



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA SAMPAIO GARCIA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ESTUDO DE CASO COM OS LÍDERES DA DAFONTE  
PNEUS.**

Campina Grande-PB  
2015

JULIANA SAMPAIO GARCIA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ESTUDO DE CASO COM OS LÍDERES DA DAFONTE  
PNEUS.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharela em  
Administração, pelo Curso de Administração,  
da Universidade Estadual da Paraíba –  
UEPB – Campus I – Campina grande – PB

Orientadora: Profa. Dra. Yêda Silveira M. Lacerda

Campina Grande-PB  
2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

G216i Garcia, Juliana Sampaio  
Inteligência emocional [manuscrito] : estudo de caso com os líderes da Dafonte Pneus / Juliana Sampaio Garcia. - 2015.  
26 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Profa. Dra. Yêda Silveira M. Lacerda, Departamento de Administração".

1. Inteligência. 2. Liderança. 3. Emoções. I. Título.  
21. ed. CDD 658.409

JULIANA SAMPAIO GARCIA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ESTUDO DE CASO COM OS LÍDERES DA  
DAFONTE PNEUS.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharela em  
Administração, pelo Curso de  
Administração, da Universidade  
Estadual da Paraíba – UEPB – Campus  
I – Campina grande – PB

Aprovado em: 14 / Abril / 2015

Nota: 9,0 (Nove)

**BANCA EXAMINADORA**

*Yêda Silveira M. Lacerda*

Profa. Dr.<sup>a</sup> Yêda Silveira M. Lacerda  
Orientadora

*M. G. Coutinho*  
Profa. M.<sup>a</sup> GERALDA FÉLIX COUTINHO  
Banca Examinadora

*Luis de Sousa Lima*  
Prof. Esp. Luis de Sousa Lima  
Banca Examinador

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ESTUDO DE CASO COM OS LÍDERES DA DAFONTE PNEUS.**  
GARCIA, J. S.

**RESUMO**

As abordagens comportamentais ganharam respaldo na teoria da inteligência emocional, que trouxe à tona a importância das emoções na vida das pessoas e como estas podem influenciar no processo do autodesenvolvimento, e desenvolvimento como líder. Nesse contexto, este artigo objetiva diagnosticar a Inteligência Emocional juntos aos líderes do grupo Dafonte Pneus, utilizando-se de uma metodologia do tipo de estudo de caso, com a aplicação da Escala de Likert e estudo do perfil socioeconômico dos respondentes, apoiado por uma pesquisa bibliográfica, o que permitiu concluir que os líderes procuram usar da melhor forma sua Inteligência Emocional, porém ainda falta muito para que essa ferramenta organizacional os ajude na proporção correta a executarem melhor suas funções e convirem melhor com as situações e diferenças do ambiente de trabalho, bem como, fazerem com que tais situações lhes sejam favoráveis. Acredita-se que a Inteligência emocional é fator determinante para o sucesso das pessoas não só no meio organizacional, mas também em sua vida pessoal. Assim sendo, a Inteligência Emocional influencia não só o sucesso da carreira do gestor, mas também o resultado da organização como um todo.

**Palavras chave:** Inteligência. Liderança. Emoções.

**EMOTIONAL INTELLIGENCE: A CASE STUDY WITH LEADERS OF TIRES DAFONTE.**  
GARCIA, J. S.

**ABSTRACT**

Behavioral approaches have gained support in the theory of emotional intelligence, which brought to light the importance of emotions in people's lives and how these can influence the self-development process, and development as a leader. In this context, this paper aims to diagnose Emotional Intelligence together the leaders of Dafonte Tires group, using a methodology on the type of case study, with the application of Likert Scale and study the socioeconomic profile of the respondents, supported by research literature, which concluded that leaders seek the best use of your emotional intelligence, but there is still much for this organizational tool assists them in correct proportion to perform their functions better and better to agree upon with the situations and differences in the working environment, well, do them with such situations are favorable. It is believed that emotional intelligence is a determining factor for the success of people not only in the organizational environment, but also in his personal life. Therefore, the Emotional Intelligence influence not only the success of the manager's career, but also the result of the organization as a whole.

**Keywords:** Intelligence. Leadership. Emotions.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contínuo avanço tecnológico, da competitividade do mercado, das mudanças constantes no ambiente organizacional e até mesmo na falta de tempo para se dedicar à própria vida, as pessoas estão sofrendo cada vez mais com o stress do dia a dia. Devido a esse sério problema as pessoas têm de aprender a lidar com suas próprias emoções; controlá-las e administrá-las para conseguir uma melhor qualidade de vida que pode se dar através da evolução do processo de Inteligência Emocional, sabendo que no mundo atual, não basta ser inteligente, esperto e preparado para competir. É preciso ter calma, empatia e persistir diante das frustrações para conseguir viver bem no amor, ser feliz com a família e vencer no mercado de trabalho, segundo as observações de Goleman (1995).

A ideia de colocar em prática a inteligência emocional dentro das organizações traz controvérsias com relação aos comportamentos tradicionais de certas organizações. Ainda hoje, predomina em algumas organizações visão do tipo: no trabalho deve se usar a cabeça e não o coração; a empatia e a solidariedade podem colocar em conflito as metas organizacionais; se não houver um distanciamento afetivo não é possível tomar decisões duras.

Segundo estudos realizados por Goleman (1995), autor tomado como base nesse estudo, 90% da diferença entre as pessoas que obtém grande sucesso pessoal e profissional, e aquelas com desempenho apenas mediano, se deve a fatores relacionados a competências comportamentais, mais do que às habilidades aprendidas na escola.

