

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS: uma pesquisa exploratória

Giane Chinaglia¹; Jair Galerani².

RESUMO

O presente artigo relata uma pesquisa exploratória sobre a pontuação de inteligência emocional entre líderes em potencial, através da aplicação de um questionário. Há pouco tempo atrás, a capacidade de um indivíduo era medida pelo seu raciocínio lógico e suas habilidades matemáticas, o famoso Q.I., quociente de inteligência. Atualmente, especialistas apontam a Inteligência Emocional como um dos maiores responsáveis pelo sucesso ou insucesso de um profissional. A Inteligência Emocional relaciona-se a habilidades como motivar a si próprio e persistir mediante frustrações; controlar impulsos e canalizar emoções para situações apropriadas; praticar gratificação prorrogada; motivar pessoas, auxiliando-as na liberação de seus melhores talentos, e conseguir seu engajamento a objetivos de interesses comuns. Para ser um gestor de pessoas de sucesso, se faz necessário o exercício da Inteligência Emocional tanto em seu ambiente profissional como no pessoal. Pode-se concluir com a pesquisa realizada que poucos possuem nível elevado de inteligência emocional, sendo que a maioria dos alunos apresentaram nível razoável, ainda precisando trabalhar sua inteligência emocional.

Palavras-Chaves: Inteligência Emocional; Líderes; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This paper reports an exploratory research on emotional intelligence scores among potential leaders, by applying a questionnaire. Not long ago, the ability of an individual was measured by your logical reasoning and math skills, the famous IQ, intelligence quotient. Currently, experts say emotional intelligence as a major responsible for the success or failure of a professional. Emotional Intelligence skills related to how to motivate yourself and persist through frustration, control impulses and channel emotions to appropriate situations; gratification extended practice, motivating people, helping them to release their best talent, and commitment to achieve your goals common interests. To be a successful manager of people, it is necessary to the exercise of Emotional Intelligence in both their professional and personal environment. It can be concluded with the survey that few possess high level of emotional intelligence, and most students had reasonable level, still need to work your emotional intelligence.

Key Words: Emotional Intelligence, Leaders, People Management.

¹ Aluna do curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA; e-mail: gichinaglia@ibest.com.br.

² Professor de Administração de Empresas e Pós Graduação no Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL.

INTRODUÇÃO

O mercado vem passando por grandes transformações nos últimos anos, a concorrência entre as empresas está cada vez mais acirrada e para se destacar as mesmas precisam cada vez mais de produtos e serviços de qualidade, assim como de colaboradores competentes, uma vez que as organizações são constituídas pelas pessoas que dela fazem parte.

E para isso, os processos seletivos estão mais criteriosos a cada dia que se passa, exigindo, por sua vez, cada vez mais competências dos candidatos e a inteligência emocional é uma delas, principalmente em cargos de gestão.

Diante da importância do relacionamento entre gestores e geridos, dentro das organizações, torna-se indispensável que um gestor de pessoas tenha conhecimento de seus sentimentos e emoções, assim como dos sentimentos daqueles que fazem parte de seu convívio profissional.

Um gestor de pessoas emocionalmente inteligente relaciona-se melhor com os demais membros de sua equipe, bem como com os demais colaboradores da empresa, e desta forma consegue maior êxito em sua carreira, além de melhores resultados nos projetos que lidera.

O objetivo deste artigo é relatar o resultado de uma pesquisa realizada em uma turma de 45 alunos com o propósito de estabelecer a pontuação de inteligência emocional.

GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos pode ser entendida como uma associação entre habilidades e métodos, além de políticas, técnicas e práticas, definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Segundo CHIAVENATO (1999, p.4), “O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.”

A Gestão de Pessoas é a área que mais vem se transformando atualmente, ela é responsável pelo sucesso das organizações e as pessoas, atualmente, passaram a ser o elemento básico desse sucesso empresarial.

“A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas. Mais do que isso: influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano”. (CHIAVENATO, 1994, p.8)

Uma empresa não admite apenas uma pessoa que fará parte de seu quadro de colaboradores, com qualidades, conhecimentos, aptidões e habilidades exigidas para determinado cargo vago, mas também toda a história e carga emocional que esta pessoa possui.

De acordo com CHIAVENATO (1999, p.31), “As pessoas – e seus conhecimentos e habilidades mentais – passam a ser a principal base da nova organização.”

Na concepção da gestão de pessoas, as pessoas deixam de ser simples recursos das organizações para serem vistas como seres inteligentes, de personalidade própria, com conhecimentos, habilidades, aptidões, aspirações e percepções singulares, são considerados e vistos como parceiros das organizações.

CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo MERSINO (2009 *apud* SALOVEY e MAYER, ano, p. 17), a inteligência emocional é definida como “a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, e os dos outros; fazer a distinção entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa”.

A Inteligência Emocional é um termo utilizado na Psicologia para designar a inteligência que envolve habilidades para manipular as emoções, tornando-as coadjuvantes no processo de crescimento interno.

Uma pessoa com desenvolvimento de inteligência emocional caracteriza-se pela habilidade e capacidade para perceber e controlar suas emoções, assim como dos demais. Possui de forma ampla a capacidade de

dominar suas emoções com inteligência passando a se relacionar melhor com os demais, seja no âmbito profissional ou pessoal.

Mersino (2009, p.22), afirma em seu livro que: “A inteligência emocional pode nos fornecer as ferramentas para trabalhar com indivíduos difíceis, nos ajudar a identificar como contribuimos para o problema e a superar os problemas com esses participantes. (...) A inteligência emocional pode nos ajudar a reconhecer ou até mesmo antecipar os conflitos e lidar com eles antes que estraguem o projeto”.

O processo de aquisição e domínio da emoção através da inteligência inicia-se quando se adquire a autoconsciência, ou seja, quando se reconhece e compreende os próprios pensamentos, sentimentos e ações. Desta forma, adquire-se também o poder de dominar as emoções.

A nossa vida é construída e mantida por uma série de relações em todos os seus aspectos. E, nossas emoções são a base que estabelecem a forma com que nos relacionamos com o mundo, determinando o tão sonhado sucesso ou o temido insucesso nas mais diversas áreas, desta forma, o domínio das emoções consiste num grande e potente diferencial capaz de nos conduzir, daquilo que somos, para tudo aquilo que desejamos ser ou ter.

Mersino (2009, p.23) diz que “A inteligência emocional nos ajuda a nos entendermos, bem como aos que estão à nossa volta. Ao entendermos as emoções e as motivações dos membros de nossa equipe e de outros stakeholders, podemos escolher as palavras e as mensagens que transmitirão nossas idéias e argumentarão com os ouvintes”.

Ser inteligente emocionalmente não é somente possuir os conhecimentos técnicos ou intelectuais, é saber controlar as emoções e aplicar a inteligência para obter êxito nos relacionamentos afetivos, sociais e profissionais, é amar a si mesmo e ter auto-estima elevada, é ser capaz de gerenciar as emoções, resultando em um equilíbrio interno que se reflete numa eficaz capacidade de lidar com situações adversas e solucionar problemas.

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

As competências emocionais se dividem em dois tipos, as pessoais e as sociais. Como competências pessoais se destacam a

autoconsciência e o autogerenciamento, e como sociais, a consciência social e a gestão de relacionamentos.

De acordo com Mersino (2009, p.32), autoconsciência significa “entender a si mesmo e suas emoções. Envolve as competências de autoconsciência emocional, autoavaliação acurada e autoconfiança”. Ou seja, a autoconsciência é a capacidade de reconhecer as próprias emoções e defeitos, assim como os dos outros. É estarmos conscientes ou atentos aos nossos estados emocionais.

O autogerenciamento é a capacidade de controlar as emoções antes que elas nos controlem. Inclui apenas a competência do autocontrole, que é a capacidade de estar no controle das emoções, para que elas não o controlem.

Segundo Mersino (2009, p.57), “O autogerenciamento acontece quando a pessoa começa a usar a consciência dos sentimentos para gerenciar a si mesma”.

Já a consciência social pode ser entendida como a capacidade de entender as emoções de terceiros, inclui as competências de empatia, consciência organizacional, ver os outros claramente e limites emocionais.

No que diz respeito à gestão de relacionamentos, a mesma se baseia nos três princípios anteriores, ou seja, o sucesso na gestão de relacionamentos é função do sucesso em autoconsciência, autogerenciamento e consciência social.

O relacionamento é o segredo do sucesso no âmbito profissional e pessoal, construir relacionamentos sólidos é conseguir os recursos necessários para se alcançar os resultados esperados.

METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória com pesquisa de campo, que segundo Gil (2002) é utilizada quando a pesquisa tem como objetivo familiarizar-se ou conhecer o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo, descobrindo, dessa forma, novas idéias.

A proposta desta pesquisa exploratória é descobrir o perfil de inteligência emocional dos gestores em potencial de uma sala 45 alunos. Para

tanto foi utilizado-se a ferramenta Miniavaliação da Inteligência Emocional sugerida no livro Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos de autoria de Mersino, Anthony C, como segue abaixo.

