



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

SABRINA BATISTA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES**

Assis/SP

2016

SABRINA BATISTA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMa, como requisito parcial a obtenção do certificado de conclusão do Curso de Graduação.

Orientanda: Sabrina Batista Ferreira.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Assis/SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

FERREIRA, Sabrina Batista

A importância da Inteligência Emocional nas organizações / Sabrina Batista Ferreira. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2016.

56p.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

1. Inteligência emocional 2. Comportamento 3. Emoções 4. Conflitos

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

SABRINA BATISTA FERREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a obtenção do certificado de conclusão do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Claudiner Buzinaro

Assis/SP

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial a professora Maria Beatriz Alonso do Nascimento pela ótima orientação e contribuição para que meu trabalho fosse concluído com maior valor agregado.

Agradeço também meus amigos, que em dias de cansaço ou desânimo me motivaram e contribuíram para que minhas emoções fossem canalizadas em prol da realização do meu trabalho.

Enfim, agradeço a todos que auxiliaram com informações e indicações de conteúdo e na formatação do presente trabalho.

Obrigada amigos e professores!

Aquele que não é capaz de governar a si mesmo não será capaz de governar os outros.

MOHANDAS GANDHI

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.

ALBERT EINSTEIN

RESUMO

Tendo em vista o cenário de competitividade, pressão e incompreensão do comportamento humano nas organizações, o presente estudo visa demonstrar a influência das emoções nas atitudes dos indivíduos e como a Inteligência Emocional, quando dominada, pode facilitar os relacionamentos intrapessoais e interpessoais, a resolução de conflitos, bem como o aperfeiçoamento da comunicação. As habilidades da Inteligência Emocional serão descritas e suas vantagens comprovadas por meio de exemplos de situações vivenciadas no cotidiano das organizações.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Emoções; Relacionamentos; Conflitos; Comunicação.

ABSTRACT

In view of the competitive scenario, pressure and lack of understanding of human behavior in organizations, the present study aims to demonstrate the influence of emotions on the attitudes of individuals and how emotional intelligence when dominated can facilitate people and interpersonal relationships, conflict resolution, as well as the improvement of the communication. The skills of emotional intelligence are described and their advantages through proven examples of situations experienced in the daily lives of organizations.

Keywords: Emotional intelligence; Emotions; relationships; conflicts, communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplo de descontrole das emoções.....	18
Figura 2 - Equilíbrio entre as duas mentes.....	19
Figura 3 - Relacionamento intrapessoal, desenvolvendo autoconhecimento.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	13
2.1 QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA (QI)	14
2.2 EMOÇÕES	16
2.3 RELACIONAMENTOS.....	21
3. COMPORTAMENTO HUMANO	25
3.1 ORGANIZAÇÃO	28
3.2 COMUNICAÇÃO	29
3.3 CONFLITOS	37
3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	41
3.5 DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	44
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	54

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, em grande parte das empresas, o trabalho é realizado em equipe. Diante dessa realidade alguns questionamentos são feitos, por exemplo: Como vivenciar o cotidiano com tarefas e comportamentos diferenciados? Considerando que as equipes podem ser formadas por indivíduos que apresentam personalidades vinculadas às suas histórias de vida, assim como às suas personalidades que podem ou não dificultar suas relações.

Nesse cenário, há a necessidade de novas abordagens como a Inteligência Emocional (IE). Pois a partir dela é possível desenvolver atitudes que fazem a diferença dentro de uma organização, tais como, a observação, melhor compreensão do comportamento humano, facilidade nas relações interpessoais, motivação, trabalho em equipe, comunicação assertiva e controle emocional. A partir disso, conseguimos criar um ambiente de trabalho mais produtivo, agradável e relacionamentos mais harmoniosos.

