



## **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

### ***EMOTIONAL INTELLIGENCE AS TOOL FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL OUTCOMES***

Liane da Silva<sup>1</sup>

Rosana Pereira Corrêa<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O controle das emoções é essencial para o sucesso pessoal e profissional. Estudos sobre inteligência emocional no trabalho, visando o desenvolvimento de competências comportamentais, se tornaram tão importantes quanto os estudos focados em competências técnicas. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivos analisar o conteúdo sobre inteligência emocional, mostrar que a empresa pode utilizar o tema em seu benefício para obter melhores resultados e, apresentar os efeitos da inteligência emocional nos resultados da empresa pesquisada. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e a seguir um estudo de caso em uma indústria de calçados infantis de Três Lagoas/M.S. Os resultados da pesquisa apontam que quanto maior o índice de inteligência emocional de uma equipe, esta terá maior produtividade, maior eficiência e menor absenteísmo, otimizando os resultados organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** competência, comportamento, desempenho.

#### **ABSTRACT**

The control of emotions is significant for personal and professional success. Studies on emotional intelligence at work, aiming at the development of behavioral competences, became as important as the studies focused on technical competencies. In this sense, this research had as objectives to analyze the content about emotional intelligence, show that the company can use the theme in its benefit to obtain better results and, present the effects of

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2011). Pós-graduanda em M.B.A. Gestão Contábil e Controladoria pelo Centro Universitário Toledo de Araçatuba. lyads\_17@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (2009). ro.adm@hotmail.com



emotional intelligence in the results of Company researched. For this purpose, a bibliographic research was conducted and a case study was carried out in a children's footwear industry in Três Lagoas/M.S. by means of the data provided by the company surveyed, the annual average of production, efficiency and absenteeism was calculated. Through questionnaires applied to 100 employees from 5 production sectors of the company, we sought to identify the characteristics of the employees and their emotional intelligence factors.

**KEYWORDS:** behaviour, competence, performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos de trabalho percebi que estar certo nas situações não era o mais importante, e sim saber lidar com as pessoas. Ao entender que cada ser humano enxerga as situações e os problemas de formas diferentes, de acordo com sua vivência, e que a personalidade e o temperamento, vão influenciar nas decisões.

Ao usar a inteligência emocional se consegue um dinamismo maior entre os segmentos da organização, e os colaboradores poderão contribuir para um melhor resultado e, ao mesmo tempo, poderão ficar satisfeitos com suas colocações e atividades.

O tema a ser tratado neste artigo é a inteligência emocional como estratégia para amparar as empresas em seus resultados, a diferença que o controle e o domínio das emoções trazem para uma empresa, considerando que o fato de o colaborador só ter conhecimento técnico, não irá contribuir o suficiente para o resultado da empresa. Se o mesmo não tiver autocontrole, dinamismo, empatia e motivação para o trabalho que ele se propôs a realizar na organização, a empresa ao invés de ter resultados positivos poderá ter até prejuízos.

Segundo Cury (2008) a pessoa que aprende a controlar suas emoções fica mais generoso, calmo, flexível, resiliente, caridoso. Quanto mais equilibrado emocionalmente, mais o indivíduo se torna um profissional humano.

Assim, esta pesquisa tem como objetivos estudar o termo inteligência emocional, ao trazer os conceitos dos autores pesquisados para um melhor entendimento de quem possa a ler o presente trabalho. Analisar o conteúdo sobre inteligência emocional, e mostrar que a empresa pode utilizar o tema em seu benefício para uma maior eficácia dos resultados.



Apresentar os efeitos da inteligência emocional nos resultados da empresa pesquisada.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual buscou-se os conceitos e o entendimento sobre o tema abordado para a elaboração do referencial teórico. Em seguida, foi realizado um estudo de caso em uma indústria de calçados infantis da cidade de Três Lagoas-MS, com 100 funcionários dos setores de produção de calçados infantis. O estudo de caso, foi feito em duas etapas, sendo a primeira etapa a análise dos dados disponibilizados pela empresa sobre absenteísmo, eficiência e quantidade de produtos produzidos, no período de janeiro a novembro de 2018. Na segunda etapa foram aplicados questionários, com perguntas de múltipla escolha para evidenciar os indícios de inteligência emocional, a 100 funcionários que trabalham em cinco setores da empresa. Por fim, foram comparados os dados disponibilizados pela empresa com os resultados do questionário aplicados aos funcionários.