Miniavaliação da Inteligência Emocional	Sim	Não
1. Você acha que deveria ficar mais animado com determinado evento do que normalmente fica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Você se orgulha de nunca ficar irritado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Você frequentemente se surpreende de suas expectativas sobre outras pessoas serem diferentes do que de fato acontece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Você acha difícil trabalhar com pessoas na sua equipe cuja educação seja diferente da sua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Você fica chateado ou incapaz de se concentrar quando seu cônjuge ou um membro da equipe está aborrecido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Você se irrita com seu cônjuge, seus filhos ou sua equipe de projeto por comentários ou circunstâncias aparentemente inofensivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Seus amigos mais próximos ou seu cônjuge diriam que você tem problemas para lidar com as emoções?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Você frequentemente faz piadas ou usa sarcasmo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Você sai batendo o pé de reuniões, envia e-mails raivosos ou bate portas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Seus relacionamentos com sua equipe de projeto, seus gerentes ou seus patrocinadores são superficiais e limitados à tarefa do momento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Você acha que tem pequenos conflitos com determinados indivíduos constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz sim quando, na verdade, quer dizer não?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. As pessoas saem de suas equipes de projeto por sua causa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Você acha difícil se comunicar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Você se surpreende de sua equipe não entender seus objetivos de projetos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Você deseja ser melhor no que se refere a estabelecer carisma ou presença como líder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	—	—

Fonte: MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de projetos. São Paulo: M. Books, 2009.

Também segue a tabela utilizada para obter a pontuação, necessária na tabulação dos dados obtidos, seguindo orientação do autor, que leva em consideração o total de respostas negativas.

Pontuação	O que significa
17 – 20	Você está muito bem; faz parte da minoria de gestores que conhecem inteligência emocional.
13 – 16	Você vai bem, mas pode melhorar em algumas áreas importantes.
7 – 12	Você tem algumas áreas fortes, mas também tem oportunidade de melhorar em outras. Um pouco de trabalho com a inteligência emocional o ajudará a trabalhar com mais coerência.
1 – 6	Você tem oportunidades significativas de melhorar sua inteligência emocional. Um investimento nessa área lhe dará um ótimo retorno de resultados de projetos e sucesso na carreira.

Tabela 1 – Pontuação da Miniavaliação de Inteligência Emocional

Fonte: Mersino, 2009, p.20.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item é apresentado o resultado da pesquisa com a aplicação da Miniavaliação da Inteligência Emocional (Mersino, 2009, p.19).

Os dados obtidos através da aplicação da miniavaliação foram analisados levando-se em consideração a pontuação, seguindo orientações do autor, a faixa etária e o sexo dos participantes.

Os resultados da pesquisa mostram que 13% dos alunos possuem baixo nível de inteligência emocional; 60% possuem algumas áreas mais fortes, mas que também tem oportunidades de melhorar e estão entre os que possuem nível razoável de inteligência emocional; 18% estão bem, mas podem melhorar em algumas áreas importantes, sendo identificado nível mediano de inteligência emocional; e apenas 9% dos alunos estão muito bem e fazem parte da minoria que possui nível elevado de inteligência emocional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se notar com a realização da pesquisa, que 60% dos alunos obtiveram índice razoável de inteligência emocional, mas tem oportunidades para melhorar seus aspectos, enquanto uma minoria dos futuros gestores pesquisados, apenas 9%, tem índice elevado e fazem uso de sua inteligência emocional em seu dia-a-dia.

Percebe-se que apesar de a inteligência emocional ser tão importante para o sucesso dos gestores muitos ainda não a utilizam em favor

de sua vida profissional, assim como alguns a desenvolvem sem saber de que se trata de inteligência emocional.

Conclui-se, portanto, que se faz necessária uma abordagem mais enfática sobre o tema em cursos de formação de gestores, para que os mesmos se desenvolvam e aprimorem seus conhecimentos quanto a sua inteligência emocional e possam usufruir desta competência para o sucesso em sua carreira profissional e também em sua vida pessoal.

Sugere-se que iniciem desenvolvendo as competências de autoconsciência e autogerenciamento, onde reconhecemos a nos mesmos e nossas emoções para que num segundo momento possamos passar a entender as emoções de terceiro e sermos empáticos para com os demais, por consequência desenvolveremos relacionamentos mais sólidos, tendo, desta forma, mais recursos para alcançar os objetivos e metas propostos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos. Fundamentos básicos.** 7ª ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos.** 4ª Ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 ED SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos.** São Paulo: M. Books, 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 3 ed. rev. atual. ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 21ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.