

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATEUS ANDRADE DE GÓES

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DE INOVAÇÃO:
um estudo de caso nas startups maranhenses

São Luís
2019

MATEUS ANDRADE DE GÓES

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DE INOVAÇÃO:
um estudo de caso nas startups maranhenses

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Amanda Aboud de Andrade

São Luís

2019

Góes, Mateus Andrade de.

A influência da inteligência emocional no contexto de inovação: um estudo de caso nas startups maranhenses / Mateus Andrade de Góes. – 2019.

28 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Inteligência Emocional. 2. Startups. 3. Aptidões. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud. II. Título.

MATEUS ANDRADE DE GÓES

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DE INOVAÇÃO:
um estudo de caso nas startups maranhenses

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)

Ma. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

Prof.^a Mayana Virgínia Viégas Lima

Dr.^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

3º Examinador

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. Em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

Dedico esse trabalho a minha mãe, Dona Maria Anunciede, que sempre acreditou em mim e nos meus irmãos. Uma mulher guerreira que cuidou sozinha de três filhos e que nos ensinou que só por meio da educação é possível crescer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar por estar sempre ao meu lado me confortando nos momentos mais difíceis.

A minha família que sempre me apoiou desde o momento que entrei no curso, em especial a minha mãe, Maria Anunciade que sempre esteve comigo durante todos os momentos em que eu estava angustiado me dando forças para continuar. Ao meu pai, Ademir Góes que mesmo morando longe sempre me apoiou. Ao meu irmão, Diego Góes que se tornou um exemplo para mim. A minha irmã, Camila Góes que me alegrava, mesmo quando eu não estava me sentindo bem para sorrir. A minha prima, Luana Nunes, maior incentivadora e torcedora, que sempre me apoiou em todas as decisões.

Ao corpo docente da Universidade Federal do Maranhão que contribuíram ricamente para o meu crescimento. Em especial à minha orientadora, prof^a Me. Amanda Aboud, sou imensamente grato por todo conhecimento que pude adquirir em suas aulas, pela paciência durante todos os momentos em que eu decidia trocar de tema e principalmente por todo apoio que tive durante esse período; posso dizer que ela é a minha maior inspiração. Ao prof. Dr. Ademir Martins por sempre estar disponível a contribuir para que o meu trabalho se tornasse cada vez melhor.

A minha amiga, Andressa Rodrigues, uma amizade que se formou na escola e que permanece até hoje. Passamos por muitos momentos juntos, sorrimos, choramos e brigamos, tudo isso fortaleceu a nossa amizade e sei que ainda temos muitas histórias para viver,

Meus amigos que iniciaram essa jornada comigo, Franciane Castro e Victor Oliveira, vocês me ensinaram o significado de amizade. Muito obrigado pelo apoio, pelas risadas, pelas broncas e por cada momento que compartilhamos juntos desde 2015. Vocês são pessoas especiais para mim e tenho certeza que esse trio ainda tem muita coisa para viver.

Meu amigo, Matheus Louzeiro que sempre me apoiou em todos os momentos e que me ajudou muito todas as vezes que eu precisei. Cayque Alves por ser uma pessoa maravilhosa que tive a oportunidade de conhecer e que me alegrou com sua companhia. Ana Letícia, uma amiga que tem sempre um conselho para dar e que contribuiu muito para o meu crescimento pessoal. Jéssica Soares, uma pessoa que eu tive a oportunidade de olhar o seu desenvolvimento e que se tornou muito especial

para mim. Ellen Boavida com o seu grande coração e seu lindo sorriso que iluminava as minhas manhãs. Stella Martins, uma pessoa reservada, mas que eu sei que posso contar durante todos os momentos. Dinarah Martins, que sempre esteve disponível para conversar comigo e que conseguia me acalmar só com o seu sorriso.

As amigades que formei na Universidade que se tornaram pessoas especiais para mim, Larissa Monroe, Samuel do Prado, Evelyn Moreno, Karla Mello, Allyson Sousa, Brandon Lima, Darlene Silva, Ítalo Castro, Keliane Soares, Bia Mendonça, Josivan Teixeira e Gabriele Freitas que sempre me apoiaram nessa trajetória. Muito obrigado por cada momento que passamos juntos, por cada risada, por cada conversa e principalmente pela amizade que eu pretendo manter com vocês para sempre.

A eterna Diretoria de Comunicação da Estratégica Empresa Júnior onde eu tive a oportunidade de me desenvolver como profissional ao lado de pessoas maravilhosas. A minha diretora e grande amiga, Larissa Sampaio que teve toda paciência para transmitir seus conhecimentos e que esteve comigo durante todos os momentos. Aos membros, Gabriel Marinho, Gleyson Serra, Nayanderson Pereira e Fabiano Fróes. Eu aprendi muito durante o período em que estive com vocês.

Agradeço também as minhas amigas, Juliana Freire, Thalicia Oliveira e Geisy Vasconcelos, que estiveram ao meu lado antes mesmo de eu entrar no curso, me dando apoio e proporcionando momentos maravilhosos.

As minhas amigas Luana Gabrielle, Maria Monique Sousa e Amanda Póvoas que tive o prazer imenso de conhecer durante o estágio no SESC. Muito obrigado pelas risadas em cada almoço, pelas conversas mais divertidas nos ônibus e pela força que recebi de vocês quando eu mais precisava.

Durante todo o período em que estive escrevendo essa monografia, eu recebi o apoio dessas pessoas que não me deixaram desistir em nenhum momento. Muito obrigado a todos pela preocupação, pela força que me passaram e por cada momento que passamos juntos.

“A chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, estar mais sintonizado com nossos sentimentos”

Goleman, 2012

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DE INOVAÇÃO: um estudo de caso nas startups maranhenses

Mateus Andrade de Góes*
Amanda Aboud de Andrade†

Resumo: Os estudos sobre inteligência emocional têm crescido constantemente e as empresas buscam hoje por funcionários que saibam lidar com a pressão do mercado. As startups, por exemplo, buscam por inovação contínua em um mercado que se transforma constantemente. Então é necessário que tantos gestores como colaboradores desenvolvam o controle emocional para saber lidar com a pressão do mercado e com as frustrações que podem ocorrer. Esse controle emocional está relacionado ao desenvolvimento da Inteligência Emocional. Antes a Inteligência intelectual era considerada como o principal meio de identificar se um indivíduo era ou não inteligente. Por isso, Daniel Goleman (1995) retoma a discussão ao apresentar a inteligência emocional como fator de sucesso, sem descartar o quociente intelectual. A inteligência emocional se divide em cinco aptidões: autoconsciência, lidar com as emoções, automotivação, empatia e relacionamento. Esse artigo visa informar o leitor sobre a importância da inteligência emocional através de um estudo para identificar se há ou não a influência da inteligência emocional a partir da percepção dos gestores e colaboradores das startups que participam de ambientes de inovação. A pesquisa, de natureza descritiva, foi realizada com 10 (dez) startups através de um questionário para analisar o grau de desenvolvimento da inteligência emocional e identificar a importância da I.E. no ambiente em que estão inseridas. Os resultados do estudo demonstram que os gestores possuem um bom nível de inteligência emocional em relação aos colaboradores. As aptidões pessoais (autoconsciência, lidar com as emoções e automotivação) apresentaram médias menores em relação as aptidões sociais (empatia e relacionamento). Isso demonstra que tantos gestores como colaboradores precisam desenvolver mais o autoconhecimento e o controle emocional, pontos principais para o desenvolvimento da inteligência emocional. As aptidões sociais, com as maiores médias, demonstram que eles sabem lidar com os sentimentos do próximo, trabalham bem em equipe e procuram por formas de deixar o clima organizacional agradável para todos.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Startups. Aptidões.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência intelectual foi por muito tempo considerado como o fator principal para o sucesso. O Quociente de Inteligência ou mais popularmente conhecido como Q.I. foi utilizado para medir se uma pessoa era de fato inteligente para ocupar determinado cargo, com o passar do tempo novos testes foram desenvolvidos como dinâmicas de grupo, termo que foi utilizado pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin em 1973, um método educativo que resulta em benefícios para a organização e seus funcionários, os testes psicológicos que surgiram no início do século XX da forma que se conhece atualmente, que de acordo com Cansian (2002) ajudam a traçar um perfil mais específico do candidato, pois perceberam que o conhecimento técnico não era suficiente para determinar a inteligência do indivíduo, já que existem outros aspectos que o teste de Q.I. não é capaz de medir e por isso Goleman (2012) retoma a discussão sobre o assunto ao relacionar a Inteligência Emocional com o sucesso do indivíduo dentro da organização.

O indivíduo precisa reconhecer e identificar as suas emoções para obter sucesso em suas atividades profissionais e pessoais. Saber lidar com as próprias emoções não é uma tarefa simples, principalmente quando se trata de tomar alguma decisão. A emoção pode pesar muito mais do que a razão em nossas ações, influenciando nossa percepção do trabalho, satisfação e até a motivação.

* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de xx/xx/xxxx, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: [mateusgoes15@gmail.com];

† Professor(a) Orientador(a). Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [amandafa85@hotmail.com]

O desenvolvimento de determinadas características, como por exemplo, a simpatia, a gentileza e a capacidade para compreender o próximo podem ser fatores essenciais para o sucesso da organização.

Startups são empresas de pequeno porte que funcionam em um ambiente de incerteza, de acordo com Blank (2012) possuem um modelo de negócios repetitivo, escalável e lucrativo. Necessitam de investimento para alavancar e se tornar um negócio sustentável. Os ambientes de inovação proporcionam condições para o desenvolvimento dos processos, produtos e serviços das startups.