## **2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A MELHORIA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

### **2.1 Inteligência emocional**

Geneticamente nascemos com um temperamento, mas este pode ser alterado, e também pode ser ensinado às crianças para evitar que cheguem à vida adulta com uma fraca inteligência emocional. Na vida adulta também pode ser mudado, já que nenhuma qualidade humana é inabalável, porém exige um esforço constante e disposição para o aprendizado. Nesse sentido, vários estudos foram realizados buscando entender e melhorar o comportamento humano nas relações sociais e de trabalho.

O psicólogo norte americano Howard Gardner criou a teoria das inteligências múltiplas, na qual definiu os sete tipos de inteligência como: lógico-matemática, linguística, sinestésica, espacial, musical, intrapessoal e interpessoal. Sendo que uma pessoa raramente teria mais de duas dessas inteligências. Isto explicaria a razão de um indivíduo ser bom em cálculos matemáticos e ter dificuldades com português ou o contrário. Entretanto, a genética influencia as inteligências que um indivíduo possa ter, podendo nascer com alguma das



inteligências ou adquiri-la no meio social em que vive. Porém, o indivíduo pode nascer com determinada inteligência e não a desenvolver (GARDNER, 1995).

A inteligência lógico-matemática é a capacidade de raciocínio lógico apurado, soluciona problemas matemáticos complexos. A linguística é facilidade de lidar com a língua oral ou escrita, ou seja, o domínio de expressões de linguagem. A inteligência sinestésica trata-se da habilidade para usar o corpo ou parte dele para criar produtos ou resolver problemas. A inteligência espacial é habilidade de reconhecer e estabelecer padrões que delimitam e manipulam materiais a partir da sua intuição. A musical é a capacidade de criar canções, reconhecer e diferenciar sons. A inteligência intrapessoal refere-se ao autoconhecimento do indivíduo, suas emoções e suas limitações, de modo a usar ao seu favor. Já a inteligência interpessoal é capacidade de lidar e entender o próximo, para edificar relacionamentos (GARDNER, 2001).

E foi a partir desses estudos que anos mais tarde começou a se falar sobre inteligência emocional, ela foi adotada pela primeira vez nos anos 90, quando os psicólogos americanos Peter Salovey e John D. Mayer apresentaram o termo em dois artigos científicos, porém só teve destaque em 1995, com a publicação do livro do também psicólogo Daniel Goleman (BAR-ON; PARKER, 2002).

Um talento emocional importante é a empatia, entender as emoções das outras pessoas e aceitar a visão delas, respeitar a maneira como os indivíduos enxergam as situações, a capacidade de colocar no lugar do outro. Porém, isso será possível através do autoconhecimento, outra aptidão emocional, que é a capacidade de conhecer seus próprios sentimentos, para assim entender do outro. Autocontrole também é considerado uma aptidão da inteligência emocional, é a busca pelo equilíbrio, não é deixar de sentir, mas controlar a forma que se expressa o que se sente (GOLEMAN, 1995).

A inteligência emocional pode ser intrapessoal, a maneira que a pessoa enxerga o mundo, ou interpessoal, o modo como o indivíduo interage com o meio em que vive. A inteligência emocional é usar as emoções a seu favor, como apoio para estabelecer sua conduta e seu raciocínio, buscando melhorar seus resultados (WEISINGER, 1997).

Para Salovey e Mayer (2000) a inteligência emocional compreende cinco fatores:



- autoconsciência - que é a importância de reconhecer quando acontece algum sentimento ou emoção,
- lidar com as emoções - quando se consegue ter o controle das emoções para manter a o equilíbrio emocional,
- automotivação - as emoções necessitam ser orientadas para um objetivo,
- empatia - ter a sensibilidade de perceber os sentimentos alheios; e
- lidar com relacionamentos: quando se sabe lidar com os sentimentos fica mais fácil se relacionar com os outros.

Conforme Goleman (2007), inteligência emocional é habilidade de criar motivações e insistir em um objetivo, apesar das dificuldades, de comedir os impulsos e lidar com a espera, de manter humor, e ser capaz de controlar a ansiedade, de ter empatia e ser seguro de si.