Em um mercado de trabalho altamente competitivo, as pessoas estão se tornando cada vez mais individualistas, com isso, as empresas enfrentam problemas de relacionamentos, pois têm dificuldade em compreender o comportamento humano. As atribuições do cotidiano, exigências e a pressão no ambiente de trabalho, são fatores que prejudicam essas relações, afetando até mesmo as relações intrapessoais.

Assim, as organizações passaram a atentar-se para as habilidades pessoais, pois influenciam no comportamento e no desempenho positivo ou negativo de cada indivíduo, apresentando o conhecimento técnico das funções e as habilidades a serem consideradas durante o processo de seleção e contratação. Essas quando dominadas, contribuem para estabelecer bons relacionamentos e conseqüentemente facilitam a resolução de conflitos. Isso é possível porque, um indivíduo que as domina, consegue gerenciar melhor suas emoções e entender as de outras pessoas, sendo um profissional equilibrado que reage de forma assertiva, conquistando a confiança. Esse comportamento é denominado Inteligência

Emocional, que consiste em desenvolver habilidades cognitivas e perceptivas, que proporcionam aos indivíduos que as dominam, lidar de forma efetiva nas mais diferentes situações, inclusive aquelas que envolvem emoções fortes, administração de relacionamentos e resultados positivos, que são considerados relevantes para as empresas.

O presente estudo tem o propósito de demonstrar a importância da Inteligência Emocional nas organizações, tanto em relacionamentos interpessoais como intrapessoais, no que diz respeito ao autocontrole, bem como, os benefícios que as empresas podem obter tendo colaboradores com essas habilidades.

O tema Inteligência Emocional pode ser desconhecido por muitas pessoas, sendo assim a sua abordagem ao longo do trabalho irá descrever situações corriqueiras no ambiente corporativo e a aplicabilidade do tema em questão, facilitando a compreensão daqueles que tiverem acesso a ele, considerando os aspectos relevantes e a importância da prática da Inteligência Emocional na realidade pessoal e profissional dos indivíduos.

O capítulo dois trata da definição da IE, bem como, seu surgimento e no que ela se baseia. Encontra-se também a definição de quociente de inteligência, quando foram realizados os primeiros testes, a comparação e importância dele em relação à Inteligência Emocional. São apresentadas também as emoções, seus tipos e as formas como são utilizadas. A importância dos relacionamentos, intrapessoais e interpessoais, a sua relação com a Inteligência Emocional, e como podem favorecer a comunicação e a resolução de conflitos, atingindo boas relações entre colaboradores e organizações.

O capítulo três abrange o comportamento humano, o interesse de pesquisadores pelo mesmo, a importância de compreender como a IE pode afetá-lo. Encontra-se também, o conceito de organização, o que ela representa para os colaboradores, os impactos após tecnologia e os benefícios da Inteligência Emocional nas empresas. A importância da comunicação e o seu papel, bem como suas falhas e assertividades por meio do *rapport*/empatia, também é exposto uma breve associação com o endomarketing. Como desenvolver a IE utilizando suas habilidades, e uma breve associação com a resiliência e o auxílio do autocontrole. Os conflitos, sua relação com as emoções e sua administração.

2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os seres humanos possuem naturalmente a inteligência, que é um conjunto de atitudes como pensamento, entendimento, raciocínio sobre algo e interpretação de fatos. O seu desenvolvimento no decorrer da vida de um indivíduo depende do esforço e interesse. Pode-se ser inteligente ao utilizar os conhecimentos intelectuais e emocionais. As emoções podem ser inteligentes quando usadas de forma assertiva, sendo uma forma dos seres humanos conseguirem separar a razão e a emoção, se ambos são conciliados é formada a Inteligência Emocional. A Inteligência Emocional é considerada uma competência, pois pode ser constantemente aprimorada e oferecer cada vez mais benefícios. Muito eficaz para o aperfeiçoamento de relacionamentos, essa competência quando desenvolvida é bem reconhecida pelas organizações.