O VUCA, uma sigla que descreve o ambiente como *volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade). O primeiro trata de reagir rapidamente as mudanças que ocorrem no cenário empresarial por ser um mercado volátil; o segundo está relacionado a forma como a empresa irá lidar com a incerteza, visto que é incapaz de prever o futuro da organização; o terceiro é tentar lidar com os acontecimentos de maneira mais rápida tentando escapar da complexidade e o quarto e último aspecto se trata de tomar a decisão que faça sentido e que gere eficiência. As startups se encaixam nesse tipo de ambiente, visto que trabalham com a incerteza do mercado, tentando sempre inovar e alavancar rapidamente o lucro.

E assim, chega-se ao problema de pesquisa: “Qual a influência da Inteligência Emocional no ambiente corporativo de inovação a partir da percepção dos gestores e colaboradores das startups de São Luís?”. Para isso será levantado um histórico sobre inteligência emocional, as ferramentas de medição e identificar sua influência nesse ambiente.

O objetivo geral é avaliar a importância da inteligência emocional para a organização, a partir da percepção dos gestores e colaboradores.

Os objetivos específicos são: apresentar o conceito, ferramentas e formas de medir a inteligência emocional; mensurar o nível de I.E. nos funcionários e avaliar a percepção dos gestores e colaboradores sobre a importância da I.E nas startups.

A obtenção de dados foi realizada através do questionário *Emotional Intelligence Appraisal*® elaborado por Travis Brad e Jean Greaves (2016) e adaptado por Rogério Hansen (2017), constituído por trinta questões, sendo seis questões para cinco tópicos: a autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e relacionamento. Para saber se há essa influência, foi realizada uma pergunta com os gestores e colaboradores para identificar a concepção deles a respeito desse tema e como eles enxergam isso na equipe. O trabalho será dividido em: a) a relação entre competência e inteligência emocional; b) a inteligência emocional dentre as inteligências múltiplas; c) o conceito de emoções e inteligência emocional; d) a inteligência emocional no contexto organizacional e por fim, resultados e conclusão.

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO COMPETÊNCIA DISTINTIVA E COMPORTAMENTAL

O conceito genérico de competência seria a capacidade de realizar algo seguindo um padrão (Carvalho, Passos, Saraiva, 2008). Observar o que a pessoa faz e a qualidade do resultado. Logo após a Revolução Industrial, o termo competência passou a ser utilizado como forma de qualificar uma pessoa que seja capaz de desenvolver determinado papel (CARBONE, BRANDÃO, LEITE et al., 2006).

As pessoas são responsáveis por colocar em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, gerando as competências organizacionais. Nesse ponto observa-se uma relação entre competências individuais e organizacionais. Prahalad e Hamel (1990) comparam as competências com as raízes de uma árvore, pois elas são as responsáveis pela sobrevivência das empresas. O indivíduo, ao desenvolver sua capacidade individual, transfere esses conhecimentos para a organização, sendo esse um processo contínuo de troca de experiências.

Prahalad e Hamel (1990) consideram as competências organizacionais essenciais como atributos da organização, que geram uma vantagem competitiva e dificilmente imitadas pela concorrência. Fleury e Fleury (2006) classifica as competências, como:

Competências Essenciais: consideradas como as responsáveis pela sobrevivência da empresa. Dutra (2004) classifica como as mais elevadas no nível corporativo;

Competências Distintivas: são responsáveis em gerar vantagem competitiva. Dutra (2004) diz que os clientes reconhecem esse tipo de competência, pois são as responsáveis pelo diferencial das empresas

Dutra (2004) afirma que competências essenciais são consideradas como o principal meio de sobrevivência da empresa, são raras de serem desenvolvidas e por isso são consideradas como fator competitivo pelas empresas. Rua (2005) diz que a competência não está relacionada só ao conjunto de conhecimento e habilidade, mas a capacidade de utilizar os recursos já desenvolvidos.

A Competência está ligada ao conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, além disso, deve ser levado em consideração o desempenho expresso pela pessoa (CARBONE, BRANDÃO, LEITE et al., 2006).

Dutra (2004) considera a competência como algo que o indivíduo pode oferecer a organização, seu conhecimento, habilidades e atitudes, mas que isso não é garantia de sucesso da organização. O autor diz que além desse conjunto é necessário o conceito de entrega que está relacionado à aplicação das competências.

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário (Carvalho, Passos, Saraiva, 2008, p.37). Carbone e colaboradores (2006) diz que o conhecimento está ligado a informações integradas pela nossa mente, causando impacto no julgamento ou comportamento do indivíduo.

A habilidade está relacionada ao “como fazer”, ou seja, é a “capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem expectativas” (Carvalho, Passos, Saraiva, 2008, p.37). Rabaglio (2001) considera como experiência e prática do saber.

A atitude é o “querer fazer”, sendo determinado por crenças, valores e princípios (Carvalho, Passos, Saraiva, 2008). Leme (2005) considera a atitude como “pôr em prática” utilizando os conhecimentos e habilidades. A atitude possui um papel importante, pois ela é a responsável por direcionar o conhecimento e a habilidade rumo a um desempenho que pode ou não ser de acordo com os interesses de uma organização (Carvalho, Passos, Saraiva, 2008). Carvalho e colaboradores dizem que:

Conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos ou desenvolvidos. As atitudes, contudo, envolvem desejos, crenças e valores que são produtos de toda uma história de vida e, portanto, muito mais difíceis de serem moldados em função do interesse de uma organização. (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2008, p.39).

Com base no conceito de CHA, as competências podem ser divididas em dois tipos: técnicas e comportamentais. De acordo com Leme (2005):

As Competências técnicas estão relacionadas ao que o profissional precisa saber para desempenhar suas funções, ou seja, está baseado no seu intelecto. Leme (2005) diz que as competências técnicas são comuns no mercado já que estão há muito tempo na cultura da empresa.

As Competências comportamentais estão ligadas ao diferencial competitivo, aquilo que o profissional precisa ter, como a criatividade, empatia, flexibilidade, controle emocional, planejamento e tantas outras.

Leme (2005) diz que o comportamento influencia no desempenho das atividades dos profissionais e por isso merece uma atenção maior, pois o colaborador é o maior capital da empresa.

A inteligência emocional pode ser considerada uma competência distintiva por ser tratada como diferencial nas organizações, difícil de imitar por ser algo intrínseco de cada indivíduo.

A Inteligência emocional também pode ser considerada como uma competência comportamental por gerar fator competitivo. As principais aptidões desejadas pelos gestores são: empatia, tomada de decisão, o controle emocional principalmente em locais de bastante estresse e que seja necessário agir com calma.

2.1 A I.E. DENTRE AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

De acordo com Antunes (2015) a inteligência é a capacidade cerebral que nos permite compreender as coisas e através disso escolher o melhor caminho. “A formação de ideias, o juízo e o raciocínio são frequentemente apontados como atos essenciais à inteligência” (Antunes, 2015, p.11).

Durante muito tempo o Q.I era utilizado como uma forma de identificar se o indivíduo era de fato inteligente. Grandes empresas utilizavam esse teste para selecionar as pessoas certas para ocupar determinados cargos (ABRANTES, FILHO, ALMEIDA, 2009).

Em 1979, o professor Howard Gardner apresentou outros tipos de inteligência que deu origem a teoria das inteligências múltiplas. Para Gardner, a inteligência está em todos os seres humanos, sendo o principal meio para o sucesso e a resolução de problemas (GARDNER, 1995).

Todos os indivíduos normais possuem cada uma dessas capacidades em certa medida, os indivíduos diferem no grau de capacidade e na natureza de sua combinação. Acreditamos que esta teoria da inteligência é mais humana e mais verídica que as visões alternativas da inteligência e reflete mais adequadamente os dados do comportamento humano ‘inteligente’ (GARDNER, 1995, p.20).

Gardner (1995) classificou a inteligência em sete tipos, sendo elas: inteligência linguística, inteligência lógico-matemática, inteligência musical, inteligência físico-cinestésica, inteligência espacial, inteligência interpessoal e inteligência intrapessoal.

A inteligência linguística está relacionada a capacidade de lidar com a linguagem oral e escrita, as pessoas com esse tipo de linguagem têm mais facilidade em se comunicar;

A inteligência lógico-matemática que é a capacidade de resolver questões que envolvam números e lidar com vários raciocínios para encontrar a melhor solução;

A inteligência musical caracteriza-se por saber identificar os sons, produzir e apreciar sons, ritmos e timbres. Esta inteligência está relacionada a capacidade de reproduzir ou compor uma peça musical;

A inteligência físico-cinestésica que permite o indivíduo a realizar diversos movimentos corporais, como movimentar suas pernas e braços simultaneamente ou quando toca algum instrumento, as funções são designadas aos membros e estes realizam o movimento;

A inteligência espacial é a capacidade de poder analisar e realizar modificações no espaço real. Por estar localizada no lado direito do cérebro, se o indivíduo sofrer alguma lesão, poderá ter dificuldades para saber onde está ou para lembrar de algo (GARDNER, 1995);

A inteligência interpessoal permite o indivíduo a reconhecer os sentimentos dos outros, suas motivações, humor, desejos e como trabalhar em equipe respeitando os outros. Esse tipo de habilidade pode ser encontrado principalmente em políticos, pastores, professores e até nos pais (GARDNER, 1995);

A inteligência intrapessoal permite ao indivíduo reconhecer os seus sentimentos, seus comportamentos, além de refletir sobre os erros que cometeu e de aprender com eles.

Gardner (1994) diz que é incomum um indivíduo não desenvolver um entendimento da esfera pessoal tanto para melhorar o próprio bem-estar como o relacionamento com a comunidade, pois a cobrança é muito maior quando se trata das inteligências pessoais.