## **2.2 A melhoria dos resultados nas organizações por meio da inteligência emocional**

A inteligência emocional vai além do conhecido QI e estuda o porquê de uma pessoa com um QI menor poderia ser mais bem-sucedido no trabalho do que alguém com o QI considerado elevado. Goleman (1995) afirma que o QI corresponde a cerca de 20% para o sucesso ou insucesso de uma pessoa, que os outros 80% podem estar inclusos a sorte, classe social que o indivíduo provém e a inteligência emocional. Na proporção que as emoções atrapalham ou aumentam a capacidade de pensar e planejar, de continuar com o foco em um objetivo ou de resolver questões.

As perturbações emocionais podem interferir na forma com que as pessoas absorvam as informações, pois o seu emocional está focado nos sentimentos negativos, como o mal humor e de depressão. Já as pessoas motivadas tendem absorver melhor as informações. O desenvolvimento e o sucesso tanto da pessoa quanto da organização são afetados pela ausência da inteligência emocional, o contrário também, a aplicação da inteligência emocional pode levar a resultados produtivos para a empresa e para o indivíduo (WEISINGER, 1997).

Para Goleman (1995) as consequências causadas por trabalhadores com temperamento considerado ruim ou amedrontados, por líderes arrogantes ou outra deficiência emocional no



local de trabalho, podem ser percebidas como a diminuição da produtividade, o aumento de erros e acidentes, perdas de prazos ou saída de funcionários da empresa, o que reflete nos custos da empresa, podendo até levar à falência.

O custo benefício ocasionado pela inteligência emocional, é uma realidade competitiva que força a utilização dela, no ambiente de trabalho e no mercado. Quando emocionalmente perturbados, os colaboradores esquecem, não acompanham, não aprendem, e nem tomam decisões com firmeza, podendo causar desmotivação e promover o absenteísmo.

O absenteísmo reporta a ausência da pessoa no seu ambiente de trabalho, isso pode ocorrer por diferentes fatores, como doença, faltas por razões pessoais, contratemplos, problemas financeiros, falta involuntária, falta de motivação, liderança deficitária, políticas impróprias da organização, dentre outros motivos (CHIAVENATO, 2004).

As pessoas autoconfiantes, que possuem esperança, têm menos chances de se sentirem derrotados pela ansiedade, depressão ou sentimento de derrota, mais possibilidades de seguirem firmes em suas metas. Assim como a esperança, o otimismo é fundamental para inteligência emocional, é o acreditar que tudo vai dar certo, apesar das dificuldades, uma maneira de preservar o indivíduo do desânimo (GOLEMAN, 1995).

De acordo com Nadler (2011), indivíduos que obtiveram sucesso em suas profissões, assim como na vida pessoal, que são considerados mais adaptáveis, resistentes e otimistas, são pessoas que têm alto nível de inteligência emocional, sendo a inteligência emocional um indicador de sucesso no trabalho.

O bom relacionamento com as pessoas vai depender dos elementos de inteligência emocional, pois algumas pessoas são tidas como intelectualmente inteligentes, mas não conseguem manter bons relacionamentos, ao parecer arrogantes e insensíveis.

A inteligência emocional promove um desempenho mais eficiente, contribui para melhoria dos relacionamentos interpessoais e motiva a execução das tarefas, possibilitando que todos alcancem seus objetivos (BRADBERRY; GREAVES, 2007).

As aptidões emocionais auxiliam as pessoas a terem equilíbrio, e podem mudar o local de trabalho e por isso devem ser prioridade no ramo empresarial, para que o trabalho de equipe seja produtivo, que se tenha uma boa comunicação, para que as críticas se tornem



construtivas, e onde a diferenças não sejam o princípio para a desarmonia, tendo empatia e tolerância para com as diversidades (GOLEMAN,1995).

É necessário ter ciência que as atitudes tomadas de forma inconsciente, como as expressões corporais e o jeito de falar, podem ser notadas e entendidas como condutas. Aprender a prestar atenção em seus sentimentos, o indivíduo será capaz de analisar, elucidar e modificar suas avaliações, quando preciso for.

A inteligência emocional melhora a comunicação do grupo, ao saber escutar e criticar com o uso da autoconsciência e do controle das emoções. As críticas para serem construtivas não devem ser levadas para o lado pessoal, o problema em questão deve ser deixado claro, possíveis soluções e benefícios futuros devem ser esboçados. Para quem recebe a crítica é necessário reconhecer o problema em questão, ouvir com atenção antes para depois falar alguma coisa, atentar para as próprias emoções e controlá-las, arcar com as responsabilidades, não ficar na defensiva e demonstrar que pode mudar (WEISINGER, 1997).