Já para outro estudioso sobre o tema, Weisinger (2001), as práticas demonstram que quando as pessoas relutam em controlar suas emoções, conseqüentemente, não alcançam bons resultados. Toda essa confusão pode ir se repetindo várias vezes e se transformar mais tarde em frustrações, rancores e problemas maiores como insatisfação, desmotivação, improdutividade ou diminuição da produtividade e má integração entre os empregados de uma empresa, escola, comércio entre outras.

As empresas do setor pneumático têm buscado perfis de lideranças e, líderes com controle emocional, sendo que estes, conforme Goleman (1995), para desenvolver

a Inteligência Emocional precisam partir do princípio da limitação. É necessário tolerar fracassos e ter confiança na possibilidade de sucesso e, sobretudo, persistir naquilo que prova se manifesta como certo para cada um. O Grupo Dafonte Pneus, têm dificuldade de relacionamentos com alguns de seus líderes, devido à falta de controle emocional o que dificulta o trabalho conjunto.

Ante o exposto e considerando a importância de disseminar o conhecimento acerca da inteligência emocional não apenas na comunidade acadêmica, mas também no meio empresarial, esse trabalho fundamenta-se no seguinte questionamento: qual a influência da IE no comportamento dos líderes do grupo Dafonte Pneus? Na perspectiva de responder a tal problemática da forma mais satisfatória, o objetivo deste trabalho é identificar a influência da Inteligência Emocional no comportamento dos líderes da Dafonte Pneus.

Nesse sentido, o artigo é apresentado na seguinte estrutura: resumo; introdução; fundamentação teórica; caracterização do objeto de estudo; metodologia; apresentação e análise dos resultados; considerações finais e referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p.25). Nesse sentido, o líder de uma empresa deve incentivar seus colaboradores a trabalhar com o objetivo de alcançar as metas organizacionais.

A motivação consiste no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir a um dado objetivo. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. No mundo globalizado, as organizações têm se preocupado muito com a motivação de seus colaboradores. Profissionais motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem uma relação direta com o bom desempenho.

Com a falta de motivação cria-se um desinteresse pelo trabalho. Já quando se está motivado, o colaborador empenha-se mais e deixa apenas de executar tarefas, passando a realizá-las com mais prazer e dedicação. As organizações devem utilizar métodos de motivação para aumentar a produtividade e o rendimento de seus colaboradores e, a liderança irá exercer um importante ponto de alavanca do processo de estímulo à motivação. Um líder motivado, com capacidade para a comunicação, participação efetiva no cotidiano da equipe, pode proporcionar estímulos positivos aos demais e contribuir para um estado de motivação na empresa.

De acordo com Bittel (1982), liderança é o meio utilizado para convencer terceiros a fazer aquilo que se deseja que elas façam. É importante o líder ter autoridade, saber lidar com as pessoas e ter o seu respeito, para que elas realmente o sigam e façam o que deve ser feito.

Nesse contexto, aplica-se a característica da empatia que o líder deve ter. Em uma equipe onde os liderados simpatizam e confiam no seu líder haverá uma natural fluência na rotina de trabalho. Os liderados sempre vão tomar como seus, os objetivos do líder criando uma corrente forte de trabalho.

Por sua vez, Sampaio (2004), diz que a liderança surge como um fator interpessoal de influência, ou seja, se desenvolve uma habilidade de transformar o conhecimento em ação; afirma que a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre apenas em grupos sociais. É também vista como uma qualidade pessoal, isso quer dizer que, o líder tem um conjunto de qualidades em sua personalidade, que o torna como tal. Nessa visão, podemos ver que a liderança é um processo contínuo, que permite à organização fazer escolhas que vão lhes permitir atingir seus objetivos, seja internamente ou externamente, isso em constante mutação.

Para Boyatzis (1982), a motivação é um aspecto essencial para a personalidade do líder, e sobre isso, identificaram três motivos para a liderança: Necessidade de poder - gosto de influenciar as pessoas e eventos, procura de posições de autoridade; necessidade de realização - gosto por alcançar um objetivo desafiador e realizar uma tarefa difícil, ambicionar sucesso na carreira; necessidade de afiliação - gosto por atividades sociais e procura por relacionamentos próximos das pessoas. Pode-se perceber neste ponto de vista, que o líder deve procurar renovar-se

constantemente; ele não pode se contentar com o que já foi alcançado, nunca deve achar que já é o suficiente e sim, sempre saber que o que está bom pode melhorar.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Vários autores, tais como, Goleman (1995), abordaram os estilos de liderança e, de acordo com estes, existem três estilos de liderança: autoritária (ou autocrática), liberal e democrática. Assim, explora-se as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e desvantagens de cada um:

- Líder Autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também quem indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se.

- Líder Liberal, também denominado Laissez-Faire: O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também, desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Na visão de Fachada (2003), este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança.

- Líder Democrático: o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os

objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. Fachada (2003) é categórico ao considerar que é o estilo que produz maior qualidade de trabalho.

Segundo Chiavenato (2003), as teorias abordadas até o momento sobre os traços de personalidade são simplistas e limitadas, enquanto que as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada caso requer um tipo de liderança, determinada pelas circunstâncias.

A teoria situacional é mais atrativa aos administradores por aumentar as possibilidades de adequação na situação a fim de se ajustar ao estilo de liderança utilizado. Chiavenato (2003) explica ainda que um líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, sendo a sua capacidade de comunicação essencial e não apenas seus traços de personalidade.

A liderança autocrática deixa o líder em evidência, enquanto a liderança liberal evidencia os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto o líder como os subordinados. Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto deve-se lembrar que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará. Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que, quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados.