As inteligências pessoais surgem muito cedo no indivíduo, podendo ser antes mesmo da vida pré-natal, pois a ligação entre o bebê e a mãe vai muito além da dependência física (ANTUNES, 2015).

Para desenvolver a inteligência emocional, é necessário que o indivíduo desenvolva sua inteligência interpessoal e intrapessoal. Goleman (2012) cita Gardner ao falar sobre inteligência inter e intra pessoal:

Inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas (...). A inteligência interpessoal (...) é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida. (GOLEMAN, 2012, p.63)

De acordo com Weisinger (1997) a inteligência emocional deve utilizada tanto de forma intrapessoal, a fim de conhecer a si mesmo, como interpessoal para auxiliar outras pessoas. Goleman (2012) diz que o indivíduo que se sente seguro sobre seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas e estão mais sintonizadas com os sentimentos do próximo.

Goleman (1995) relata que as inteligências pessoais (interpessoal e intrapessoal) serviram como base para o desenvolvimento da inteligência emocional.

2.2 EMOÇÕES

As emoções podem ser consideradas como impulsos para uma rápida tomada de decisão. A palavra emoção vem do latim *movere* – mover, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma ação imediata.

A emoção é considerada como uma resposta neural para os estímulos externos, como por exemplo, a risada ou o choro. As emoções servem para facilitar a adaptação do ser humano no mundo como uma forma de sobrevivência e convivência com outras pessoas.

Até um tempo esse assunto não recebia nenhuma importância e isso se dá por dois motivos: o primeiro é o mito da nacionalidade onde as organizações tentavam controlar as emoções e o segundo motivo foi a crença de que as emoções são consideradas destrutivas (Robbins, 2009).

Ter o controle emocional é importante principalmente quando está relacionada a tomada de decisão. De acordo com Goleman (2012, p.30), “quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto – e às vezes muito mais – quanto a razão”.

Então a falta de controle das emoções, pode ocasionar em decisões erradas gerando consequências para o indivíduo. “A chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, estar mais sintonizado com nossos sentimentos” (GOLEMAN, 2012, p.77).

De acordo com Goleman (2012), enquanto o ser humano continuar negando as suas emoções, ele se tornará um ser emocionalmente perturbado, solitário e deprimido. Por isso é tão importante o desenvolvimento da educação emocional, como forma de crescimento pessoal e profissional.

Segundo Weisinger (2001), quando o indivíduo conhece suas emoções, consegue obter informações sobre si mesmo e com as pessoas que se relaciona. O autor ainda destaca que conhecer a si mesmo é um dos principais pontos para desenvolver a inteligência emocional.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de IE surgiu em 1990 no meio acadêmico pelos pesquisadores Peter Salovey (Yale University) e John Mayer (University of New Hampshire) que introduziram o termo em dois artigos.

A primeira definição de inteligência emocional foi “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 e Salovey, 1990, p.189).

Gardner (1995) relaciona a inteligência emocional aos talentos, como o poder de se motivar e de continuar em frente diante de frustrações, controlar os impulsos e estado de espírito, não deixar a aflição controlar a mente, ser empático e esperar com o objetivo de ter uma vida bem-sucedida.

Weisinger (2001) diz que a inteligência emocional está relacionada ao controle das emoções, utilizá-la como forma de controlar o comportamento e melhorar os resultados.

Com o decorrer dos anos houve uma evolução desse conceito criando um vínculo entre o crescimento emocional e o intelectual. Goleman (2012) explica que temos duas mentes, uma que raciocina e outra que sente. Cada uma é um tipo de conhecimento e a união delas forma o nosso raciocínio.

Goleman (2012) diz que, a mente racional se relaciona a capacidade de ponderar e refletir sobre os acontecimentos. A mente emocional é responsável pelo lado impulsivo e em alguns momentos pode se tornar ilógico. As duas mentes trabalham de forma conjunta por boa parte do tempo, os sentimentos são considerados essenciais para o pensamento e vice-versa.

A inteligência emocional é o controle das emoções, auxiliando o indivíduo na tomada de decisão, criando um equilíbrio entre a razão e a emoção para lidar com as adversidades, pessoas e conflitos pessoais ou profissionais.

Goleman (2012), utiliza os conceitos de Mayer para descrever as cinco habilidades que irão considerar se uma pessoa é emocionalmente inteligente. Essas aptidões podem ser aprimoradas com o devido esforço do indivíduo. São elas: autoconsciência, lidar com as emoções, motivação, empatia e relacionamentos

Autoconsciência: é o controle de suas emoções, um momento em que a mente observa o que ocorre em sua volta. “A autoconsciência não é uma atenção que se deixa levar pelas emoções reagindo com exagero e amplificando a percepção. Ao contrário, é um modo neutro, que mantém a autorreflexividade mesmo em meio a emoções turbulentas” (GOLEMAN, 2012, p.71).

Um indivíduo que possui o controle de suas emoções terá mais facilidade para tomar a decisão correta, pois já entendeu que a falta desse controle pode gerar consequências para a saúde física e mental.

A confusão básica sobre os sentimentos muitas vezes parece leva-los a queixarem-se de vagos problemas médicos, quando na verdade sofrem de angústia emocional – fenômeno conhecido em psiquiatria como somatização, isto é, quando uma dor emocional se expressa através de uma dor física. (GOLEMAN, 2012, p.75)

Lidar com as emoções: saber controlar os impulsos das emoções. Goleman (2012) diz que o objetivo é o equilíbrio, ou seja, não é necessário suprimir os sentimentos, pois cada um tem o seu valor. Ter o autocontrole é fundamental, mesmo em momentos de tristeza, pois de acordo com Goleman (2012) o sofrimento tem a capacidade de fortalecer a alma.

Motivação: Chiavenato (2009) define a motivação como algo que impulsiona a pessoa a agir, um impulso causado por algum estímulo externo e que busca alcançar determinada meta. Goleman ressalta que o indivíduo pode utilizar as emoções de forma positiva quando se trata de alcançar algum objetivo.

As pessoas capazes de canalizar suas emoções, por outro lado, podem usar a ansiedade antecipatória – sobre um discurso ou teste próximos, digamos – para motivarem-se e prepararem-se bem para a tarefa, com isso saindo-se bem (GOLEMAN, 2012, p.107).

Empatia: reconhecer e compreender o valor do próximo. Quando entendemos a importância da pessoa que está ao nosso lado, isso gera empatia e nos tornamos mais sintonizados com os sinais do mundo exterior (GOLEMAN, 2012). Para ter empatia, o indivíduo necessitar se autoconhecer para que assim possa compreender o que o outro sente.

O ser humano pode demonstrar seus sentimentos de outras formas sem ser necessariamente falando algo. De acordo com Pease (2005, p.19), “O segredo da leitura da linguagem corporal está na capacidade de captar o estado emocional de uma pessoa escutando o que ela diz e observando seus gestos e atitudes. Goleman diz que:

Empatia – sentir o que os outros estão pensando e sentindo, sem que eles nos digam em palavra. Estamos continuamente enviando sinais aos outros sobre nossos sentimentos por meio do tom de voz, da expressão facial, dos gestos e numerosos outros canais não verbais (GOLEMAN, 2012, p. 87).

Lima (2018) ressalta que quando perdemos a gentileza, somos duros com as pessoas que nos cercam e principalmente com nós mesmos, pois é justamente a gentileza que nos permite olhar para as outras pessoas. A gentileza gera humanidade, tolerância e principalmente compaixão pelo próximo.

Relacionamentos: saber se comunicar é essencial para o sucesso, de acordo com Goleman (2012) as pessoas com esse tipo de aptidão se dão bem em qualquer coisa relacionada a interação. Chiavenato (2009) ressalta que as pessoas não podem viver isoladas e nem são autossuficientes, elas necessitam se relacionar continuamente com outras pessoas.

“Essas aptidões sociais nos permitem moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar os outros, vicejar em relações íntimas, convencer e influenciar, deixar os outros à vontade” (Goleman, 2012, p.134), ou seja, quando o indivíduo sabe se relacionar, ele cria um ambiente agradável para todos.

3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO ÂMBITO PROFISSIONAL

As organizações evoluem constantemente e por isso buscam por diferenciais que possam garantir a sua sobrevivência. Os gestores procuram formas de aperfeiçoar seus funcionários a fim de alcançar os objetivos das organizações.

Weisinger (2001) afirma que os sentimentos são responsáveis pelo desempenho do indivíduo no seu ambiente de trabalho e que por isso devemos estar atentos as nossas emoções. O autor menciona que a autoconsciência é o principal fator para o desenvolvimento da I.E.

Robbins (2009) ressalta que a inteligência emocional deve ser considerada como fator decisivo no processo de seleção, inclusive em funções que demandem um grau de interação social.

O desenvolvimento da Inteligência emocional dentro das organizações pode contribuir na eficácia dos processos e no aumento da produtividade. Funcionários motivados tendem a trabalhar melhor. Para Gil (2006), os empregados motivados proporcionam melhores resultados e que a motivação é o principal combustível para a produtividade.

Robbins (2005) diz que os sentimentos são reconhecidos pelo esforço emocional no trabalho.

Goleman (2012) diz que no recrutamento e seleção de grandes empresas as capacidades intelectuais são observadas, mas o que de fato definirá o sucesso do candidato é a sua habilidade emocional em conhecer suas próprias emoções e ser empático com o próximo.

A organização precisa atuar no sentido de promover um ambiente que respeite os funcionários em suas dimensões, pois enquanto houver sofrimento, a motivação nunca irá existir (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND et al., 2006). Para que o funcionário se sinta motivado a produzir, ele necessita do apoio da organização e acima de tudo ter o autocontrole de suas emoções.