Para as pessoas chegarem em conformidade em uma reunião, ou sobre um produto ou serviço, existe um QI de grupo, que é a união de talentos e de aptidões emocionais dos envolvidos, tido como QI emocional, não é o QI acadêmico. A forma de realizar as funções vai depender da sintonia do grupo, para que cada talento seja útil, o que torna o grupo mais competitivo, produtivo e próspero em sua ação. Em equipes que tenha conflitos, seja por sentimento de medo, raiva, rivalidades ou ressentimentos, os indivíduos não conseguem dar o melhor de si. Pessoas com QI emocional, tem a capacidade de liderar na formação de um senso comum, de enxergar o ponto de vista das outras pessoas, impulsionar a solidariedade, antever divergências. São características também dessas pessoas, ser proativo, ter controle do seu tempo e compromissos, aprender a reconhecer, controlar e conduzir as emoções, ser empáticas e lidarem com os sentimentos que vem à tona (GOLEMAN,1995).

Dessa forma, entende-se que as empresas devem investir no desenvolvimento de seus funcionários, tanto no aspecto técnico quanto no aspecto comportamental, considerando que o sucesso de uma organização depende, também, do nível de inteligência emocional das pessoas que nela trabalham. Lembrando que, além do comportamento identificado no momento de ingresso no trabalho, é possível desenvolver outras habilidades emocionais que possam



contribuir de forma positiva para a realização das atividades laborais e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da organização.

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISES

Esta pesquisa foi realizada utilizando o método de estudo de caso em uma indústria de calçados infantis da cidade de Três Lagoas-MS, com 100 funcionários dos setores de produção de calçados infantis. O estudo de caso, foi feito em duas etapas. Na primeira etapa foi feita uma análise de dados disponibilizados pela empresa sobre absenteísmo, eficiência e quantidade de produtos produzidos. Na segunda foram aplicados questionários aos funcionários de cinco setores, com questões de múltipla escolha para evidenciar os indícios de inteligência emocional. Por fim, foram comparados os dados disponibilizados pela empresa com os resultados do questionário aplicados aos funcionários.

Na primeira etapa foram analisados os dados disponibilizados pela empresa sobre absenteísmo, eficiência e quantidade de produtos produzidos, por setor, no período de janeiro a novembro de 2018. O absenteísmo foi levado em conta, vez que o mesmo pode baixar a produtividade e pode aumentar o número de horas extras, para suprir o colaborador faltoso, e acarretar prejuízo e gastos desnecessários para a organização. A quantidade de produtos produzidos também foi levada em conta por refletir diretamente na receita da empresa. A eficiência foi escolhida por demonstrar como o setor está a utilizar o tempo para produzir.

A partir dos dados fornecidos pela empresa, foi calculada a média dos meses de janeiro a novembro de 2018. A quantidade produzida está apresentada em pares de calçados confeccionados. O absenteísmo está apresentado em porcentagem, e quanto menor melhor, já que demonstra o índice de faltas do trabalhador. A eficiência também está apresentada em porcentagem, mas quanto maior melhor, pois mostra como o setor está produzindo, relacionando quantidade produzida e tempo de produção.

Na Tabela 1 são apresentadas as médias do absenteísmo, pares produzidos e eficiência, divididos por setores. Fica evidente que o setor D se sobressaiu, com maior produtividade, menor absenteísmo e maior eficiência em relação aos demais setores. Já o setor C apresenta





os piores resultados, com menor produtividade, maior absenteísmo e menor eficiência. Posteriormente, esses resultados serão confrontados com os resultados do questionário aplicado aos funcionários dos setores.

Tabela 1 - Médias de produtividade, absenteísmo e eficiência, referentes ao ano de 2018

Setores	A	B	C	D	E
média de pares produzidos	21.147	22.536	16.211	23.233	20.788
média absenteísmo (%)	4,81	4,89	6,90	3,79	5,13
média eficiência (%)	89,09	90,93	68,19	92,69	85,30

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na segunda etapa foram aplicados questionários, com questões de múltipla escolha para evidenciar os indícios de inteligência emocional, a 100 funcionários de cinco setores, sendo 20 funcionários de cada setor. Os setores foram denominados A, B, C, D e E, para manter o sigilo e a discrição dessa pesquisa.