Cada vez mais as empresas estão procurando pessoas com capacidades de liderança, com o objetivo de ter um melhor ambiente de trabalho e uma produtividade melhor. Estas são algumas características de um líder que trabalha com qualidade: paciência, disciplina, humildade, respeito, compromisso, organização, visão, bom planejamento, comunicação franca, informações compartilhadas, trabalhar com

emoções e argumentos em situações de conflito, avaliação de performance contínua e clara, gerenciamento focado em resultado, tomada de decisão onde existe a competência e cooperação e confiança mútua.

### 2.3 INTELIGÊNCIA: HISTÓRICO E DEFINIÇÃO

A partir do século XIX, observou-se um crescente interesse pela inteligência humana, especialmente quando estudiosos sugeriram uma capacidade humana geral e superior. Entendiam a inteligência como o reflexo de habilidades sensoriais e perceptivas transmitidas geneticamente. Outros estudiosos também acreditavam que testes baseados em habilidades mentais simples (como tempos de reação, discriminação sensorial e associação de palavras) poderiam constituir importantes preditores do desempenho acadêmico. Contudo, estudos posteriores demonstraram que escalas baseadas em habilidades simples não constituíam preditoras de sucesso acadêmico, além de não serem adequadas para medir a inteligência, de acordo com Carroll (1982).

Após ter investigado os testes mentais elaborados por estes e outros pesquisadores, chegou-se à conclusão de que, as escalas que incluíssem capacidades mais complexas e atividades do dia-a-dia seriam mais adequadas para medir a inteligência. Em 1905 foi criado o primeiro teste satisfatório de inteligência, por meio de uma solicitação do Ministério de Educação Francês que objetivava diagnosticar crianças necessitadas de educação especializada. A escala Binet-Simon incluía ítems que abrangiam a compreensão da linguagem e a habilidade de raciocinar em nível verbal e não verbal. Este teste constituiu a base de pesquisas futuras e foi utilizado em vários países e línguas. Após alguns anos, iniciaram-se as pesquisas em avaliação mental de adultos, especialmente quando em 1939 foi criada a Escala Wechsler de Inteligência para Adultos (WAIS), também revisada posteriormente.

Em 1990, dois psicólogos da Universidade de New Hampshire, propuseram uma teoria abrangente da IE. Um outro modelo pioneiro de IE foi proposto, nos anos 80, por um psicólogo israelense. Somando-se a isso, nos últimos anos, vários outros teóricos propuseram variações sobre a mesma ideia. Salovey e Mayer (1997) definiram

a IE em termos de capacidade de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação.

## 2.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Para avaliar o grau de Inteligência Emocional, um dos índices que utiliza-se é o QI (quociente de inteligência), que foi desenvolvido, proposto e aperfeiçoado por Albert Binet na década de 1920. O QI tem como base a capacidade "lógico matemática" e é utilizado até hoje no mundo todo, principalmente por grandes empresas, para selecionar as pessoas para os lugares certos, segundo observa Almeida (2009). Este conceito começou a ser questionado a partir de 1950, quando surgiram críticas apontando outras capacidades também importantes, além da capacidade lógico-matemática.

Na visão de Mayer e Salovey (1997), a Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Através da Inteligência Emocional pode-se fazer, intencionalmente, com que as emoções trabalhem em benefício próprio, através da sua utilização como ajuda na orientação do comportamento e raciocínio, de maneira a obter melhores resultados. A Inteligência Emocional pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se trata de uma característica impossível de adquirir.

Aprofundando o conceito de Weisinger (2001), diz-se que Inteligência Emocional é o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intelectualmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

De acordo com Goleman (2001), a Inteligência Emocional contém cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele, como: **auto percepção**, que é a capacidade de a pessoa conhecer a si própria, em termos de seus comportamentos frente às situações de sua vida social e profissional, além do relacionamento consigo mesmo; **autorregulamentação**, capacidade de gerir as

próprias emoções, seu estado de espírito e seu bom humor; **motivação**, considerada como a capacidade de motivar a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independente das circunstâncias; **empatia**, vista como a habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas; e, **habilidades sociais**, ou seja, capacidade de relacionamento interpessoal. A arte de relacionar-se passa, em grande parte, pela aptidão em lidar com as emoções dos outros.

Um profissional que utiliza seu quociente emocional capta de maneira mais rápida e ampla as questões que precisam ser resolvidas em sua equipe, identificando maneiras de como conciliar perspectivas ou necessidades conflitantes. Isso não quer dizer que a inteligência intelectual seja irrelevante, mas sim que sensibilidade e técnica devem simultaneamente fazer parte da atividade de gerenciamento.

## 2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

É imensurável a quantidade de situações em que a inteligência emocional pode ser colocada em prática no local de trabalho: ao se utilizar das emoções de maneira produtiva; ao desenvolver a capacidade necessária para manter um bom relacionamento com os colegas; para solucionar um problema complicado; ao realizar uma tarefa, e muitos outros desafios que surgem no dia-a-dia de uma instituição ou empresa. A inteligência emocional pode ser aplicada tanto intra, quanto interpessoalmente.

As emoções desempenham um papel de considerável importância no local de trabalho, afinal, diariamente o sujeito defronta-se com situações novas, sendo necessário fazer uso das emoções de forma inteligente, utilizando-as para orientar o comportamento e o raciocínio no intuito de obter melhores resultados. Portanto, a aplicação da inteligência emocional no ambiente de trabalho conduz a resultados produtivos, tanto no que se refere ao indivíduo quanto à organização. Por essa razão, faz-se necessário aprender a utilizar as técnicas e as aptidões que compõem a inteligência emocional.

