas organizações que trabalham com o conhecimento, que haja um ambiente saudável, e que este depende fundamentalmente do inter-relacionamento das pessoas e da capacidade que elas tenham para saber lidar com as suas emoções e a dos outros.

Acrescentou ainda que, do contrário, a organização sentirá o revés de ter pessoas insatisfeitas, estressadas e desmotivadas, o que afetará o seu próprio desempenho e o da empresa.

O presidente pontuou também que o tema inteligência emocional pode não ser familiar para algumas pessoas. Contudo, as empresas baseadas em

conhecimento no segmento de tecnologia da informação, a exemplo do Google e a Microsoft, já se aperceberam da sua importância bem antes de outras organizações, inclusive propiciando um ambiente descontraído e jovial. E que a sua empresa preza pela existência deste ambiente harmonioso e colaborativo, onde é possível conciliar as atribuições com um jogo de ping-pong, tocar violão ou até mesmo se trajar com roupas informais como bermudas.

O gestor de RH mencionou a importância dos fatores emocionais na condução da liderança, principalmente na gestão de conflitos, face à natureza dos projetos desenvolvidos na empresa, que exige uma liderança participativa, colaborativa e servidora.

O quadro 4 a seguir, apresenta os quatro domínios e as respectivas competências da inteligência emocional definidas no modelo de Goleman, Boyatzis e McKee. As mesmas foram avaliadas em uma escala de importância de zero (nenhuma importância) a dez (total importância) pelo presidente e pelo gestor da área de RH.

Quadro 4: avaliação das competências da inteligência emocional para o bom desempenho do líder.

CATEGORIA	COMPETÊNCIA	ESCORE	
		Presidência	RH
Autoconsciência	• Conhecer e compreender como lida com as próprias emoções.	(10)	(08)
	• Identificar as próprias possibilidades e limites, valores e motivações.	(10)	(09)
Autogestão	• Evitar agir sobre o efeito da emoção causada por determinada situação.	(08)	(06)
	• Pensar sobre o melhor momento e a melhor forma de agir frente à determinada situação.	(08)	(08)
Consciência social	• Captar os sentimentos e perspectivas dos funcionários, colocando-se no lugar do outro.	(09)	(07)
Administração de relacionamentos	• Ser hábil nos relacionamentos, com uma liderança inspiradora, de persuasão, que gerencie conflitos e mudanças para uma boa interação e coordenação do grupo.	(09)	(09)

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo exposto, percebe-se que há uma convergência entre a opinião dos entrevistados no tocante à importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho. Por outro lado, algumas divergências foram pontuadas no que se refere à ordem de prioridade e a nota atribuída às competências da inteligência emocional. Mostrando, principalmente, que o nível de exigência da presidência é mais elevado que o da gestão de RH. Como competência prioritária em relação às demais, o presidente elegeu a autoconsciência e o gestor de RH, a administração de relacionamentos.

3.4 Importância da inteligência emocional na seleção de líderes

Tanto o presidente quanto o gestor de RH mencionaram que, prioritariamente à expertise técnica exigida pelo cargo, é valorizado se o perfil do candidato é compatível com os valores e princípios definidos pela empresa e com as competências emocionais exigidas pelo cargo.

O gestor do RH acrescentou que durante a entrevista de seleção essas competências são avaliadas. Não foram apontados outros recursos adotados no processo de seleção de líderes.

O gestor de RH citou que um dos obstáculos para efetivação desse processo é a escassez de profissionais qualificados no mercado, não só em termos de conhecimentos técnicos, mas de habilidades e atitudes requeridas para o desempenho da função.

Além disso, a empresa apresenta em seu sítio na internet, no item componentes estratégicos, uma listagem de valores que se relacionam com as competências atribuídas à inteligência emocional.

Conclui-se, portanto, que há um alinhamento entre o discurso da presidência, da gestão do RH e do que consta no sítio da empresa no que se refere a valorização das competências emocionais no processo de seleção de líderes. Embora não se tenha detalhado se, além da entrevista de seleção, outros recursos são adotados para avaliar as competências emocionais.