A primeira seção do questionário teve como objetivo caracterizar os respondentes, já a segunda seção buscou verificar fatores que indicam níveis de inteligência emocional relacionados à autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e relacionamento. Os questionários foram aplicados no período de 17 a 21 de dezembro de 2018.

Com relação à faixa etária dos respondentes, identificou-se que os setores são compostos por funcionários de várias idades, destacando-se o Setor C com 65% entre 18 e 24 anos, conforme dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Faixa etária dos pesquisados

Setor	Idade		
	de 18 a 24 anos (%)	de 25 a 35 anos (%)	mais de 35 anos (%)
A	40	20	40
B	20	45	35
C	65	25	10
D	20	25	55
E	10	45	45

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados apresentados na Tabela 3, os cinco setores pesquisados têm um ponto em comum, a maioria é do sexo feminino, 66 mulheres (66,66%) e 34 homens (34%).



Tabela 3 – Sexo dos pesquisados

Setor	Sexo	
	Feminino (%)	Masculino (%)
A	65	35
B	60	40
C	55	45
D	85	15
E	65	35

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para a identificação do grau de escolaridade, foram definidos três níveis: ensino fundamental completo ou incompleto, ensino médio completo ou incompleto e ensino superior completo ou incompleto. Verificou-se que a maior parte, entre 55% e 70%) dos colaboradores pesquisados possuem ensino médio completo ou incompleto (Tabela 4).

Tabela 4 – Grau de escolaridade dos pesquisados

Setor	Escolaridade (%)		
	Fundamental	Médio	Superior
A	35	60	5
B	35	65	0
C	20	55	25
D	30	70	0
E	35	65	0

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao questionar se o funcionário consegue perceber quando vai se irritar com alguém ou não percebe e quando viu já estourou, 55% declararam ter autoconhecimento, ao perceberem quando vão se irritar com alguém, outros 45% declararam que não têm essa percepção.

Os Setores A e D foram os que mais apresentaram esse fator de inteligência emocional correspondente ao autoconhecimento, com 60% e 75%, respectivamente (Tabela 5).

Tabela 5 – A percepção dos pesquisados sobre o momento em vão se irritar com alguém

Setor	Consegue perceber quando vai se irritar com alguém	
	Não consegue perceber (%)	Consegue perceber (%)
A	40	60
B	45	55
C	65	35
D	25	75
E	50	50

Fonte: Elaboradora pelas autoras.



Com objetivo de identificar o autocontrole de cada funcionário mediante situações de conflito, questionou-se a sua reação em casos de conflito no setor em que trabalha.

Conforme apresentado na Tabela 6, a minoria (10%), Setores D e E, ignora o conflito e se afasta da situação, os demais ficaram divididos entre tentar dialogar ou avisar o encarregado, comportamentos que caracterizam inteligência emocional, e violência verbal ou choro, caracterizados como falta de inteligência emocional.

Tabela 6 – A reação do funcionário em uma situação de conflito (em %).

Setor	A reação em um conflito				
	Violência verbal	Chora	Avisa o encarregado	Diálogo	ignora e se afasta
A	25	20	15	40	0
B	30	10	20	40	0
C	30	30	15	25	0
D	5	20	20	45	10
E	30	20	20	20	10

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Sobre a motivação dos funcionários nos setores em que trabalham, dois setores, B e D, aparentam estar mais motivados para trabalhar na equipe que fazem parte. Os demais setores apresentaram uma divisão quanto a essa motivação. O setor C apresentou 60% de desmotivação, sendo o maior índice comparado aos demais setores pesquisados (Tabela 7).

Tabela 7 – Motivação dos funcionários para trabalhar no setor em que atuam (em %).

Setor	Motivação para trabalhar no setor atual	
	Sim	Não
A	50	50
B	65	35
C	40	60
D	65	35
E	45	55

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Aos colaboradores que se declararam desmotivados para trabalhar no setor em que atuam, foi questionada a principal causa dessa desmotivação. A questão apresentou três alternativas: mal relacionamento com a equipe; salário baixo ou falta de reconhecimento, e o



cada funcionários respondentes da pesquisa tinha a opção de escolher apenas uma alternativa.