Primeiramente, é preciso examinar sua capacidade de fazer avaliações, identificando as impressões e as expectativas que tem de si mesmo, das outras

pessoas e das situações. Tendo consciência de suas avaliações, torna-se possível compreender como seus pensamentos exercem influência sobre seus sentimentos, ações e reações, do que decorre a possibilidade de alterá-los, com a oportunidade de fazer avaliações justas, íntegras e perceptivas, colaborando para um ambiente de trabalho mais produtivo e menos conflitante. É fundamental ficar atento aos próprios sentidos, afinal, a partir deles vêm todas as informações sobre o mundo (sobre si mesmo, sobre os outros e sobre as diversas situações). Os sentidos são filtrados e modificados pelas avaliações, de modo que, quanto mais ampla for a autoconsciência, maior será a capacidade de considerar esse processo de filtragem e perceber a diferença entre informações sensoriais e avaliações. “Aprendendo a prestar atenção em seus sentidos você será capaz de examinar, esclarecer e alterar suas avaliações sempre que necessário” (WEISINGER, 2001, p. 23).

Também é importante entrar em contato com os próprios sentimentos, pois eles são as reações emocionais espontâneas que representam as interpretações e expectativas. Muitas vezes, é preferível ignorar os sentimentos negativos como raiva, tristeza e ressentimento e, agindo dessa forma, está-se deixando de usar as emoções de maneira inteligente, porque só se consegue evitar essa sensação negativa por algum tempo. Reconhecendo esses sentimentos, temos a oportunidade de controlá-los produtivamente. É de fundamental importância prestar atenção nos próprios atos, afinal, os atos físicos podem ser observados pelas pessoas. Geralmente, as pessoas têm consciência dos seus atos, mas é preciso ter muito cuidado com o comportamento e tomar consciência dos atos inconscientes (o modo de falar, a linguagem corporal, o comportamento não verbal), pois essas atitudes podem ser percebidas pelos outros e utilizadas como interpretações de conduta. Para ampliar a consciência dos próprios atos é necessário estar atento aos atos físicos, observar seu impacto e reconhecer que as pessoas podem reagir de forma diferente às suas atitudes.

Em uma situação emocionalmente desgastante é importante manter um diálogo interno e procurar fazer uma avaliação do contexto, imaginando que emoções ela causaria e anotando as afirmações instrutivas que poderiam ser feitas. Com essa atitude, é possível controlar eficazmente as emoções e estar preparado para lidar com tal situação de uma forma emocionalmente inteligente.

Outra questão importante, refere-se ao fato de escolher um mentor emocional real ou fictício, sendo que, para isso, o requisito é que ele consiga proporcionar motivação. Essa pessoa deve servir de modelo, proporcionar motivação; deve ser estimulante para a sua vida e, no momento necessário, imaginar o que essa pessoa faria em seu lugar em determinada situação. O ambiente em que se vive ou se trabalha deve ser estimulante.

É preciso tornar o local de trabalho, no presente caso, a Dafonte Pneus, saudável e útil, com objetos que inspirem motivação para se sentir concentrado e produtivo. Também recomenda-se manter uma boa ventilação e escolher alguns sons que possam aumentar sua energia motivadora. Igualmente, a iluminação pode afetar a motivação, por isso, se for possível, deve-se tirar partido da luz natural, inclusive porque as cores têm relação com a luz que atingem a retina humana, o que também afetam a motivação. Enfim, é preciso estar atento a alguns detalhes que, muitas vezes, passam despercebidos e acabam agindo como desestimulantes. Muitos são os motivos ou acontecimentos que interferem, negativa ou positivamente, no desempenho das atividades de trabalho de uma organização. Portanto, é importante organizar o local de trabalho para que ele ajude no desempenho das funções, sendo eficaz para a produtividade, ao invés de atrapalhá-la.

A sensibilidade é, pois, o elemento essencial, que conduz cada uma dessas técnicas e garante sua eficácia. Aplicar conceitos da inteligência emocional nas relações profissionais faz com que haja um aumento da satisfação e da eficiência no desenvolvimento do trabalho. A comunicação tem como objetivo unir as pessoas para que interajam umas com as outras, compartilhando ideias, informações e conhecimentos. Para que haja essa interação é necessário fazer uso da inteligência emocional, a fim de se manter o grupo em um curso positivo e progressivo, de modo a se utilizar as afirmações de autorrevelação, praticar e incentivar a escuta dinâmica, e ainda, pôr em prática a positividade e a crítica quando for produtivos e eficazes.

Outro elemento necessário no bom relacionamento com as pessoas é a destreza interpessoal. Isso significa ter capacidade para analisar um relacionamento de forma a torná-lo benéfico e produtivo. Para que isso ocorra, é preciso comunicar-se de forma adequada e eficaz, aproximando-se das pessoas e trocando informações através

de meios significativos e apropriados, com o fim de desenvolver um relacionamento duradouro, baseado na confiança. Conforme Weisinger (2001), um funcionário pode ser muito inteligente e esforçado, além de bem informado na sua área, mas se carecer de destreza interpessoal ele provavelmente não irá durar muito no emprego, onde precisará lidar com outras pessoas.

A destreza interpessoal é de fundamental importância para desenvolver e manter bons relacionamentos com as pessoas com quem se convive no local de trabalho. Nesse sentido, a inteligência emocional desempenha papel essencial no desenvolvimento da destreza interpessoal, uma vez que proporciona a consciência necessária para que o sujeito analise seu comportamento pessoal e social, vindo a permitir um maior controle das emoções e de modo a tornar a comunicação eficiente e produtiva.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO**

A empresa, objeto de estudo do presente trabalho é a Dafonte Renovadora de Pneus Ltda., que possui sede situada em Jaboatão Dos Guararapes-PE e está no mercado há 25 anos, no ramo de comercialização de pneus novos, reforma de pneus usados e vendas no atacado e varejo. Possui 12 lojas distribuídas nos Estados da Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Bahia e Minas Gerais.