Gil (2006) diz que a motivação estimula as pessoas a agir. Essa motivação é a consequência de necessidade que não foram satisfeitas, ou seja, são intrínsecas. É necessário ressaltar que há uma diferença entre motivação e estímulo, a primeira está dentro do indivíduo e a segunda está fora.

O gestor possui um papel de destaque, pois ele é o responsável em gerenciar e motivar a equipe. Oliveira (1997) diz que liderar é a capacidade de influenciar alguém através de alguma forma de poder. Vergara (2016) diz que “lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças”.

O gestor/líder deve ter alto astral, energia radiante, entusiasmo (em grego, entusiasmo significa: deus interno), bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com diferenças, capacidade de fazer (não confundir com “ter que provar”), tato, compaixão, diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé, esperança. O gestor/líder deve ser ético. É da ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O gestor/líder tem de ensinar e aprender. (VERGARA, 2016, p.96).

Dutra (2014) diz que a baixa produtividade pode estar relacionada a percepção de liderança ou nas condições de trabalho.

Gil (2006) diz que os gerentes precisam estar atentos às necessidades dos seus empregados e criar as condições necessárias para que o trabalho seja feito de forma satisfatória.

O líder precisa ter o controle de suas emoções, pois isso ajudá-lo a compreender os seus funcionários, ou seja, estará atento às necessidades deles.

Para Goleman (2012), as pessoas consideradas emocionalmente competentes que sabem lidar com seus próprios sentimentos e que são empáticas em relação aos sentimentos dos outros, levam vantagem em qualquer setor da vida, seja ele amoroso ou profissional. Ele ainda diz que:

Um motivo menos óbvio para que as aptidões emocionais devam ser a prioridade número um no plano das habilidades empresariais é o fato de promoverem mudanças radicais no ambiente de trabalho [...] poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz (GOLEMAN 2012, p.169).

Quando bem conduzidas, as emoções podem causar um efeito positivo na vida no indivíduo, permitindo que ele absorva novos conhecimentos, contribui para o relacionamento interpessoal (capacidade de compreender outras pessoas) e o intrapessoal (identificar os próprios sentimentos), aumenta a produtividade e eficiência e consegue se relacionar de forma positiva com sua equipe de trabalho.

Um líder com uma inteligência interpessoal desenvolvida é valorizado principalmente nos relacionamentos entre os membros da equipe, pois o indivíduo precisa saber interagir, valorizar o grupo, despertar o espírito de liderança (BRENNANDE E VASCONCELOS, 2005).

Robbins (2009) diz que os administradores cometem um erro grave ao desconsiderar os elementos emocionais do comportamento organizacional. As emoções podem prejudicar o desempenho, sobretudo as emoções negativas. Por outro lado, as emoções positivas podem melhorar a produtividade e o desempenho do profissional, pois ele se sente mais motivado a realizar suas funções.

As organizações procuram cada vez mais por colaboradores desenvolvidos emocionalmente que saibam lidar com as próprias emoções, que tenham facilidade em trabalhar em equipe e que saiba se relacionar com os outros integrantes. Cabe ao líder identificar os pontos negativos dos funcionários e criar treinamentos que possam contribuir para a evolução da inteligência emocional.

3.1 FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO

Várias ferramentas foram surgindo ao longo dos anos para medir o nível de inteligência emocional nos indivíduos. São voltadas para o autoconhecimento, motivação e satisfação, características essenciais para o desenvolvimento da I.E.

3.1.1 DISC

O Disc foi criado pelo psicólogo William Moulton Marston que avalia o comportamento dos indivíduos no ambiente em que está inserido, além dos motivos que ele apresente em determinadas ações e reações. Ele identificou duas esferas comportamentais presentes no indivíduo, sendo: interna (sua percepção pessoal em relação ao ambiente) e externa (uma análise do ambiente). De acordo com a matéria publicada no site IBC (2018), o teste se baseia em quatro traços básicos, sendo eles:

Dominância (D): como o indivíduo lida com os problemas e desafios;

Influência (I): como o indivíduo lida com as pessoas e influências;

Estabilidade (E): como o indivíduo reage as mudanças;

Complacência (C): como o indivíduo reage com regras estabelecidas.

A ferramenta permite ao profissional se conhecer e entender quais são seus pontos fortes, como seus pontos que necessitam de melhorias, para potencializar sua produtividade e alcançar rapidamente suas metas e objetivos. Um gestor que utiliza essa ferramenta, conhece com mais clareza seus colaboradores, quem é melhor em determinada função para ocupar um cargo e aqueles que necessitam de treinamentos.

3.1.2 TESTE DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Existem vários testes que foram desenvolvidos para medir o nível de inteligência emocional. *O Emotional Intelligence Appraisal*® é um questionário elaborado por Travis Brad e Jean Greaves constituído em trinta questões, sendo seis questões para cinco tópicos: a autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e relacionamento. Rogério Hansen (2017) em seu TCC adaptou o teste para ser aplicado com um grupo funcionários que atuam como gestores ou membros de equipes de trabalho no estado do Rio Grande do Sul. Essa escala foi utilizada na aplicação dessa pesquisa para medir o grau de desenvolvimento da inteligência emocional nos gestores e colaboradores das startups.

Figura 1 – Estatística descritiva da dimensão autoconsciência

Número	Questão (autoconsciência)	Média	Desvio padrão
1	Tem total consciência de suas capacidades		
2	Admite e reconhece seus defeitos e fraquezas		
3	Conseguem entender as emoções no momento em que ocorrem		
4	Reconhece o impacto do seu comportamento nos outros		
5	Percebe que os outros influenciam seu estado emocional		
6	Sente-se responsável pela situação emocional em que se encontra atualmente		
Média Geral:			

Fonte: Rogério Hansen, 2017

Um outro teste foi desenvolvido pela Fundação Estudar com base no livro de Daniel Goleman. O teste se baseia nos pilares do conceito de inteligência emocional e adaptado para o contexto brasileiro podendo ser utilizado para determinar o grau de desenvolvimento da I.E. além de desenvolvê-lo.

Figura 2 – Teste

1. Você sabe identificar as emoções que sente?

Sempre

Frequentemente

De vez em quando

Raramente

Nunca

Fonte: Fundação Estudar, 2018

3.1.3 COACH

De acordo com Gil (2006) o *coach* é um profissional responsável por apoiar as pessoas que queiram alcançar determinadas metas. O autor ainda diz que não deve ser confundido com amigo, conselheiro ou terapeuta, por mais que em alguns momentos seja um pouco de cada. As principais funções do coach são: apoiar a descoberta de novas competências, ajudar o indivíduo a se libertar das limitações, encorajar o desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecer metas e objetivos assegurando que estejam na direção certa. Gil (2006, p.283) diz que o “*coach* é por excelência o profissional de *empowerment*, pois o que lhe compete é dar poder para que a pessoa efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta”.

O método CIS (Coaching Integral Sistêmico) é baseado na metodologia *coaching* com foco no desenvolvimento da inteligência emocional e transformações no estilo de vida. O CIS utiliza técnicas da neurociência para desenvolver ambos os hemisférios. Esse método foi criado pelo PhD em *Business Administration* e Mestre em *Coaching*, Paulo Vieira, com foco em alta performance, equilíbrio e desenvolvimento da força emocional (TAUILY, SOUZA, VIEIRA, 2014).

As startups trabalham em um ambiente de extrema incerteza, sem saber se de fato irão alcançar o sucesso. Por ser um modelo de negócio peculiar, o coaching pode contribuir através de técnicas e ferramentas para o desenvolvimento pessoal dos gestores e colaboradores para lidar com a pressão, além de mapear qualidades e pontos de melhorias.

4 METODOLOGIA

A metodologia é formada por um conjunto de técnicas e de processos utilizados para execução da pesquisa, os objetivos específicos já deixam claro que tipo de pesquisa se fala.

De acordo com Prodanov (2013, p. 49) “Na vida acadêmica, a pesquisa é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas sugeridos ou propostos pelos professores e orientadores”.

O presente trabalho estrutura-se como uma pesquisa descritiva uma vez que será analisada a influência da inteligência emocional na organização. Para isso, será feito um levantamento dos dados necessários para avaliação e capacidade de mensuração neste estudo, com o objetivo de visualizar essa influência, descrevendo a percepção de seus membros.

As etapas desta pesquisa compreendem a revisão bibliográfica sobre o tema, aprofundando o conhecimento sobre a inteligência emocional e suas características bem como um levantamento, que identificará importância da inteligência emocional para um grupo de organizações a partir da percepção dos funcionários e gestores.

Será utilizada a abordagem quali-quantitativa, onde a pesquisa utiliza o ambiente como fonte principal dos dados. A pesquisa qualitativa de acordo com Zamberlan et al (2014) não necessita técnicas estatísticas e métodos, os dados serão analisados indutivamente, e aparece na análise das questões abertas, bem como na interpretação dos dados quantitativos com a literatura. A pesquisa quantitativa de acordo com Gil (1991) é um conjunto de informações obtidas através de um grupo significativo de pessoas acerca de um problema, mediante análise quantitativa, para se chegar as conclusões correspondentes ao estudo. É de natureza qualitativa, pois, os dados serão analisados e interpretados estabelecendo uma relação com a base teórica. A pesquisa também é quantitativa, pois os dados serão obtidos através de um questionário fornecendo informações objetivas.