Conforme resultados da pesquisa, demonstrado na Tabela 8, para os funcionários desmotivados dos setores A (50%) e C (58%) a principal causa da desmotivação é o mal relacionamento com a equipe. Nos setores B e D, com exatamente 71,42% nos dois setores, a principal causa da desmotivação é o salário baixo. Já 63,64% dos funcionários desmotivados do setor E, declararam que a principal causa da desmotivação é a falta de reconhecimento.

Tabela 8 – Causas da desmotivação dos funcionários para trabalhar no setor atual (em %).

Setor	Causa da desmotivação para trabalhar no setor		
	Mal relacionamento	Salário baixo	Falta de reconhecimento
A	50	40	10
B	14,29	71,42	14,29
C	58,33	25	16,67
D	14,29	71,42	14,29
E	9,09	27,27	63,64

Fonte: Elaborado pela autora

Visando identificar a reação dos funcionários mediante a situações de erro em suas equipes, foi questionado o comportamento de cada um ao ver um erro, de colega de equipe, que afetaria o processo organizacional, podendo o funcionário ignorar a situação e continuar a fazer o seu trabalho ou tentar ajudar o colega a resolver o problema.

Dos cinco setores pesquisados, quatro demonstraram comportamento de empatia, colaboração e união, ao responder que tenta entender a situação e ajudar o colega que cometeu um erro que vai afetar o processo organizacional, sendo Setor E com 70%, Setores A e B com 75% e, liderando esse tipo de comportamento, o Setor D com 90%. Ficando apenas o Setor C com maior índice (55%) de comportamento negativo, que seria ignorar a situação e continuar a fazer o seu trabalho (Tabela 9).



Tabela 9 – Comportamento ao ver um erro de colega de equipe (em %)

Setor	Quando alguém comete um erro que vai afetar o processo	
	Continua a fazer o seu trabalho	Tentaria entender e ajudar
A	25	75
B	25	75
C	55	45
D	10	90
E	30	70

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para melhor entendimento dos resultados da pesquisa, foi elaborada uma síntese da identificação dos fatores de inteligência emocional e dos resultados organizacionais do ano de 2018, por setor, apresentado no Quadro 1 e descritos nas análises dos setores.

Quadro 1 – Síntese da inteligência emocional e resultados organizacionais por setor (em %)

Setor	Inteligência emocional				Resultados organizacionais 2018		
	Autoconhecimento	Autocontrole	Motivação	Empatia	Produção	Eficiência	Absenteísmo
A	60	45	50	75	21.147	89,09	4,81
B	55	60	65	75	22.536	90,93	4,89
C	35	40	40	45	16.211	68,19	6,90
D	75	65	65	90	23.233	92,69	3,79
E	50	40	45	70	20.788	85,30	5,13

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, são apresentados os resultados de cada setor, comparações com outros setores, verificação dos indícios de inteligência emocional e desempenho quanto aos resultados organizacionais.

### Análise do Setor A

Setor composto por funcionários com idades variadas, de 18 anos até mais de 35 anos, a maioria mulheres, predominando como nível de escolaridade o ensino médio, em segundo lugar o ensino fundamental e a minoria com ensino superior.

Nos resultados da pesquisa sobre inteligência emocional, o setor apresentou autoconhecimento 60%, autocontrole 45%, motivação 50% e empatia 75%, ficando em



terceiro lugar no quesito inteligência emocional. Dos funcionários que se declararam desmotivados, a metade afirmou que a causa dessa desmotivação é o mal relacionamento com a equipe de trabalho, o que aparenta estar faltando inteligência emocional no quesito bom relacionamento. Outro fator que a equipe está deixando a desejar é o autocontrole. Em relação aos resultados da empresa, o setor está em terceiro lugar em produtividade e eficiência, e em segundo lugar em absenteísmo.

### **Análise do Setor B**

Setor composto por funcionários mais adultos, a maioria com mais de 25 anos, 60% são mulheres, predominando como nível de escolaridade o ensino médio, em segundo lugar o ensino fundamental e nenhum funcionário possui ensino superior (completo ou incompleto).

Nos resultados da pesquisa sobre inteligência emocional, o setor apresentou autoconhecimento 55%, autocontrole 60%, motivação 65% e empatia 75%, ficando em segundo lugar no quesito inteligência emocional. Dos funcionários que se declararam desmotivados, a grande maioria afirmou que a causa dessa desmotivação é o salário baixo, não se tratando de um fator comportamental. Em relação aos resultados da empresa, o setor está em segundo lugar em produtividade e eficiência, e em terceiro lugar em absenteísmo.