A ideia de IE foi criada pelos psicólogos John Mayer e Peter Salovey em meados de 1990, contudo, somente após Daniel Goleman (1995) conceituar em seu livro Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente, que a IE se tornou conhecida mundialmente. Podemos defini-la como o entendimento, percepção e uso correto das emoções, utilizando um conjunto de habilidades pessoais de forma assertiva, de modo que traga benefícios nas mais variadas situações.

Segundo Weisinger (2001, p. 14):

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer *intencionalmente* com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Entender a si mesmo, perceber o próprio comportamento e observar as consequências vindas do conhecimento formado por si próprio, torna possível a um indivíduo analisar e conhecer o comportamento e emoções de outras pessoas.

Segundo as abordagens de Mayer e Salovey, (apud Weisinger, 2001, p. 15, apud Fernandes, 2012, p. 17), a Inteligência Emocional abrange diversos fatores, dentre eles estão:

- A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente a emoção;
- A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar a compreensão de si próprio ou de outrem;
- A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas;
- A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Existem algumas habilidades que muitas pessoas possuem, porém podem não saber utilizá-las de forma inteligente. Essas habilidades servem como base para a IE, são elas: a autoconsciência/autoconhecimento, controle emocional, automotivação, empatia/*rapport* e habilidades em relacionamentos. Essa base permite ao indivíduo expandir sua Inteligência Emocional, o uso dela de forma assertiva e positiva trará um maior desempenho na vida pessoal e/ou profissional, ou seja, as habilidades podem ser usadas para atingir uma meta ou para melhorar a IE, obtendo resultados significativos.

Ainda assim, há pessoas que não conhecem essa temática, e assim não têm noção de como é abrangente, talvez seja porque antigamente o único tipo de inteligência conhecida era o QI (quociente de inteligência), que ditava as habilidades intelectuais como o único meio de obter sucesso.

No decorrer deste trabalho, veremos que a IE pode influenciar no desempenho de um profissional e conseqüentemente favorecer o ambiente organizacional. Isso porque, a IE favorece as relações de trabalho e o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. A partir dela é possível realizar uma tarefa com sucesso, mesmo estando com as emoções alteradas. Situações tensas envolvem emoções fortes, podendo abalar as pessoas emocionalmente, em casos como esses a IE pode favorecer a situação modificando-a e transformando-a em positiva.

2.1 QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA (QI)

O QI é utilizado para medir a inteligência cognitiva de uma pessoa em relação a sua faixa etária, esse indicador é realizado por meio de testes e permite saber a dimensão da capacidade intelectual dos seres humanos.

Santana¹ afirma que “O QI mede bem nossos talentos lingüísticos, os pensamentos lógicos, matemáticos e analíticos, a facilidade em abstrair as construções teóricas, o desenvolvimento escolar, o saber acadêmico acumulado ao longo do tempo”.

Segundo a mesma autora (idem) o primeiro teste foi criado em 1905, pelos franceses Alfred Binet e Theodore Simon, que desenvolviam um estudo de análise da capacidade de crianças de realizar tarefas de acordo com sua idade cronológica, identificando se essas apresentavam reações de esperadas para a sua idade, acima ou abaixo dela, com o intuito de analisar o potencial e o nível de aprendizagem de estudantes, bem como saber quais alunos precisavam de maior orientação dos professores, o referido teste é denominado Escala de Binet-Simon. (GIRARDI, 2005)

De acordo com Freitas e Soares (2013), os testes de QI sempre foram utilizados como parâmetro para mensurar a inteligência de um indivíduo. Porém, Goleman (1995) passou a afirmar que o QI tem pouca contribuição para o sucesso de uma pessoa, despertando o interesse de diversos pesquisadores sobre o tema e principalmente sobre a definição de inteligência.

Para Segadilha (2012), Goleman reformulou conceitos da Psicologia nas empresas ao partir da ideia contrária do QI, alegando que o mesmo não é o mais adequado para medir as habilidades humanas. Com o surgimento do conceito de Inteligência Emocional com John Mayer e Peter Salovey (1990) e a exposição por Daniel Goleman (1995), os conceitos do que é ser inteligente passaram a ser revistos.