Trata-se de uma empresa familiar que, ao longo destes anos, vem modernizando-se e adequando-se aos padrões exigidos pelo mercado. A mesma foi escolhida como objeto de estudo, para analisar o nível de Inteligência Emocional de seus líderes, já que todos são colaboradores que foram sendo promovidos ao longo de seu desenvolvimento na empresa, e além de competência e vontade que os mesmos têm, também trabalham sob a pressão de demonstrar que a promoção atribuída a eles não foi indevida.

Também, por ser uma empresa familiar, apesar de ter crescido muito ao longo destes anos, estes líderes não recebem treinamentos, cursos ou algo do gênero antes de assumir os cargos de liderança; apenas contam com seu tempo de experiência na empresa, que é algo importantíssimo, porém deixa a desejar para a execução das funções do dia a dia, quanto ao uso dos fatores psicológicos. Portanto, trata-se de

como está o grau de uso de Inteligência Emocional destes líderes, como eles podem fazer melhor uso, e também como podem inserir o uso dessa ferramenta na empresa e compartilhá-la com sua equipe.

#### 4 METODOLOGIA

Metodologia, na visão de Vergara (2011) pode ser designada como o conjunto de processos pelos quais se torna possível o desenvolvimento de procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo. Tal autor complementa dizendo que método é “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

Para a elaboração deste trabalho, foram utilizadas pesquisas adaptadas da classificação Vergara (2011), a saber:

**Quanto aos fins:** Descritiva, considerando que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...]” (idem, p. 47). Neste caso, foi feita a caracterização da organização objeto deste estudo.

**Quanto aos meios:** Estudo de caso, que segundo os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 67). Para objeto de estudo levou-se em consideração o Grupo Dafonte Pneus LTDA.

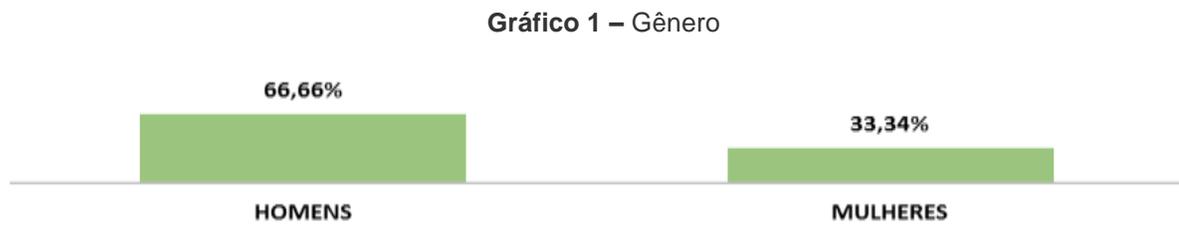
A pesquisa foi aplicada ao universo total dos gerentes da Dafonte Pneus LTDA., que corresponde a um número de 12 (doze) funcionários, o que se deu por meio de um questionário estruturado com 5 questões fechadas (5 perguntas com 5 dimensões cada), aplicada no período de 6 a 17 de outubro de 2014. O questionário também apresentava questões organizadas no modelo Escala Likert. Os dados foram analisados e transformados em informações que são apresentadas em forma de gráficos.

As variáveis consideradas para análise na ferramenta de pesquisa, no que tange ao perfil do respondente foram: gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade e renda familiar. Em relação ao uso da inteligência emocional pelos líderes, analisou-se as ações que resultam em um bom relacionamento no ambiente de trabalho; bom uso da inteligência emocional; líder emocionalmente inteligente; oportunidade de desenvolvimento da inteligência emocional da equipe; e, feedback.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DO RESPONDENTE

Analisando o gráfico 1, pode-se inferir que a grande maioria dos gerentes da Dafonte Pneus é constituída por homens, enquanto as mulheres constituem apenas um terço do total.



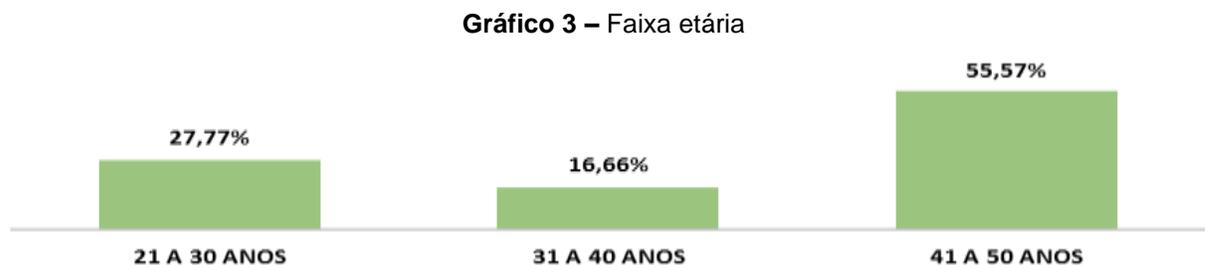
Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

Quanto ao estado civil, 27,77% dos líderes entrevistados são solteiros e 72,23% são casados.



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

Em se tratando de faixa etária, 27,77% dos questionados tem entre 21 a 30 anos, 16,66% tem de 31 a 40 anos e 55,57% tem de 41 a 50 anos.