Tendo como ponto positivo a motivação com um dos melhores resultados da pesquisa, o que contribui para aumento da produtividade, já que a pessoa motivada absorve melhor as informações e pode vir a cometer menos erros no processo, contribuindo para maior eficiência. A equipe demonstra bom relacionamento e empatia, porém precisa melhorar nas aptidões emocionais de autoconhecimento e autocontrole.

### **Análise do Setor C**

Setor composto por funcionários jovens, a maioria com idade entre 18 e 24 anos. A quantidade de homens e mulheres é equilibrada, com uma pequena vantagem feminina (5%). Em relação à escolaridade, predomina o ensino médio, em segundo lugar o ensino superior, sendo a equipe que mais possui funcionários com nível superior (completo ou incompleto).

Nos resultados da pesquisa sobre inteligência emocional, o setor apresentou



autoconhecimento 35%, autocontrole 40%, motivação 40% e empatia 45%, ficando em quinto lugar no quesito inteligência emocional. Dos funcionários desmotivados, a maioria afirmou que a causa da desmotivação é o mal relacionamento com a equipe. Em relação aos resultados da empresa, o setor está em quinto lugar em produtividade, eficiência e absenteísmo.

As respostas mais negativas vieram justamente do grupo com pior desempenho em eficiência, com o maior absenteísmo e a menor produtividade. Possui mais jovem, com mais pessoas que ensino superior, porém com menor índice de inteligência emocional.

As perturbações emocionais podem interferir na forma com que as pessoas absorvem as informações, pois o seu emocional está focado nos sentimentos negativos. O desenvolvimento e o sucesso tanto da pessoa quanto da organização são afetados pela ausência da inteligência emocional (WEISINGER, 1997). Confirmando a teoria estudada, as pessoas com baixa inteligência emocional, vão ter dificuldades com autoconhecimento, autocontrole, motivação e empatia, o que influenciará no aumento do absenteísmo, já que estão desmotivados, e por consequência, diminuem a eficiência e a produtividade.

### **Análise do Setor D**

Setor composto por funcionários mais adultos, a maioria com mais de 35 anos, 85% são mulheres, predominando como nível de escolaridade o ensino médio, em segundo lugar o ensino fundamental e nenhum funcionário possui ensino superior (completo ou incompleto).

Nos resultados da pesquisa sobre inteligência emocional, o setor apresentou autoconhecimento 75%, autocontrole 65%, motivação 65% e empatia 90%, ficando em primeiro lugar no quesito inteligência emocional. Dos funcionários que se declararam desmotivados, a grande maioria afirmou que a causa dessa desmotivação é o salário baixo, não se tratando de um fator comportamental.

Em relação aos resultados da empresa, o setor está em primeiro lugar em maior produtividade, maior eficiência e com menor absenteísmo.

Assim, comprova-se que a inteligência emocional promove um desempenho mais eficiente, contribui para melhoria dos relacionamentos interpessoais e motiva a execução das tarefas, possibilitando que todos alcancem seus objetivos (BRADBERRY; GREAVES, 2007).



Foi o setor que mais se destacou nos resultados organizacionais, no ano de 2018. Também, foi o que mais se destacou nos indicadores de inteligência emocional, considerando que, pela análise das respostas, ter profissionais mais motivados e empáticos, que visam o diálogo para solução dos conflitos e que tendem a ter ciência e controle das suas emoções.

### **Análise do Setor E**

Na caracterização dos funcionários, identificou-se um equilíbrio entre as faixas etárias de 25 a 35 anos e com mais de 35 anos, a maioria são mulheres (65%), predominando como nível de escolaridade o ensino médio, em segundo lugar o ensino fundamental e nenhum funcionário possui ensino superior (completo ou incompleto).

Nos resultados da pesquisa sobre inteligência emocional, o setor apresentou autoconhecimento 50%, autocontrole 40%, motivação 45% e empatia 70%, ficando em quarto lugar no quesito inteligência emocional. Dos funcionários que se declararam desmotivados, a grande maioria afirmou que a causa dessa desmotivação é a falta de reconhecimento por parte da empresa, não se tratando de um fator comportamental.