Será analisado o grau de desenvolvimento da inteligência emocional através de um questionário adaptado por Rogério Hansen baseado no Emotional Intelligence Appraisal®, questionário elaborado por Travis Brad e Jean Greaves. O questionário é constituído por trinta questões, sendo seis questões para cinco tópicos: a autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e relacionamento. O questionário utiliza escala likert de 6 pontos, sendo 0= “nunca”, 1= “raramente”, 3= “ocasionalmente”, 4= “frequentemente”, 5= “sempre” e 6= “todos os dias”. Além da escala desenvolvida por Brad e Greaves, o estudo conta com mais 3 questões, uma sobre a influência dos problemas no comportamento, outra sobre a influência da inteligência emocional no desempenho profissional e uma questão aberta sobre a importância da inteligência emocional para eles.

O questionário foi enviado para dezesseis startups que fazem parte de ambientes de inovação. A resposta foi obtida através de um questionário que foi enviado para cada uma, ao todo, dez startups responderam. Nessas empresas, tanto colaboradores quanto gestores foram objeto de análise, perfazendo um total de 19 questionários respondidos, sendo 12 gestores e 07 colaboradores distribuídos pelas 10 startups pesquisadas.

Os dados foram coletados e colocados em uma base no *software* Microsoft Excel, os dados foram agrupados por categorias; calculados utilizando média aritmética e transferidos para análise e interpretação. Comparando as respostas de funcionários e colaboradores e o desvio entre os grupos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com startups de São Luís que participam de ambientes de inovação. O questionário foi enviado para dezesseis startups, sendo que, dez responderam. O questionário deveria ser respondido por gestores e colaboradores. A figura abaixo apresenta os dados sobre os gestores e colaboradores das startups (Tabela 1):

Tabela 1 – Perfil demográfico da Amostra

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual (%)
Gênero	Masculino	8	42,10%
	Feminino	11	57,90%
Idade	18 a 30 anos	16	84,20%
	31 a 40 anos	3	15,80%
	41 a 50 anos	0	0%
	51 a 60 anos	0	0%
	Acima de 60 anos	0	0%
Cargo de Liderança	Sim	12	63,20%
	Não	7	36,80%

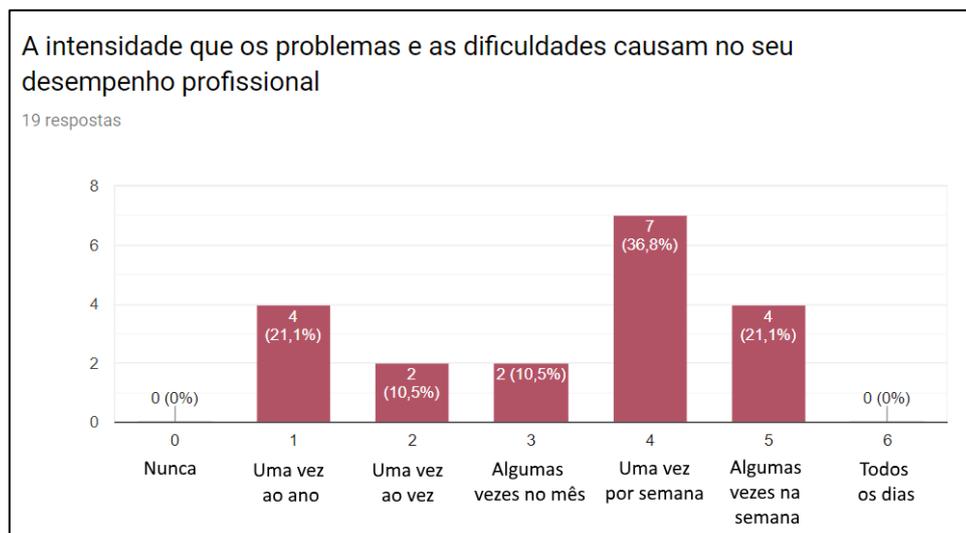
Fonte: próprio autor, 2019

Observa-se a predominância do gênero feminino com 57,90% (11) da amostra, enquanto o gênero masculino com 42,10% (8). Em relação a faixa etária, a grande maioria dos respondentes estão na faixa de 18 a 30 anos, 84,20% (16) e o outros estão na faixa de 31 a 40 anos, 15,80% (3). A maior parte ocupa cargo de liderança, sendo 63,20% (12), os colaboradores ocupam 36,80% (7).

Além das trinta questões, foram inseridas no questionário três perguntas. A primeira é para avaliar a proporção que os problemas e dificuldades pessoais interferem no trabalho. A segunda pergunta é para identificar se a inteligência emocional influencia ou não no comportamento e a última é uma pergunta aberta para saber o que eles entendem por inteligência emocional.

O Gráfico 1 apresenta os dados colhidos para identificar se os problemas e dificuldades pessoais atrapalham no desempenho profissional:

Gráfico 1 - Problemas e dificuldades pessoais e o desempenho profissional:



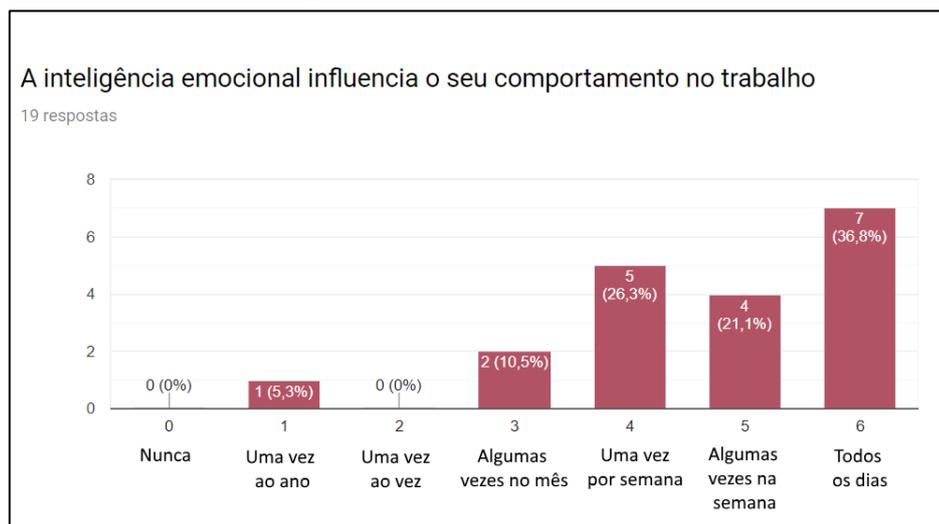
Fonte: próprio autor, 2019

De acordo com gráfico 36,8% consideram que pelo menos uma vez na semana os problemas pessoais podem causar problemas no desempenho profissional. Já 21,1% consideram que os problemas interferem algumas vezes na semana, igualmente, 21,1% consideram que pelo menos uma vez ao ano os problemas podem interferir. Ainda, 10,5% registrou que os problemas interferem uma vez ao mês e igualmente 10,5% consideram como algo que acontece algumas vezes no mês. Problemas geram emoções negativas e podem tirar o foco daquilo que realmente importa. Goleman (2012) diz que as emoções negativas interferem na concentração do indivíduo para realizar qualquer outra tarefa.

Os gestores podem auxiliar nesse sentido, pois um problema pessoal pode ocasionar em dificuldades para o colaborador e para a equipe. Quando uma pessoa está preocupada, uma boa maneira de ajudar a solucionar o problema é contar uma piada (Goleman, 2012). Isso ajuda o indivíduo a pensar com mais clareza, além de ajudá-lo a encontrar uma solução para o problema. Seria necessário investigar o motivo para saber até que ponto o gestor poderia auxiliar, nesse caso, poderia entrar a figura do coach para conversar com o colaborador e entender os motivos.

O Gráfico 2 a seguir apresenta os índices sobre a influência da inteligência emocional no comportamento:

Gráfico 2 – A inteligência emocional e o comportamento no trabalho



Fonte: próprio autor, 2019

Maior concentração dos respondentes 36,8% acreditam que a inteligência influencia todos os dias no comportamento. Já 21,1% acreditam que isso ocorre algumas vezes na semana. Ainda 26,3% consideram que uma vez por semana percebem a influência. Apenas 5,3% acredita que isso ocorre algumas vezes no ano e 10,5% percebem algumas vezes no mês. Os pontos 4, 5 e 6 somam ao todo 84,2%, demonstrando que essas pessoas acreditam que a inteligência emocional pode sim influenciar o comportamento no trabalho.

Goleman (2012) diz que a inteligência emocional é o controle das emoções, criando um equilíbrio entre a razão e a emoção para lidar com as adversidades, pessoas e conflitos pessoais ou profissionais. Fortes D' Andrea (1996) ressalta que as emoções influenciam a forma que o indivíduo reage as experiências do dia-a-dia. Então ter um controle emocional é de fato importante para que o indivíduo perceba que a inteligência emocional pode influenciar em seu comportamento, dessa forma ele irá compreender com mais facilidade o que ocorre em sua volta. Por isso percebe-se a importância do desenvolvimento da inteligência emocional já que de acordo com o gráfico boa parte considera que essa influência existe.

De acordo com Goleman (2012) a inteligência emocional se baseia em cinco aptidões: autoconsciência, lidar com as emoções, motivação, empatia e relacionamento. Com base nisso Travis Bradberry e Jean Greaves criaram o Emotional Intelligence Appraisal ®. Um questionário que identifica o grau de desenvolvimento da Inteligência Emocional com base no conjunto de aptidões. O questionário foi adaptado por Rogério Hansen (2017), sendo esse modelo utilizado nessa pesquisa.

A Tabela 2 apresenta os dados relacionados a primeira aptidão, a autoconsciência que pode ser definida por Goleman (2012, p.66) “reconhecer um sentimento quando ele ocorre”, ou seja, controlar os sentimentos.