Goleman (1995, p. 46) afirma que “o QI contribui com cerca de 20 por cento para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa 80 por cento a outras forças”. Porém, isso não quer dizer que o QI é menos importante que a IE, ocorre que situações de emoções e ansiedade no ambiente de trabalho, atrapalham o raciocínio. Logo percebemos que, não adianta ter um nível alto de QI, se não soubermos lidar com situações que envolvam as habilidades da IE, como o autocontrole por exemplo.

¹ Disponível em <<http://www.infoescola.com/psicologia/quociente-de-inteligencia-qi/>>.

Com o QI elevado é possível passar à frente de outras pessoas em uma organização ou até mesmo em uma entrevista, devido aos conhecimentos e raciocínios rápidos, porém se não tiver as habilidades da IE, não consegue bons resultados, principalmente se não houver um bom relacionamento e a boa comunicação. Ao contrário, uma pessoa com alto grau de IE, consegue um desempenho favorável, isso porque suas habilidades sociais são bem desenvolvidas, sendo que essa pessoa pode às vezes não ter um bom rendimento escolar e mesmo assim, obter sucesso. Segundo Costa et al. (2011), o QI ajuda conseguir um emprego e a IE ajuda ganhar as promoções. Portanto é correto afirmar que o QI e a IE quando juntos mantêm o equilíbrio benéfico para o indivíduo.

2.2 EMOÇÕES

As emoções estão presentes em todos os momentos da vida dos indivíduos, o estudo constante das mesmas é necessário devido ao fato da grande influência que elas têm em seu comportamento. Elas se fazem presentes nos relacionamentos intrapessoais e interpessoais, e deixam evidente a necessidade do equilíbrio, evitando o descontrole, prejudicial a qualquer relação, seja externa ou interna. O entendimento dessas emoções deve ser levado em consideração em todas as relações, inclusive nas construídas nas organizações, pois os indivíduos que lá atuam profissionalmente, em grupo ou não, necessitam de compreensão no que se refere ao seu comportamento e rendimento.

As emoções são respostas de pensamentos internos originados de alguma experiência vivenciada, essa interpretação de uma situação gera ações que podem ser diferenciadas de acordo com a personalidade de cada indivíduo. Elas produzem reações em nosso corpo de acordo com cada emoção, por exemplo, alteração nos batimentos cardíacos, na respiração, aumento do fluxo sanguíneo, essas alterações no organismo são projetadas para o comportamento externo. As emoções são responsáveis pela forma de agir em situações do cotidiano, têm grande influência no comportamento e na tomada de decisões.

Segundo Goleman (1995, p. 20):

Todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu. A própria raiz da palavra *emoção* é *movere*, “mover” em latim, mais o prefixo “e-”, para denotar “afastar-se”, indicando que uma tendência a agir está implícita em toda emoção.

A emoção é algo intenso que nos faz entender uma situação e proteger o indivíduo, como por exemplo, em uma situação de medo, a reação será fugir dela; buscando evitar a circunstância de risco. Portanto, a emoção tem o papel de informar e orientar sobre as situações e consequências as quais uma pessoa é exposta. Goleman (1995, p. 305) afirma que “*emoção* se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir”. Para cada emoção o corpo reage internamente ou externamente no comportamento. Ainda para o autor (*idem*, p. 305-306), pesquisas ainda estão sendo realizadas para determinar quais e se existem as emoções primárias e classificar qual a origem das outras emoções. Porém, alguns teóricos já classificam as emoções básicas como:

- *Ira*: fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos.
- *Tristeza*: sofrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão.
- *Medo*: ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror; e, como psicopatologia, fobia e pânico.
- *Prazer*: felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção, arrebatamento, gratificação, satisfação, bom humor, euforia, êxtase e, no extremo, mania.
- *Amor*: aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, *ágape*.
- *Surpresa*: choque, espanto, pasmo, maravilha.
- *Nojo*: desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.
- *Vergonha*: culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento, mortificação e contrição.