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

Em relação à formação acadêmica apenas 16,66 % dos líderes entrevistados possuem ensino superior, e 83,34 % possuem nível médio.

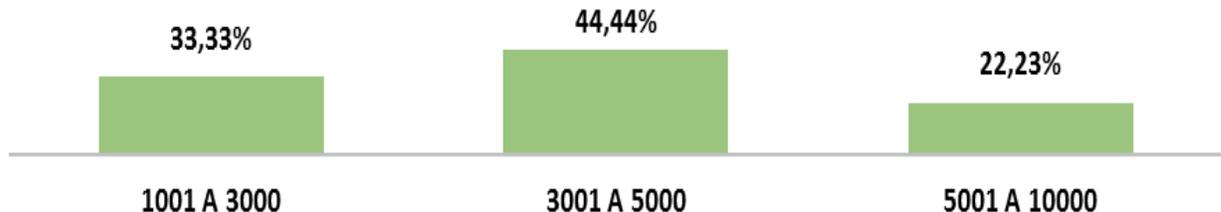
**Gráfico 4 - Escolaridade**



**Fonte:** Pesquisa direta, out. 2014.

Em se tratando da renda familiar, 33,33% dos líderes tem renda de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00, 44,44 % têm renda de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00 e 22,23% possuem renda de R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00. Os entrevistados assumem cargos de liderança tais como gerência e diretoria.

**Gráfico 5 – Renda familiar**



**Fonte:** Pesquisa direta, out. 2014.

## 5.2 ANÁLISE DO USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PELOS LÍDERES

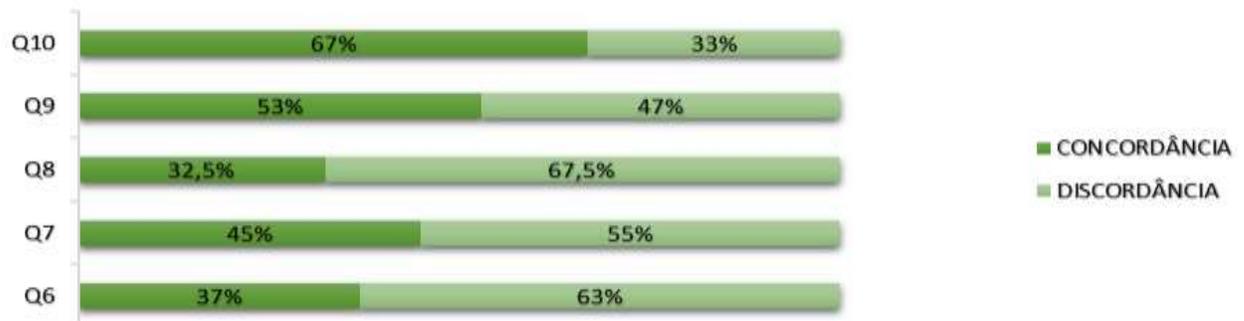
Devido à necessidade abordada na introdução deste artigo, dos líderes conhecerem e aplicarem a Inteligência Emocional, realizou-se esta pesquisa questionando os entrevistados sobre os seus relacionamentos no ambiente de trabalho.

### 5.2.1 Ações que resultam em um bom relacionamento no ambiente de trabalho

Hunter (2004) define liderança como sendo a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Nesse sentido, o líder de uma empresa deve incentivar seus colaboradores a trabalhar com o objetivo de alcançar as metas organizacionais. Diante desta análise, identificou-se que os líderes do grupo Dafonte Pneus estão propensos a pôr em prática ações que lhes tragam bons relacionamentos com sua equipe e ambiente de trabalho, porém o percentual ainda deixa a desejar. Os líderes precisam melhorar na questão de prestar mais atenção nas situações à sua volta, pois isso é um fator importantíssimo para elaboração de planos de melhoria de relacionamentos.

O gráfico 6 demonstra o autojulgamento dos gerentes, no tocante ao seu bom relacionamento no ambiente de trabalho, em que 63% discordaram que procurem conhecer a equipe; 55% discordaram ser ótimos líderes; quase  $\frac{3}{4}$ , ou 67,5% disseram que não prestam atenção nas situações ao seu redor; 53% revelou ter um bom relacionamento com a equipe, embora haja um grande percentual (47%) que não o é; e, a grande maioria, ou 67%, considera-se uma pessoa ética. Logo, percebe-se que existem vários pontos a serem melhorados em relação a essa variável, considerando-se que: **Q6** – Procuro conhecer minha equipe; **Q7** – Sou um ótimo líder; **Q8** – Presto atenção nas situações ao meu redor; **Q9** – Me relaciono bem com minha equipe; **Q10** – Sou uma pessoa ética.

**Gráfico 6 – Bom relacionamento no ambiente de trabalho**



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

### 5.2.2 Faça bom uso da Inteligência Emocional

Inteligência Emocional não é uma característica que nasce com a pessoa. Cabe aos indivíduos, por meio de persistência e esforço, desenvolver essas habilidades. Tais atributos não são natos, são adquiridos e frutos da aprendizagem social, assim sendo, podemos desenvolvê-los de diferentes formas. Este grupo de gerentes precisa explorar mais esse uso da Inteligência Emocional, percebe-se que, em alguns pontos ainda têm muito que melhorar, mas existe a intenção da adequação, tudo em prol de um bom andamento de relações no ambiente organizacional.