Tabela 2 – Autoconsciência

Número	Perguntas sobre Autoconsciência	Média Gestor	Média Colaborador	Desvio Gestor - Colaborador
1	Tem total consciência de suas capacidades.	4,88	4,28	0,6
2	Admite e reconhece seus defeitos/fraquezas.	4,91	5	0,09
3	Consegue entender suas emoções no momento em que ocorrem.	4,25	3,14	1,11
4	Reconhece o impacto do seu comportamento nos outros.	5,08	3,42	1,66
5	Percebe que os outros influenciam seu estado emocional.	4,83	3,71	1,12
6	Sente-se responsável pela situação emocional em que se encontra atualmente.	5	5,14	0,14

Fonte: próprio autor, 2019

A tabela foi dividida em: média do gestor, média do colaborador e a diferença entre ambos. A pergunta de número quatro foi a que obteve maior média para o gestor, sendo que o colaborador teve uma média relativamente baixa, a diferença entre ambos é de 1,66. A maior média no caso dos colaboradores foi na pergunta de número 6, aqui a diferença para o gestor foi somente 0,14. Observa-se que as perguntas de número 3, 4 e 5 foram as que obtiveram a menor média quando se trata do colaborador, ou seja, eles possuem dificuldades em reconhecer seus sentimentos e por isso não conseguem perceber que isso pode causar um impacto no ambiente de trabalho. Os gestores parecem ter uma autoconsciência maior, pois possuem médias maiores em boa parte dos itens. Luthans e Youssef (2007) falam que o autoconhecimento é essencial para o desenvolvimento pessoal, principalmente para exercer papel de um líder eficiente, com uma vida boa, reconhecido e útil.

Goleman (2012) ressalta que essa é a aptidão mais importante, pois é a partir dela que o indivíduo passa a desenvolver a sua inteligência emocional. Para isso é necessário que o profissional reconheça suas emoções. Goleman (2012, p.71) diz que a “autoconsciência, em suma, significa estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito”, ou seja, manter o controle das emoções para não gerar consequências negativas.

Goleman (2012) afirma que as emoções não podem ser controladas, mas a duração dela sim, ou seja, o ser humano pode optar por livrar-se dos sentimentos negativos ou permanecer sofrendo internamente, levando-o a problemas emocionais ou físicos. O coach poderia auxiliar o profissional a reconhecer essas emoções negativas e ajudá-lo a transformar em algo positivo. Um ponto que a inteligência emocional trabalha é a forma que o indivíduo reage a situações pessoais ou profissionais que causam estresse. Saber lidar é um importante passo para reconhecer suas emoções.

A Tabela 3 apresenta os dados relacionados a segunda aptidão, lidar com as emoções.

Tabela 3 – Lidar com as emoções

Número	Lidar com as emoções	Média Gestor	Média Colaborador	Desvio Gestor – Colaborador
7	Lida bem com pressões profissionais.	5,08	4,42	0,66
8	Lida bem com momentos de estresse do dia-a-dia.	4,5	4	0,5
9	Consegue identificar a origem de seus sentimentos (bons ou ruins).	4,33	3,28	1,05
10	Tolera frustrações com certa facilidade.	4,08	3,14	0,94
11	Considera muitas opções antes de tomar uma decisão.	5,33	5	0,33
12	Esforça-se para aproveitar ao máximo as situações (boas ou ruins).	4,91	4,28	0,63

Fonte: próprio autor, 2019

A pergunta de número 11 foi a que obteve a maior média de 5,33 para o gestor, o colaborador também apresentou uma boa pontuação com média 5. A média dos gestores permanece acima de 4, já os colaboradores apresentaram médias baixas nas perguntas 9 e 10, com 3,28 e 3,14 respectivamente.

Saber controlar os impulsos causados pela emoção e ter um equilíbrio emocional é uma virtude do ser humano de acordo com Platão. Goleman (2012) diz que o objetivo é o equilíbrio, ou seja, não é necessário suprimir os sentimentos, pois cada um tem o seu valor. Quando o indivíduo não está em equilíbrio, normalmente ele pesa para o lado da emoção e a falta do controle emocional pode gerar decisões erradas.

Goleman (2012) diz que pessoas fracas nessa aptidão lutam diariamente contra o sentimento de desespero, enquanto outras se recuperam com maior facilidade.

Um profissional que não sabe lidar com estresse ou pressão, acaba se sentindo desconfortável quando isso ocorre. Mas se ele souber lidar com as emoções, irá procurar a melhor forma de resolver a situação. Esse é um ponto importante para o desenvolvimento do controle emocional e automotivação, duas competências necessárias para que o profissional saiba lidar com situações de estresse. O conhecimento intelectual às vezes não é suficiente para resolver um problema, por isso os aspectos emocionais devem ser levados em consideração.

Por mais complicado que seja controlar as emoções de raiva, tristeza, indignação, elas podem passar rapidamente, caso o indivíduo tenha consciência de como isso pode afetá-lo. A permanência de sentimentos negativos pode causar danos mentais e físicos, além disso atrapalha na produtividade e no relacionamento com as pessoas. Por isso, a maneira de agir diante de um sentimento ruim é o que fará toda a diferença entre alguém que possui o autocontrole e de uma pessoa que acaba se deixando levar por elas.

A Tabela 4 apresenta os dados da terceira aptidão, a motivação, essa aptidão está relacionada a capacidade do indivíduo se manter motivado, mesmo em situações de extremo estresse. Goleman (2012, p.67) “pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle, e para a criatividade”.

Tabela 4 – Automotivação

Número	Automotivação	Média Gestor	Média Colaborador	Desvio Gestor – Colaborador
13	Tem facilidade em pensar positivo mesmo em situação adversas.	4,66	3,71	0,95
14	Tem consciência do que o motiva.	5,25	4,28	0,97
15	Possui objetivos claros e foco para atingi-los	4,91	4,14	0,77
16	Tem facilidade de recuperar-se de situações adversas (resiliência).	5	3,14	1,86
17	Busca identificar rapidamente a origem dos sentimentos negativos.	4,75	3,14	1,61
18	Trabalha para reverter situações de incomodo e estresse.	5,08	3,28	1,8

Fonte: próprio autor, 2019

Os gestores obtiveram a maior média na pergunta de número 14 com 5,25, ou seja, eles conseguem reconhecer o que os motiva, sendo essa também a maior média para os colaboradores. A menor média para os gestores foi na pergunta número 13 com 4,66, no caso dos colaboradores a menor registrada foram as perguntas de número 16 e 17 com 3,14.

Gil (2006) diz que a motivação é o principal combustível para a produtividade. Goleman (2002) diz que pessoas com essa aptidão são mais produtivas e eficazes nas tarefas que realizam. Os gestores precisam estar atentos às necessidades dos funcionários e criar um ambiente organizacional agradável. Um funcionário motivado possui foco nos objetivos até alcançá-los. Hunter (2004) fala que o líder precisa identificar e satisfazer não as vontades e sim as necessidades dos liderados. Goleman (1999) diz que a automotivação é se guiar e avançar através das preferências mais profundas para alcançar os objetivos, tomar a iniciativa e ser mais eficaz frente as situações que causam frustração. Por ser um ambiente de inovação, os gestores e colaboradores precisam saber lidar com os problemas que podem surgir e com as mudanças que ocorrem, pois, o mercado é volátil e tudo muda a cada segundo.

A Tabela 5 apresenta os dados da quarta aptidão, a empatia. Goleman (2012) diz que a empatia é uma aptidão pessoal fundamental que se desenvolve na autoconsciência emocional.

Tabela 5 - Empatia

Número	Empatia	Média Gestor	Média Colaborador	Desvio Gestor - Colaborador
19	Sente-se aberto a feedback.	4,83	5,28	0,45
20	Percebe os sentimentos dos outros.	5,58	4	1,58
21	Tem facilidade de entender o ponto de vista do outro, mesmo quando ele o critica.	5,25	4,57	0,68
22	Demonstra aos outros que você se importa com o que eles estão sentindo.	5,75	4,28	1,47
23	Usa a sensibilidade em relação ao sentimento do outro para moldar suas atitudes.	4,91	4,57	0,34
24	Procura explicar seu ponto de vista, ponderando o ponto de vista do outro.	5,5	4,85	0,65

Fonte: próprio autor, 2019

Os gestores obtiveram boas médias, a maior foi na pergunta número 22 com 5,75, isso demonstra que eles possuem um bom desenvolvimento da empatia. Os colaboradores obtiveram a maior média na pergunta número 19, demonstrando que são abertos ao feedback. A menor média para o gestor foi na pergunta 23 com 4,91 e para os colaboradores foi na pergunta número

20 com média 4 demonstrando que alguns podem ter dificuldades para reconhecer os sentimentos dos outros. Azevedo (2016) diz que a empatia pode causar mudanças em qualquer meio. Nesse ambiente de startup, é necessário entender o ponto de vista do próximo, reconhecer que nem sempre terão a mesma opinião e que isso não é um problema, por isso é tão importante a cultura do feedback.

A empatia é reconhecer o sentimento do próximo, mas para isso é necessário que o indivíduo tenha desenvolvido sua autoconsciência. Goleman (2012) diz que as pessoas empáticas são mais sintonizadas com o que acontece ao seu redor, tornando-os bons profissionais na área social, vendas, ensino e administração.

Além disso, Goleman (2012) ressalta que os sinais podem surgir em canais não verbais através do tom de voz, os gestos, expressões, tudo isso demonstra com o indivíduo está se sentindo.