Em relação aos resultados da empresa, o setor está em quarto lugar em maior produtividade, maior eficiência e com menor absenteísmo. Dessa forma, apresentou ser o segundo pior setor no ano de 2018, tendo o setor C como o pior do ano.

Os colaboradores, em sua maioria, se declararam desmotivados pela falta de reconhecimento, dando a entender que a organização seria a responsável pela desmotivação, vez que o grupo quase não apresentou desmotivação por mal relacionamento com a equipe. No fator empatia, o grupo apresentou alta para inteligência emocional.

### **Comparativo entre os setores**

Para análise e classificação final dos setores, foram somados os percentuais positivos relacionados aos fatores autoconhecimento, autocontrole, motivação e empatia, convertidos em índice de inteligência emocional (Quadro 2).





Quadro 2 – Classificação dos setores referente à inteligência emocional e os resultados organizacionais

Setor	Classificação	Inteligência emocional	Resultados organizacionais 2018		
		Índice geral	Produção	Eficiência	Absenteísmo
D	1º lugar	295	23.233	92,69	3,79
B	2º lugar	255	22.536	90,93	4,89
A	3º lugar	230	21.147	89,09	4,81
E	4º lugar	205	20.788	85,30	5,13
C	5º lugar	160	16.211	68,19	6,90

Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com os resultados da pesquisa, verificou-se que os níveis de inteligência emocional influenciam diretamente os resultados organizacionais relativos à produção, eficiência e absenteísmo, considerando que os setores analisados apresentaram desempenho organizacional na mesma proporção que o desempenho comportamental.

Por fim, destaca-se que a empresa pesquisada não possui programas de qualificação, treinamento e desenvolvimento, direcionado a área comportamental para esses setores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivos estudar o termo inteligência emocional, analisar o conteúdo sobre inteligência emocional, e mostrar através do estudo de caso, que a empresa pode utilizar o tema em seu benefício para uma maior eficácia dos resultados, apresentar os efeitos da inteligência emocional nos resultados da empresa pesquisada.

A pesquisa efetuada alcançou seus objetivos ao demonstrar que dos setores pesquisados, o que teve os piores resultados de absenteísmo, eficiência e produtividade do período de janeiro a novembro/2018, foi também o setor que demonstrou menores indícios de inteligência emocional, com baixo nível de possível de autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e um mal relacionamento entre a equipe.

Assim, como a equipe que mais se destacou nos resultados de absenteísmo, eficiência e produtividade, foi a que demonstrou, o melhor resultado em empatia, um dos melhores em



motivação, indícios de relacionamento agradável na equipe, com a maior disposição ao diálogo em casos de conflito e menos disposição para agressão verbal.

Dessa forma, fica a cada vez mais evidente que pessoas emocionalmente competentes, que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, entendem e levam em consideração os sentimentos dos outros, levam vantagem na vida, tanto nas relações, como na prática emocional bem desenvolvida, e tem maiores chances de serem eficientes, de dominar hábitos mentais que fomentam a produtividade em relação aos que não tem esse controle.

Quando se tem inteligência emocional no trabalho, o saber lidar as com divergências para que elas não aumentem, estar sincronizado com os sentimentos daqueles que nos rodeiam, entrar em sintonia na execução do trabalho, liderar sem controlar, ajuda a ter uma vida profissional de sucesso e contribui para o alcance dos resultados que organização almeja.

Como sugestão, a organização deveria elaborar um plano de treinamento a ser aplicado por profissionais capacitados em treinamento e desenvolvimento de pessoal, para aumentar o nível de inteligência emocional das equipes e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e os resultados da empresa.

Acredita-se que deve ser feita mais pesquisas com um número maior de pessoas e empresas, e também que sejam realizadas pesquisas direcionadas as diferenças das gerações, já que nesta pesquisa o setor com maior índice de jovens, foi o que teve piores resultados para empresa de produtividade, absenteísmo e eficiência, e conseqüentemente os piores resultados no questionário aplicado sobre inteligência emocional.

## REFERÊNCIAS

BAR-ON, Reuven; PARKER, James D. A. **Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua inteligência emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.



CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

GARDNER, Howard. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GOLEMAN, Daniel (org.). **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

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

NADLER, Reldan S. **Liderando com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. **Selecionando uma medida da inteligência emocional: o argumento para testar as habilidades**. São Paulo: Objetiva, 2000.

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