Cada emoção tem o seu papel e desencadeia uma ação e uma reação no corpo humano, de modo que cada indivíduo pode analisar a melhor maneira de lidar com ela, muitos se tornam vulneráveis, porém outros conseguem dominar e converter uma situação em que a emoção pode atrapalhar uma tarefa.



Figura 1: Exemplo de descontrole das emoções (Fonte: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/197/noticias/falta-de-inteligencia-emocional-atrapalha-a-carreira>).

De acordo com Goleman (1995, p. 20-21), a cada emoção o corpo responde das seguintes formas:

- Com *ira*, o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil pegar uma arma ou golpear um inimigo; os batimentos cardíacos aceleram-se, e uma onda de hormônios como a adrenalina gera uma pulsação, energia suficientemente forte para uma ação vigorosa.
- Com *medo*, o sangue vai para os músculos do esqueleto, como os das pernas, tornando mais fácil fugir – e faz o rosto ficar lívido, uma vez que o sangue é desviado dele (criando a sensação de que “gela”). Ao mesmo tempo, o corpo imobiliza-se, ainda que por um momento, talvez dando tempo para avaliar se se esconder não seria uma melhor reação. Circuitos nos centros emocionais do cérebro disparam a torrente de hormônios que põe o corpo em alerta geral, tornando-o inquieto e pronto para agir, e a atenção se fixa na ameaça imediata, para melhor calcular a resposta a dar.
- Entre as principais mudanças biológicas na *felicidade* está uma maior atividade no centro cerebral que inibe os sentimentos negativos e favorece o aumento da energia existente, e silencia aqueles que geram pensamentos de preocupação. Mas não ocorre nenhuma mudança particular na fisiologia, a não ser uma tranquilidade, que faz o corpo recuperar-se mais depressa do estímulo de emoções perturbadoras. Essa configuração oferece ao corpo um repouso geral, assim como disposição e entusiasmo para qualquer tarefa imediata e para marchar rumo a uma grande variedade de metas.
- *Amor*, sentimentos afetuosos e satisfação sexual implicam estimulação parassimpática – o oposto fisiológico da mobilização para “lutar-ou-fugir” partilhada pelo medo e a ira. O padrão parassimpático, chamado de “resposta de relaxamento”, é um conjunto de reações em todo corpo que gera um estado geral de calma e satisfação, facilitando a cooperação.
- O erguer das sobrancelhas na *surpresa* permite a adoção de uma varredura visual mais ampla, e também maior quantidade de luz a atingir a retina. Isso oferece mais informação sobre o fato inesperado, tornando mais fácil perceber exatamente o que está acontecendo e conceber o melhor plano de ação.
- Em todo o mundo, a expressão de *repugnância* parece a mesma e envia idêntica mensagem: alguma coisa desagrada ao gosto ou ao olfato, real ou

metaforicamente. A expressão facial de nojo – o lábio superior se retorce para o lado, e o nariz se enruga ligeiramente – sugere uma tentativa primordial, como observou Darwin, de tapar as narinas contra um odor nocivo ou cuspir fora uma comida estragada.

- Uma das principais funções da *tristeza* é ajudar a ajustar-se a uma perda significativa, como a morte de alguém, ou uma decepção importante. A tristeza traz uma queda de energia e entusiasmo pelas atividades da vida, em particular diversões e prazeres e, quando se aprofunda e se aproxima da depressão, reduz a velocidade metabólica do corpo. Esse retraimento introspectivo cria a oportunidade para lamentar uma perda ou uma esperança frustrada, captar suas conseqüências para a vida e, quando a energia retorna, planejar novos começos. Essa perda de energia bem pode ter mantido os seres humanos entristecidos – e vulneráveis – perto de casa, onde estavam em maior segurança.