3.5 Importância e ações de desenvolvimento de líderes

Em relação à importância dada aos programas de formação e desenvolvimento de líderes, o presidente defende que o investimento na formação de competências individuais e coletivas e a ampliação da capacidade de liderança são requisitos importantes para o fortalecimento da organização, bem como as ações que empoderam as pessoas. Acrescentando que, o não investimento é “miopia”, principalmente nas organizações que são intensivas em conhecimento.

Quanto questionado sobre a sua opinião em relação à frase - “As pessoas não deixam suas empresas. Deixam seus chefes”, surgida em uma pesquisa sobre rotatividade espontânea nas empresas brasileiras, o presidente respondeu que o índice de praticamente 40% de colaboradores que permanecem na empresa desde a sua criação, além dos que retornam, é um indicativo do nível de satisfação dessas pessoas com a sua empresa.

O presidente mencionou também que há ações de desenvolvimento de liderança no seu planejamento estratégico, e que há dotações orçamentárias previstas para este fim no orçamento anual. Comentou ainda, do papel de *coach* que ele procura adotar na sua gestão, além do incentivo ao desenvolvimento informal com a distribuição de livros, estimulando o compartilhamento e o aprimoramento do conhecimento.

O gestor de RH informou que as capacitações de liderança são pontuais e individuais, utilizando-se de recursos como o *coaching*. A nível grupal, acrescentou que a empresa provém treinamentos voltados a formação de toda a equipe gerencial. Como exemplo, citou o *workshop* para desenvolvimento de competências pessoais e sociais adotado no ano passado e já agendado para o ano corrente, os quais tem um caráter mais prático do aprendizado.

No que tange à identificação da necessidade de desenvolvimento de líderes, o gestor de RH mencionou que é situacional, que a empresa atua de uma forma reativa.

Em relação à mensuração dos resultados obtidos com os treinamentos aplicados, foi citado pelo gestor de RH que não há uma avaliação formal, mas foi perceptível às mudanças ocorridas, as pessoas conseguiram captar o aprendizado

e trazer para o ambiente de trabalho, refletindo no bom resultado obtido pela empresa no último ano.

Depreende-se do exposto que há uma percepção da importância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes. E que os recursos de *coaching* e *workshop* adotados são voltados para o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais de suas lideranças.

CONCLUSÃO

Por meio do levantamento bibliográfico foi possível observar a relevância dos aspectos emocionais no contexto organizacional, principalmente na liderança. Nas obras pesquisadas verificou-se que os líderes emocionalmente inteligentes estão mais preparados pra enfrentar a competitividade corporativa atual.

A presente monografia identificou, por meio de entrevistas, que a gestão da empresa pesquisada tem a percepção da importância da inteligência emocional para a liderança. Verificou ainda que, no processo de captação e desenvolvimento de líderes o tema em questão é levado em consideração. A análise da percepção do presidente e do gestor da área de recursos humanos mostram alguns aspectos a serem considerados abaixo.

A empresa adota uma gestão descentralizada e participativa, com compartilhamento de responsabilidades, onde a disciplina e o controle são substituídos pelo envolvimento das pessoas pelo trabalho, o que converge para a manutenção de um ambiente de trabalho democrático que valoriza as pessoas e o comprometimento. A junção destes fatores propicia um clima organizacional harmonioso que favorece o desempenho dos colaboradores.

As diretrizes que norteiam o processo de seleção e o desenvolvimento de líderes foram definidas pela alta direção com participação da gestão dos recursos humanos, as quais estão alinhadas com os componentes estratégicos da empresa, onde os valores, princípios e objetivos se sobrepõem às competências técnicas.

Percebe-se que a empresa começou a considerar as habilidades emocionais na formação de líderes tanto a nível individual quanto grupal. Foi citado que houve retorno positivo dos investimentos realizados, embora não haja um levantamento formal que apresente um diagnóstico das carências a serem desenvolvidas ou uma sistematização de programas de desenvolvimento de competências emocionais dos líderes.

Por fim, conclui-se que o problema foi respondido e o objetivo desta monografia foi alcançado: há uma intencionalidade na valorização das

competências relacionadas à inteligência emocional e indícios da correlação com as práticas adotadas na captação e formação de líderes na empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE NETA, N. F. ; GARCIA, E.; GARGALLO, I. S. A inteligência emocional no âmbito acadêmico: Uma aproximação teórica e empírica. **Psicologia Argumento**, 26(52), 11-22. 2008. Disponível em: <<http://rho.uesc.br/cursos/graduacao/licenciatura/letras/nair2.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2013. 07:35.