Observando o gráfico 7, que trata do uso da IE pelos líderes da Dafonte Pneus, vê-se que quase  $\frac{3}{4}$  deles (71%) discordam que sempre sabem porque estão chateados; a maioria, ou 63% também discorda que procure entender o mal humor das pessoas; no fator seguinte, 67% revelaram que não se dão tempo de desacelerar e ajudar os outros; a maioria, 52%, ainda dizem que não levantam rapidamente, após cair, muito embora, 48% reconheçam que têm essa habilidade e, por fim, a grande maioria discorda que seja um bom juiz de caráter. Nessa questão, tem-se que: **Q11** – Sempre sei porque estou chateado; **Q12** – Procuo entender o mal humor das pessoas; **Q13** – Me dou tempo de desacelerar e ajudar os outros; **Q14** – Depois de cair, levanto rapidamente; **Q15** – Sou um bom juiz de caráter.

**Gráfico 7** – Uso da inteligência emocional



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

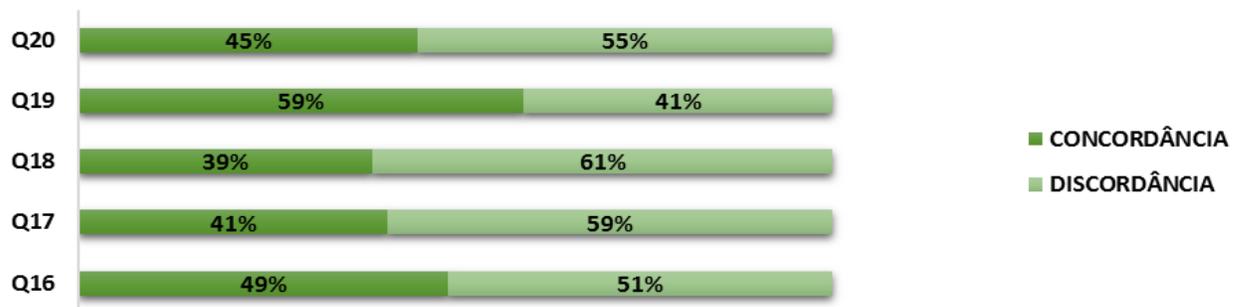
### 5.2.3 Sou um líder emocionalmente inteligente

Na visão de Mayer e Salove (1997), A Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as

emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Os líderes, pode-se dizer, que já são pessoas emocionalmente inteligentes, com alguns ajustes a serem feitos, claro, mas que já desenvolvem as características emocionais necessárias para uma boa liderança e para que a equipe compartilhe dos ideais da Dafonte Pneus, e possam trazer mais resultados positivos.

Em relação às características da IE dos respondentes, o gráfico 8 demonstra que existe um quase empate entre concordantes e discordantes em relação a capacidade de reconhecer suas atitudes frente às situações, em que 49% concordam ter essa habilidade e 51% discordam; 41% concordam que são capazes de se motivarem, independente das situações, enquanto a maioria (59%) discordam; a grande maioria (61%), discordam ter habilidade de se comunicar de forma harmônica com as pessoas; Já a maioria (59%), sentem-se capazes de relacionamentos interpessoais e, a maioria (55%), discordam ser capazes de gerir suas próprias emoções. Aqui, utilizou-se: **Q16** – Sei reconhecer minhas atitudes frente às situações; **Q17** – Sou capaz de me motivar, independente das situações; **Q18** – Tenho habilidade de me comunicar de forma harmônica com as pessoas; **Q19** – Sou capaz de relacionamentos interpessoais; **Q20** – Sou capaz de gerir minhas próprias emoções.

**Gráfico 8 – Inteligência emocional do líder**



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

#### 5.2.4 Oportunizo para que minha equipe desenvolva sua Inteligência emocional.

Empatia é a habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas. As pessoas empáticas estão mais

sintonizadas com os sutis sinais sociais, com os indicativos de que os outros precisam ou o que querem. Aqui foi identificado um índice regular de líderes que dão oportunidade de suas equipes desenvolverem suas Inteligências Emocionais, o que vem a somar para Dafonte Pneus, pois uma equipe satisfeita produz mais e melhor, e essa oportunidade os faz se sentir importante para organização, o que tende para que os mesmos se doem mais, com mais entusiasmo.

O gráfico 9, traz a opinião dos respondentes quanto a oportunidade de desenvolvimento da IE, onde 48% concordam que observam e reconhecem os sentimentos alheios, enquanto a maioria (52%), discorda; a grande maioria discorda que examinam suas ações e consequências às suas equipes; a maioria também é discordante em relação a disponibilidade para interpretar expressões faciais; A grande maioria (70% e 61%, respectivamente) discordou ainda que, procuram dar mais atenção às pessoas de temperamento mais difícil e que respeitam quando as pessoas não estão dispostas a falar. Nessa variável, o nível de discordância foi supremo e, para melhor entendimento, admite-se: **Q21** – Observo e reconheço os sentimentos alheios; **Q22** – Examino minhas ações e consequências à minha equipe; **Q23** – Procuo interpretar expressões faciais; **Q24** – Procuo dar mais atenção às pessoas de temperamento mais difícil; **Q25** – Respeito quando as pessoas não estão dispostas a falar.