Goleman (2012) diz que há três tipos de empatia. A empatia cognitiva é entender como o outro vê as coisas e entender sua perspectiva. As pessoas com esse tipo são capazes de entender e colocar as coisas de maneira que todos possam entender. A empatia emocional é entender como o outro se sente, ou seja, se colocar no lugar. Pessoas com esse tipo são ótimos conselheiros, se encaixam nesse papel os pastores, gestores de clientes e líderes de grupos. O terceiro tipo de empatia é a preocupação empática onde o indivíduo sente que o outro necessita de ajuda. As pessoas com esse tipo são normalmente considerados bons cidadãos, pois se voluntariam para ajudar no que for necessário. O coach pode auxiliar na criação de um clima organizacional agradável, desenvolvendo o aprendizado e potencializando as habilidades do indivíduo. Uma interação maior entre o líder e liderados contribui para a integração da equipe e gera um processo contínuo de aprendizado de acordo com Di Stéfano (2005). Krausz (2007) diz que o coaching facilita o relacionamento corporativo, o que gera a troca de experiências e o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

A tabela 6 apresenta os dados relacionados a última e quinta aptidão, relacionamentos. Goleman (2012) diz que é basicamente lidar com as emoções dos outros.

Tabela 6 - Relacionamentos

Número	Relacionamento	Média Gestor	Média Colaborador	Desvio Gestor - Colaborador
25	Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive	5,58	5,28	0,3
26	Comunica-se de maneira clara e eficaz.	5,33	4	1,33
27	Tem facilidade em perceber o clima do ambiente.	5,25	4,57	0,68
28	Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe.	5,5	5,42	0,08
29	Busca envolver os outros em suas atividades.	5,25	4,57	0,68
30	Tem facilidade em trabalhar em ambientes com várias pessoas.	5,33	5,14	0,19

Fonte: próprio autor, 2019

Tanto gestores como colabores tiveram boas médias, demonstrando que possuem um bom grau de desenvolvimento da aptidão relacionamento. A maior média para os gestores foi na pergunta número 25 com 5,58. Para os colaboradores a maior média foi na pergunta número 28 com 5,42. É perceptível que de todas as aptidões a mais desenvolvida foi essa. Por mais que os colaboradores tenham apresentado boas médias, na questão nº 26 percebe-se que eles não sabem se comunicar de maneira eficaz.

Goleman (2012) diz que essa é a aptidão que determina a popularidade do indivíduo desenvolvendo sua liderança sendo considerados como “estrelas sociais”.

Gil (2006) diz que por mais natural que seja o desenvolvimento da comunicação para algumas pessoas, a verdade é que muitos não sabem se comunicar de fato. Ele ressalta que existe uma grande diferença entre informar e comunicar. “Informar é um ato unilateral que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor” (Gil, 2006, p.71). Por isso é importante que o colaborador desenvolva sua comunicação.

Pelos resultados da pesquisa, observa-se que o grau de desenvolvimento da inteligência emocional médio e alto considerando o conjunto de aptidões. A que apresentou maiores médias foi a aptidão “relacionamento” tanto para gestores como colaboradores.

Em relação as questão aberta, pode-se analisar a importância da inteligência emocional para os gestores e colaboradores que a destacaram como o meio de alcançar o sucesso profissional.

Para concluir essa pesquisa foi realizada uma pergunta no questionário onde os respondentes poderiam dar sua opinião sobre o que seria inteligência emocional. Algo em comum em todas as respostas é a importância da inteligência emocional no relacionamento da equipe. Muitos concordaram que é necessária principalmente em situações de estresse, um dos respondentes disse que “ela é uma das bases para quem está em uma Startup. Rodamos muitos experimentos, buscamos estar fora da zona de conforto em diversos momentos e ao mesmo tempo temos que manter a serenidade para isso não afetar a equipe. São notícias boas e ruins durante todos os dias. O ponto é: como vamos reagir diante deles. Como vamos encará-los. De uma forma negativa ou como uma forma de crescimento. Prefiro ver sempre como crescimento”. Isso é um dos pontos que Goleman cita em seu livro, a forma como o indivíduo irá encarar determinadas situações.

Outra resposta dessa vez com foco no papel do líder “Acredito que inteligência emocional é saber lidar bem com o time, eu estou buscando aprender mais isso a cada dia. Antes eu era muito introvertida e gostava de fazer minhas atividades sozinha, hoje preciso liderar um time e motiva-las todos os dias e isso está sendo ainda um aprendizado para mim. De 6 meses como líder da “ela faz” ainda sinto que estou longe de alcançar, ter empatia e motivar meus colaboradores”. Vergara (2016) diz que o líder precisa ser animado, motivado, bem-humorado, precisa ensinar e aprender, ou seja, ele é o responsável em manter a equipe motivada. Um líder que não tem nenhuma dessas características acaba desmotivando seus membros. Todas as respostas confirmam que a inteligência emocional é importante para se conhecer como pessoa e saber reconhecer os sentimentos do próximo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, de natureza descritiva, visa identificar se há influência da inteligência emocional em startups que participam de ambientes de inovação. Pelos resultados observa-se que os gestores possuem um grau maior de desenvolvimento da I.E. em relação aos colaboradores que apresentaram médias menores no conjunto de aptidões. A Tabela 7 apresenta a média geral de cada aptidão. Foi utilizado nessa pesquisa a escala Likert que vai de 0 a 6 pontos.

Tabela 7: Média Geral das Aptidões

APTIDÕES	MÉDIA GERAL - GESTOR	MÉDIA GERAL - COLABORADOR
Autoconsciência	4,82	4,11
Lidar com as emoções	4,7	4,02
Automotivação	4,94	3,61
Empatia	5,3	4,59
Relacionamento	5,37	4,83

Fonte: próprio autor, 2019

A autoconsciência de acordo com Goleman (2012) é a principal aptidão para o desenvolvimento da inteligência emocional. Sócrates recomenda “conhece-te a ti mesmo”, sendo esse o ponto principal para o desenvolvimento da autoconsciência, pois o indivíduo precisa reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem e quando se trata de tomar uma decisão a chave é estar sintonizado com os sentimentos. Os colaboradores, por mais que tenham apresentado uma média de 4,11, necessitam de um acompanhamento para saber os motivos que atrapalham no desenvolvimento dessa aptidão, nesse caso, entra a figura do coach que pode auxiliar nesse propósito, aconselhando e dando possíveis soluções.

A segunda aptidão, lidar com as emoções, se desenvolve logo após que o indivíduo adquire a autoconsciência. Goleman (2012, p.81) ressalta que “os altos e baixos dão tempero à vida, mas precisam ser vividos de forma equilibrada. Na contabilidade do coração, é a proporção entre emoções positivas e negativas que determinam a sensação de bem-estar”. Por ser um ambiente de extrema pressão, os gestores e colaboradores necessitam lidar com as mudanças que podem ocorrer e pensar sabiamente antes de tomar uma decisão levando em consideração a razão e a emoção que precisam estar em equilíbrio.

A terceira aptidão, a automotivação, nesse caso observa-se que os colaboradores ainda não desenvolveram essa aptidão em comparação com os gestores que possuem uma média 4,94. Nessa aptidão, é necessário que o indivíduo saiba lidar com situações adversas e buscar os causadores das emoções negativas. A pesquisa mostra que na pergunta nº 17 “Busca identificar rapidamente a origem dos sentimentos negativos” os colaboradores obtiveram uma média abaixo de 4. As emoções negativas desviam a atenção e interferem na concentração do indivíduo, mas o estado de espírito positivo pode auxiliar o indivíduo a pensar de forma mais flexível para encontrar uma solução para os problemas, sejam eles intelectuais ou interpessoais, por isso Goleman (2012) sugere que uma piada pode auxiliar, pois o riso ajuda as pessoas a pensarem com mais clareza.

As três aptidões iniciais estão relacionadas a inteligência intrapessoal do indivíduo, as duas últimas, empatia e relacionamento, estão ligadas a inteligência interpessoal, ou seja, a forma como o ser humano lida com o próximo. Pelos resultados, percebe-se que os colaboradores possuem médias menores em relação aos gestores. Nesse caso, os gestores, precisam encontrar formas de desenvolver essas aptidões na equipe, já que o autoconhecimento irá auxiliar no controle das emoções e na motivação do indivíduo. A aptidão “automotivação” foi a que apresentou a menor média, ou seja, os colaboradores têm dificuldades para sair de uma situação de estresse e não conseguem identificar as emoções negativas no momento em que elas ocorrem.

A quarta aptidão, a empatia, é a forma que o indivíduo reage aos sentimentos do outro. Foi umas das aptidões que apresentou médias altas tanto para gestores como colaboradores. Os gestores apresentaram uma média 5,3 e o colaboradores com média 4,59. Na visão de Hunter (2004) o líder precisa ser empático com os seus liderados para obter maior empenho deles, ou seja, ele precisa ser motivador, engajando e criando novos líderes.

A quinta aptidão, relacionamentos, apresentou boas médias, sendo 5,37 para os gestores e 4,83 para os colaboradores. Saber se comunicar e trabalhar em equipe é primordial no ambiente de startups por ser um local onde novas informações e ideias surgem o tempo inteiro. Por isso também a importância de um bom clima organizacional, onde o profissional se sinta bem e motivado a trabalhar. As aptidões sociais são importantes para gerar um ambiente de trabalho onde todos se comunicam e inspiram uns aos outros.

Observa-se que o maior nível de desenvolvimento se encontra nas aptidões sociais, ou seja, eles demonstram uma grande preocupação com as pessoas. Isso é algo bom, mas eles precisam estar atentos também as aptidões pessoais, precisam desenvolver um controle emocional para lidar com as emoções negativas que podem surgir. O desenvolvimento da autoconsciência é importante para desenvolver as outras aptidões.