BARCAUI, André. O Gerente Emocional. **B&B Brothers Consultoria e Treinamento Gerencial**. 2009. Disponível em: <http://www.bbrothers.com.br/files/pdfs/artigos/gerente_emocional.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2013. 20:40.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARROS, S. B. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho**: Um Estudo com Executivos. 2011. 98 f. Tese (Doutorado em Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Diferenças básicas entre líderes e gerentes**. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3077>>. Acesso em: 03 ago. 2013. 08:30.

CABRAL, Ângelo Miguel Rodrigues. **Inteligência emocional e ética no sucesso organizacional**. 2011. 180 f. Tese (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

CHERNISS, C. Competência social e emocional no local de trabalho. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. (Org.). **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: Artmed. 2000. p. 325-329.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, Robert K. **Inteligência Emocional na empresa**. Trad. Riçado Inojosa; Sonia T. Mendes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAMÁSIO, António R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 ago. 2013. 08:35.

FAREN, C.; KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996.

FÉLIX, Antônio. Ponha o líder no seu lugar. **Revista Época Negócios**. Nov. 2011. Disponível em: < <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI277167-16642-1,00-PONHA+O+LIDER+NO+SEU+LUGAR.html> >. Acesso em: 30 set. 2013. 18:50.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, SR; HARDY, C.; NORD, WR. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-181.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**: Coleção Pesquisa qualitativa. Bookman, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=B6wklGt-u2YC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 12 jul. 2014. 21:30.

FONSECA, Adriana. Inteligência emocional do funcionário é mais valorizada do que o QI. **Revista Valor Econômico S.A.**, setembro de 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/1004224/inteligencia-emocional-do-funcionario-e-mais-valorizada-do-que-o-qi#ixzz35A1tL81o>>. Acesso em: 30 set. 2013. 21:30.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

MAYER, J.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. Inteligência emocional como zeitgeist, como personalidade e como aptidão mental. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. (Org.). **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: Artmed, 2000. p. 81-97.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: edição compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSCOVIA, Fela. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 21, n. 2, June 1981. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 out. 2013. 20:00.

QUEGÉ, Marco A. Estudo sobre rotatividade de funcionários no Brasil: Ano I – 2008. **Revista ÉpocaNegócios**, Business School São Paulo, outubro de 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2013. 20:30.

REDLUND, J.; STERNBERG, Robert J. Inteligências em excesso? Integrando as inteligências social, emocional e prática. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. (Org.). **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: Artmed. 2000. p. 111-126.

ROAZZI, Antonio; SOUZA, Bruno Campello de. Repensando a inteligência. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 23, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2002000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 ago. 2013. 20:30.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUBIN, Débora. A arte de se relacionar. **Revista Isto é**, edição 2200, janeiro de 2012. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/185664_A+ARTE+DE+SE+RELACIONAR>. Acesso em: 05 jul. 2014. 06:30.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. O líder de líderes. **Revista você s/a**, edição 177, fevereiro de 2013.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 11, n. 2, dez. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 set. 2013. 20:00.

SILVA, José Aparecido da. **Inteligência humana: abordagens biológicas e cognitivas**. Lovise, 2003.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Bookman, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/Interpretação_de_Dados_Qualitativos_M.html?hl=pt-PT&id=DOGptjDeoKEC>. Acesso em: 12 jul. 2014. 20:30.

SIQUEIRA, M. M.; BARBOSA, N. C.; ALVES, M. T. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 15(2), 143-15, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v15n2/a07v15n2.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2013. 19:30.

SOARES, Vívian. Gestores brasileiros falham ao se comunicar e treinar pessoas. **Revista Valor Econômico S.A.**, agosto de 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/2785466/gestores-brasileiros-falham-ao-se-comunicar-e-treinar-pessoas#ixzz2ZLh8Cwa2>>. Acesso em: 05 jul. 2014. 07:00.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1997.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio S. Inteligência Emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2013. 20:32.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA O PRESIDENTE DA EMPRESA

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo: _____ Tempo de empresa: _____

Sexo: _____ Idade: _____ Formação/Especialização: _____

PARTE II – ROTEIRO DA ENTREVISTA

VISÃO SOBRE LIDERANÇA NA EMPRESA

- 1 Qual a sua visão sobre o papel da liderança na empresa?
- 2 Quais são as principais características de um líder que você valoriza na constituição de sua equipe gerencial? Por quê?