**Gráfico 9** – Oportunidade de desenvolvimento da Inteligência Emocional



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

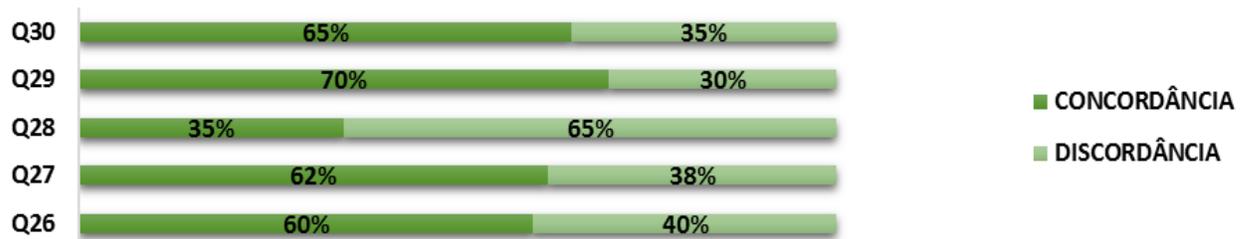
### 5.2.5 Dou um bom feedback

Um profissional que utiliza seu quociente emocional capta de maneira mais rápida e ampla as questões que precisam ser resolvidas em sua equipe, identificando

maneiras de como conciliar perspectivas ou necessidades conflitantes. Isso não quer dizer que a inteligência intelectual seja irrelevante, mas sim que sensibilidade e técnica devem simultaneamente fazer parte da atividade de gerenciamento. Neste aspecto, os líderes necessitam prestar mais atenção em seus feedbacks, para alcançar melhores índices. Por ser um fator tão importante nos relacionamentos organizacionais podemos dizer que estes líderes ao se adequarem em seus feedbacks conseguirão um retorno positivo em suas ações para com a equipe, possivelmente ganhando mais respeito e admiração.

Na variável feedback, representada no gráfico 10, os níveis de concordância são bem expressivos, em relação à discordância, de modo que as assertivas, em sua quase totalidade correspondem aos aspectos de feedback dos líderes respondentes, pois 60% concordam que são claros e específicos; 62% concordam que são honestos, não rudes; 70% concordam que estão presente e 65%, que oferecem soluções; ao passo que, apenas 35% concordam que são sensíveis. Assim, pode-se afirmar que essa variável manifesta-se de forma positiva no ambiente em questão. Para melhor entendimento e interpretação dessa dimensão, pondera-se: **Q26** – Sou claro e específico; **Q27** – Sou honesto, não rude; **Q28** – Sou sensível; **Q29** – Estou presente; **Q30** – Ofereço soluções.

Gráfico 10 - Feedback



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com dados da pesquisa aplicada, Viu-se a necessidade dos líderes do grupo Dafonte Pneus aprenderem a gerenciar suas próprias emoções para depois lidar com as emoções de quem os cercam. Não se pode entender os sentimentos dos

outros se não souber entender os próprios, e isso não é uma tarefa fácil, mas é necessário para o sucesso, principalmente em um cargo de liderança.

A Inteligência emocional deve ser conhecida por todos os gestores já que é considerada um fator que influencia no sucesso não só do indivíduo como do profissional; mas na sua vida pessoal é que impacta diretamente no sucesso da organização como um todo. Os líderes devem estar emocionalmente preparados para conduzir suas equipes evitando conflitos e criando um ambiente de trabalho agradável, onde há confiança e respeito.

As equipes de trabalho da Dafonte Pneus devem estar motivadas e se relacionando bem, pois estes fatos não implicam somente no bem estar de cada membro da equipe, mas no bem estar geral, em uma melhor qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, na produtividade e desempenho de cada um, trazendo resultados positivos à organização. O líder deve estar sempre atento às relações com sua equipe para resolver ou evitar os conflitos que por ventura surgirem, não os deixando impactar de forma negativa nos resultados da organização e no bem estar do grupo.

Estes líderes precisam utilizar melhor suas ações emocionais que tragam benefícios no ambiente de trabalho; devem buscar cada vez mais usar da melhor e mais benéfica maneira, a Inteligência Emocional. Precisam tornarem-se líderes emocionalmente inteligentes, procurando formar suas equipes com pessoas também emocionalmente inteligentes, e para isso é preciso deixar que a equipe tenha oportunidade de desenvolver sua Inteligência Emocional e até mesmo, somar-se a Inteligência de seus líderes. Foi isso que identificou-se nesta pesquisa: líderes que ainda não conhecem muito bem o poder que existe na Inteligência Emocional que todos possuem e que precisam desenvolver mais a cada dia, o feedback é uma arma poderosa que está nas mãos destes líderes questionados, que pode ser o ponto crucial desse desenvolvimento emocional das equipes do grupo Dafonte Pneus. Ficou muito claro que o relacionamento interpessoal é um ponto crucial nesse desenvolvimento de Inteligência Emocional, pois o autoconhecimento e autocontrole será o essencial para pôr em prática os fatores aqui pesquisados.

Portanto, conclui-se que a Inteligência Emocional é um tema relevante e atual; que o Grupo Dafonte Pneus precisa aplicar corretamente, em suas equipes através de seus líderes, para que possa obter resultados satisfatórios. Com isso, a organização ganhará em eficiência e eficácia, e não só para a organização, mas também para todos os colaboradores que ganharão em nível de relacionamento formando um grupo unificado e competente, trazendo grandes resultados, onde todos serão beneficiados.

## REFERÊNCIAS

- BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1982.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: a model for effective desempenho**. New York: John Wiley, 1982.
- CARROLL, L. **The Complete Illustrated Works of Lewis Carroll**. New York: Avenel, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**, Editora Objetiva, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**, Editora Objetiva, 1999.
- HUNTER J. C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. De Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.). **Emotional development and emocional intelligence**. New York: Basic Book. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?tbm=bks&hl=pt-BR&q=MAYE%2C+J.+D%3B+SALOVEY%2C+P.+What+is+emotional+intelligence%3F+In%3A+P.+Salovey+%26+D.+J.+Sluyter+%28Eds.%29>. Acesso em: 10 set, 2014.
- SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- VERGARA, S. C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração – teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

WEISINGER, H. **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.