Tantos gestores como colaboradores consideram que a inteligência emocional influencia no comportamento delas no trabalho e que problemas podem causar dificuldades na produtividade. As respostas para a pergunta “qual a importância da inteligência emocional?” foram bem parecidas, todos consideram como importante nesse ambiente onde é necessário ter controle emocional para enfrentar as dificuldades, saber lidar com as frustrações e principalmente o relacionamento interpessoal. Alguns consideram como a base para ser um excelente profissional e fundamental para o sucesso.

Por fim, essa pesquisa pode ser utilizada por gestores e colaboradores para que eles percebem de forma mais clara e objetiva que a Inteligência Emocional pode trazer benefícios para a equipe. Eles entendem que essa influência existe e por isso precisam trabalhar nos aspectos pessoais, ou seja, precisam desenvolver o autoconhecimento. Este trabalho se limita por ser aplicado apenas nos ambientes de inovação, não envolvendo todo o ecossistema local, bem como por não classificar o perfil da amostra quanto a formação ou nível de desenvolvimento da startup, que permitiria cruzamento de dados e inferências mais profundas sobre o tema.

Novos estudos podem ser feitos utilizando os dados dessa pesquisa, visto que, há um vasto número de startups pelo Brasil. Como sugestão de estudos futuros, indica-se a replicação desse estudo em outras startups pelo Brasil para identificar o grau de Inteligência Emocional e estimular os gestores e colaboradores a desenvolverem a sua I.E. Colher amostras específicas dos gestores levando em consideração o nível de formação, o modelo de negócio das startups e as áreas de atuação para realizar um estudo comparativo para identificar se uma startup mais desenvolvida possui uma influência e um grau de desenvolvimento maior da inteligência emocional em relação a uma startup que está no início.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, J.; FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/182_SEGET2009.pdf>. Acesso em: 2019.

ANTUNES, Celso. As inteligências múltiplas e seus estímulos [livro eletrônico]/ Celso Antunes. – Campinas, SP: Papirus, 2015.

AZEVEDO, Alzira. O poder transformador da empatia nas relações humanas. VOCÊ S/A, Rio de Janeiro - maio. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/o-poder-transformador-da-empatia-nas-relacoes-humanas/>>. Acesso em: 2019.

BLANK, S. & DORF, B., The Startup Owner’s Manual, 2012.

- BRADBERRY, Travis, GREAVES Jean. *Inteligência Emocional 2.0* – São Paulo: HSM Editora, 2016.
- BRENNAND, E. G. G. e VASCONCELOS, G. C. O Conceito de potencial múltiplo da inteligência de Howard Gardner para pensar dispositivos pedagógicos multimidiáticos. *Ciências & Cognição*; Ano 02, Vol. 05, 2005, p.19-35. Disponível em <www.cienciasecognicao.org>.
- CANSIAN, R. M. M. O psicólogo e seu espaço nas organizações. data. Disponível em: <<http://www.cjh.ufsc.br/sinapsi/artigos/organizacional3htm>>. Acesso em: 2019.
- CARBONE, Pedro Paulo; et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.
- CARVALHO I; PASSOS E; SARAIVA S. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAVALCANTE, V; CARPILOVSKY M; LUND M; LAGO R. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresa: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DI STÉFANO, Rhandy. *O Líder-Coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DIMITRIUS J; MAZZARELLA, M. *Decifrar Pessoas: Como Entender e Prever o Comportamento Humano*. 33. ed. Tradução de Sonia Augusto, Claudia Amorim. São Paulo: Elsevier, 2003. Acesso em: 29 nov. 2018.
- DUTRA, J. S.; *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente, 2004.
- Dutra, Joel Souza *Avaliação de pessoas na empresa contemporânea / Joel Souza Dutra*. São Paulo: Atlas, 2014.
- D'ANDREA, Flávio Fortes. *Desenvolvimento da personalidade: enfoque psicodinâmico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GARDNER, H. *Estruturas da mente. A teoria das inteligências Múltiplas*. Trad. COSTA S. *Original Frames of mind: The theory of multiple intelligences.*, Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: A teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2. ed. SP: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOY, S. L., & NORONHA, A. P. (2005). **Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional**. *Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, v. 17 - nº 1, 139-159.
- GOLEMAN, Daniel, ph.D. *A inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro – Ed. Objetiva, 1995.

- GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 1999.
- GOLEMAN, Daniel, ph.D. *O Poder da Inteligência emocional / Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee*; tradução de Cristina Serra. – Rio de Janeiro: campus, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. *O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANSEN, R. (2017). *A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: Um estudo a partir de gestores e equipes*. Dissertação (Dissertação em Administração) - UNIJUÍ, Ijuí.
- Hunter, J. C. (2004). **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante.
- KRAUSZ, ROSA R. *Coaching Executivo: A Conquista da Liderança* – São Paulo: Ed. Nobel, 2007.
- LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LIMA, Felipe. *Imunidade Emocional: mente blindada, mindset inabalável*. Niterói, RJ: Impetus, 2018.
- LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. M. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management* 33, 321–349, 2007.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence Imagination. *Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- MARQUES, J. R. (14 de 08 de 2018). *O QUE É E COMO FUNCIONA O TESTE DISC?* Acesso em 15 de 05 de 2019, disponível em Portal IBC: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-e-como-funciona-o-teste-disc/>
- OLIVEIRA, M. *Energia emocional*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PEASE, Allan. *Desvendando os segredos da linguagem corporal/ Allan e Barbara Pease*; tradução Pedro Jorgensen Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- PRAHALAD, CK; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, no. 3, p. 79-91, May/june 1990.
- PRODANOV, Cleber. *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Acesso em: 2019.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por Competências*. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman. 2005.

TAUNAY, T., SOUZA, P., & VIEIRA, P. Efeitos Do Método Coaching Integral Sistêmico Sobre Qualidade E Satisfação Com A Vida. FORTALEZA, 2014.

Vergara, Sylvia Constant Gestão de pessoas / Sylvia Constant Vergara. – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

WEISINGER, HENDRIE. Inteligência Emocional no Trabalho. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

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

ZAMBERLAN, Luciano, et al. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. Ed. Unijuí, Ijuí, 2014.

ANEXO 1

ADAPTAÇÃO DE EMOTIONAL INTELLIGENCE APPRAISAL®

Questionário de Inteligência Emocional

Adaptado de Travis Bradberry e Jean Greaves (Bradberry & Greaves 2016). Neste questionário você encontrará perguntas específicas sobre o seu comportamento. Suas respostas devem ser sinceras e, você precisa estar disposto a uma autoavaliação. Ao ler cada afirmativa, visualize-se em diferentes situações e com que frequência você apresenta o comportamento em questão no seu âmbito profissional. Suas respostas serão usadas somente para propósitos de pesquisa, junto com outras respostas, de modo a preservar seu anonimato.

Leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho/carreira. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda “0” (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

0= “nunca (nenhuma vez)”, 1= “quase nunca (algumas vezes por ano)” 2= as vezes (uma vez por mês) , 3= “regularmente (algumas vezes por mês)”, 4= “frequentemente (uma vez por semana)”, 5= “ quase sempre (algumas vezes por semana)” e 6= “ sempre (todos os dias)”.

Questões de autoconsciência:

1. ___ Tem total consciência de suas capacidades.
2. ___ Admite e reconhece seus defeitos/fraquezas.
3. ___ Consegue entender suas emoções no momento em que ocorrem.
4. ___ Reconhece o impacto do seu comportamento nos outros.
5. ___ Percebe que os outros influenciam seu estado emocional.
6. ___ Sente-se responsável pela situação emocional em que se encontra atualmente.

Questões de autogestão:

7. ___ Lida bem com pressões profissionais.
8. ___ Lida bem com momentos de estresse do dia-a-dia.
9. ___ Consegue identificar a origem de seus sentimentos (bons ou ruins)
10. ___ Tolerar frustrações com certa facilidade.
11. ___ Considera muitas opções antes de tomar uma decisão.
12. ___ Esforça-se para aproveitar ao máximo as situações (boas ou ruins).

Questões de automotivação:

13. ___ Tem facilidade em pensar positivo mesmo em situação adversas.
14. ___ Tem consciência do que o motiva.

15. ___ Possui objetivos claros e foco no seu atingimento.
16. ___ Tem facilidade de recuperar-se de situações adversas (resiliência).
17. ___ Busca identificar rapidamente a origem dos sentimentos negativos.
18. ___ Trabalha para reverter situações de incomodo e estresse.

Questões de empatia:

19. ___ Sente-se aberto a feedback.
20. ___ Percebe os sentimentos dos outros.
21. ___ Tem facilidade de entender o ponto de vista do outro, mesmo quando ele o critica.
22. ___ Demonstra aos outros que você se importa com o que eles estão sentindo.
23. ___ Usa a sensibilidade em relação ao sentimento do outro para moldar suas atitudes.
24. ___ Procura explicar seu ponto de vista, ponderando o ponto de vista do outro.

Questões de habilidade social:

25. ___ Tem bons relacionamentos nos ambientes em que convive
26. ___ Comunica-se de maneira clara e eficaz.
27. ___ Tem facilidade em perceber o clima do ambiente.
28. ___ Sente-se bem em fazer parte de um grupo/equipe.
29. ___ Busca envolver os outros em suas atividades.
30. ___ Tem facilidade em trabalhar em ambientes com várias pessoas.

Questão sobre intensidade dos problemas:

31. ___ A intensidade que os problemas e as dificuldades causam no seu desempenho profissional.

Questão sobre a influência da inteligência emocional:

32. ___ A inteligência emocional influencia o seu comportamento no trabalho.

Questão aberta sobre Inteligência Emocional:

33. ___ Qual a importância da Inteligência Emocional para você?