As emoções negativas atrapalham a concentração e interferem na atenção das tarefas mais simples do dia-a-dia. Segundo Goleman (1995), emoções que esmagam a concentração tiram a capacidade de obter informações importantes para realizar uma determinada tarefa.

Os seres humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, cada uma com o seu papel, porém sempre em sintonia. Goleman (1995, p. 307) afirma que a “mente emocional é muito mais rápida que a mente racional, saltando à ação sem parar um momento sequer para pensar no que está fazendo”.

Após a ação da mente emocional, a autoconsciência se pergunta o porquê de tal comportamento, nesse momento a mente racional entra em ação. Goleman (1995, p. 23), ainda afirma que as duas mentes trabalham em harmonia compartilhando conhecimentos que têm a função de orientação no cotidiano de um indivíduo. As decisões e ações são formadas pelas duas mentes trabalhando juntas, nos momentos de concentração, a mente racional se destaca, porém, sempre que há o envolvimento das emoções há o predomínio da mente emocional.



Figura 2: Equilíbrio entre as duas mentes (Fonte: <http://www.escolapsicologia.com/ansiedade-nao-elimine-as-sua-emocoes-negativas-regule-as/>).

Ainda para Goleman (1995, p. 23) “quanto mais intenso o sentimento, mais dominante se torna a mente emocional”. O autor (idem) também afirma que, as duas mentes têm um equilíbrio, a emocional alimenta e informa a mente racional, e a racional refina e algumas vezes, veta os indícios das emoções.

As emoções também marcam, fazem com que fatos vivenciados, não sejam esquecidos. Isso acontece porque, quando o indivíduo vivencia algo importante, sua mente emocional lidera e torna o momento marcante. De acordo com o autor (1995, p. 311), quando se detecta em uma situação um traço semelhante a uma lembrança do passado, a mente emocional dispara os sentimentos envolvidos no acontecimento lembrado.

Sabendo que as emoções são tão intensas e conseguem modificar o comportamento, como é possível realizar uma tarefa com sucesso no trabalho, estando abalado emocionalmente? Utilizando o autocontrole.

Para Weisinger (2001, p. 45) “Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício”. Com o uso da IE pode-se identificar as emoções sentidas e o que de fato as causou, assim, é possível ter autocontrole e até mesmo canalizá-las, de forma que possa realizar uma tarefa com sucesso.

Pessoas que têm dificuldade em controlar suas emoções, podem tornar-se desequilibradas e causar situações complexas nas organizações, assim como não ter autocontrole e dificuldade em tomar decisões e solucionar problemas, pois deixam-se levar apenas pela emoção.

Segundo Goleman (1995, p. 97) “Nossas preocupações se tornam profecias autoconcretizantes, impelindo-nos para o desastre mesmo que predizem”. Emoções invasivas, como a preocupação, podem levar uma pessoa a pensar e temer algo, que poderá acontecer, a força do pensamento tem grande influência, por isso vários autores e estudiosos afirmam ser importante pensar positivamente e buscar atitudes satisfatórias.

Goleman (1995, p. 98) afirma que “Os estados de espírito positivos, enquanto duram, aumentam a capacidade de pensar com flexibilidade e mais complexidade, tornando assim mais fácil encontrar soluções para os problemas, intelectuais ou

interpessoais”. As pessoas otimistas realizam o trabalho com empenho e energia positiva, buscando dar o melhor de si.

De acordo com Goleman (1995, p. 101) “Do ponto de vista da inteligência emocional, o otimismo é uma atitude que protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão diante das dificuldades”. Ao contrário, o estado de espírito negativo tem o poder de retrain, deprimir e criar pensamentos negativos, impedindo assim a capacidade do intelecto. Portanto, a escolha deve ser feita entre os dois estados de espírito; positivo ou negativo, bem como é preciso analisar qual deles proporciona mais vantagem, para só então decidir manter o foco nos pensamentos lógicos, predominando a mente racional ou deixar as emoções sabotarem os pensamentos, predominando a mente emocional.