VISÃO SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL

- 3 Avalie em uma escala de 0 a 10 a importância das competências da inteligência emocional para o bom desempenho do líder, sendo que 0 = (nenhuma importância) e 10 = (total importância).

Categoria	Competência	Escore
Autoconsciência	• Conhecer e compreender como lida com as próprias emoções.	()
	• Identificar as próprias possibilidades e limites, valores e motivações.	()
Autogestão	• Evitar agir sobre o efeito da emoção causada por determinada situação.	()
	• Pensar sobre o melhor momento e a melhor forma de agir frente à determinada situação.	()
Consciência social	• Captar os sentimentos e perspectivas dos funcionários, colocando-se no lugar do outro sempre que for promover a satisfação da necessidade dos clientes ou subordinados.	()
Administração de relacionamentos	• Ser hábil nos relacionamentos, com uma liderança inspiradora, de persuasão, que gerencie conflitos e mudanças para uma boa interação e coordenação do grupo.	()

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE LÍDERES

- 4 Qual a importância da seleção de líderes para a empresa?
- 5 Existem diretrizes da alta direção para nortear este processo?
- 6 Quem definiu o atual processo de seleção?

IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

- 7 Qual é a relevância dada aos programas de desenvolvimento de líderes?
- 8 Eles estão previstos no planejamento estratégico da empresa?
- 9 Em sua opinião, quais os motivos que levam ao não investimento na área de seleção e desenvolvimento de líderes?
- 10 Que obstáculos precisam ser superados?

COMENTÁRIOS GERAIS

- 11 Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre os temas liderança, inteligência emocional e seleção e desenvolvimento de líderes?

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA O GESTOR DE RH

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo: _____ Tempo de empresa: _____

Sexo: ____ Idade: ____ Formação/Especialização: _____

PARTE II – ROTEIRO DA ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 1 Qual o porte da empresa no Distrito Federal?
- 2 Qual o número total de colaboradores e quantos desempenham funções gerenciais?

VISÃO SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL

- 3 Avalie em uma escala de 0 a 10 a importância das competências da inteligência emocional para o bom desempenho do líder, sendo que 0 = (nenhuma importância) e 10 = (total importância).

Categoria	Competência	Escore
Autoconsciência	• Conhecer e compreender como lida com as próprias emoções.	()
	• Identificar as próprias possibilidades e limites, valores e motivações.	()
Autogestão	• Evitar agir sobre o efeito da emoção causada por determinada situação.	()
	• Pensar sobre o melhor momento e a melhor forma de agir frente à determinada situação.	()
Consciência social	• Captar os sentimentos e perspectivas dos funcionários, colocando-se no lugar do outro sempre que for promover a satisfação da necessidade dos clientes ou subordinados.	()
Administração de relacionamentos	• Ser hábil nos relacionamentos, com uma liderança inspiradora, de persuasão, que gerencie conflitos e mudanças para uma boa interação e coordenação do grupo.	()

PROCESSO DE SELEÇÃO DE LÍDERES

- 4 Como é realizado o processo seletivo para cargos de lideranças?
- 5 Quais as competências comportamentais que são avaliadas no perfil dos candidatos?
- 6 Essas competências são exigidas para todos os níveis de direção?

AÇÕES EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

- 7 É realizado algum levantamento de necessidades de treinamento/desenvolvimento de líderes?
- 8 Qual o investimento que tem sido feito em programas de capacitação e desenvolvimento de líderes nos últimos três anos?
- 9 Quais os cursos de capacitação na área comportamental que foram realizados?
- 10 Estes cursos trabalhavam as competências da inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos)?
- 11 Como são mensurados ou percebidos os resultados esperados dos programas de treinamento/desenvolvimento de líderes?
- 12 Em sua opinião quais os motivos que levam ao não investimento na área de seleção e desenvolvimento de líderes?
- 13 Que obstáculos precisam ser superados?

COMENTÁRIOS GERAIS

- 14 Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre os temas liderança, inteligência emocional e desenvolvimento de líderes?