2.3 RELACIONAMENTOS

Os seres humanos convivem e mantêm contato uns com os outros, desenvolvendo os relacionamentos humanos, que tendem a aperfeiçoar-se, conforme a necessidade dos envolvidos se fazerem entender, favorecendo a construção das situações e a resolução de conflitos. Atualmente, com as novas tecnologias, o contato pessoal tem sido menos frequente pelo fato dos meios de comunicações oferecerem possibilidades de comunicação a distância, que em grande parte dos casos é considerada mais prática, diminuindo assim o contato físico. Relacionar-se de forma favorável no ambiente de trabalho não obriga as pessoas a serem amigas, contudo, empenhar-se para manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho é essencial para realizar as tarefas, principalmente em grupo. Lidar com relacionamentos pode ser difícil se considerarmos que cada membro de um grupo pode apresentar comportamentos e personalidade diferentes.

As habilidades da IE permitem aos seres humanos terem um bom convívio social, manter afetividade e conseqüentemente melhorar o desempenho no trabalho. Uma pessoa que desenvolve a IE transmite confiança, tem facilidade e consegue se aproximar das pessoas, fazendo com que se sintam bem ao se relacionarem com ela.

Outro fator importante para o relacionamento é a comunicação, fórmula base de qualquer relacionamento; juntamente com a IE, ela se torna mais eficaz, aperfeiçoando habilidades como a empatia, o modo como ouvir as pessoas, saber a hora de falar e o uso das palavras certas.

Como pode-se perceber, as relações humanas são parte das organizações e baseadas na Ciência do Comportamento Humano, que pode ser entendida como Comunicação Intrapessoal e Interpessoal. (Minicucci, 2009). Portanto sabemos que, existem duas formas de relacionamentos, a que cada indivíduo usa consigo e a que usa com os outros, sendo assim, para que não haja conflitos internos ou externos, esses relacionamentos precisam ser estudados e aprimorados.

Os relacionamentos intrapessoais são todas as relações internas do ser humano, todos os diálogos e pensamentos que nos permitem tomar decisões, sendo que, cabe a cada indivíduo relaciona-los de forma positiva para sua vida. Há pessoas que possuem dificuldades em se relacionar consigo mesmas, pois não conseguem entender seus próprios sentimentos, atitudes e comportamentos, logo, não têm sucesso em suas relações externas. Ao contrário, quem desenvolve bem suas relações intrapessoais, possui autoconhecimento e compreende seus limites e suas ações, portanto, tem maior facilidade para se relacionar com as pessoas e incluir-se em grupos.

De acordo com Minicucci (2009) relacionamento intrapessoal é o relacionamento que o indivíduo tem consigo, ou seja, seu diálogo interno. A partir desses diálogos é possível um melhor conhecimento de si próprio. Às vezes não compreendemos nossos próprios comportamentos, pois podemos manter conflitos não resolvidos, e esses prejudicam a nossa eficiência. Relacionar-se bem consigo mesmo, é conhecer os próprios medos, sentimentos, sensações, ações, reações e motivações. É saber utilizar essas informações para obter os resultados desejados é ser inteligente emocionalmente. A partir do momento que o indivíduo compreende as emoções e atitudes, é capaz de entender como agem as pessoas de suas relações, logo, passam a praticar o relacionamento externo, chamado de interpessoal.

O bom relacionamento interpessoal permite a cooperação das pessoas e como mencionado anteriormente ajuda manter um ambiente harmonioso. Em uma organização a interação entre as pessoas é essencial para realização do trabalho. A partir desse contato são desenvolvidas as relações interpessoais. À medida que

essa comunicação é aprimorada, favorece as atividades e aumenta a produtividade no ambiente corporativo. Ter a capacidade de relacionar-se melhor com as pessoas e o mais importante manter em longo prazo, esses relacionamentos afetivos são primordiais para as organizações.

Os conflitos e a falta de comunicação assertiva são questões que as empresas têm dificuldade em resolver, pois quando há trabalho em grupo, existem opiniões, percepções e estilos de comportamentos diferentes, o que causa incompreensão, muitas vezes, pelos integrantes do grupo.

Para Goleman (2007), quem tem o domínio dos relacionamentos apresenta maior capacidade de analisar e compreendê-los, solucionar conflitos e facilidade em negociações de desacordos, também é mais assertivo, hábil ao se comunicar e mais harmonioso nos grupos em que faz parte.

Os conflitos nas organizações podem causar a baixa autoestima nos funcionários, gerando às vezes até a desmotivação em relação às atividades do cotidiano, ao contrário, atitudes que elevam a autoestima do colaborador geram maior motivação em relação ao trabalho. Esses incentivos podem ser por meio do contato interpessoal.

Segundo Cerqueira (1994, p. 20), algumas atitudes que aumentam a autoestima nos colaboradores são:

- demonstrar que todos são importantes para o trabalho;
- elogiar;
- incentivar o crescimento pessoal e profissional;
- desenvolver a participação do grupo na realização dos trabalhos;
- fazer o subordinado sentir-se necessário;
- assinalar a contribuição do grupo ou indivíduos;
- usar suas sugestões;
- mostrar-se satisfeito quando fizerem um bom trabalho.

As boas relações entre organização e colaboradores também é essencial, tanto para melhor produtividade quanto para um ambiente harmônico. Por meio do feedback positivo ou negativo, e atitudes motivadoras aos funcionários, a empresa mostra que está interessada no diálogo, isso faz com que eles se sintam reconhecidos, a vontade para contato interpessoal com a empresa onde trabalham e também mais comprometidos. Essa relação auxilia positivamente no desempenho pessoal e

principalmente profissional dos colaboradores. Abre também o meio de comunicação para melhores soluções de problemas.

Para Moscovici (1998, p. 35), a maneira de lidar com diferenças individuais pode acarretar dificuldade de relacionamento entre as pessoas e ter forte influência sobre o grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade. No momento que as diferenças são aceitas e as pessoas são ouvidas, cria-se um relacionamento favorável, onde se sentem à vontade para contribuir com ideias. Se as opiniões são incompreendidas pelo grupo, coloca-se uma barreira na comunicação e as pessoas deixam de expor ideias que sejam de proveito a todos do grupo.

A partir do bom desenvolvimento do relacionamento intrapessoal, o indivíduo pode praticar o relacionamento interpessoal, com a ajuda da habilidade empatia, que faz toda a diferença para que uma conversa se torne um relacionamento afetivo. Aprender a se relacionar melhor com as pessoas ajuda desenvolver um bom trabalho em equipe, de forma que as diferenças sejam desconsideradas e o foco se volte para os resultados. É importante que cada indivíduo mantenha uma comunicação saudável consigo mesmo, para que a relação externa seja de fato mais afetiva e produtiva.

3. COMPORTAMENTO HUMANO

Quando falamos de comportamento humano, devemos abordar o ambiente corporativo, onde encontramos uma grande diversidade de pessoas, com perfis e formas diferentes de se relacionar. Como afirmamos anteriormente, a cada dia o mercado torna-se cada vez mais competitivo, e algumas pessoas acabam se tornando individualistas, só pensam em garantir o seu espaço dentro da empresa. Isso de certo modo, acaba prejudicando o andamento do trabalho, pois o mercado hoje valoriza profissionais que queiram e saibam trabalhar em equipes. De acordo com a formação familiar e as vivências em sociedade os indivíduos apresentam diferenças nas características de personalidade e comportamento. Podemos identificar pensamentos e ações similares, mas dificilmente vamos ter todas as ideias, crenças e opiniões iguais. Porém, não será pelo fato que não nos identificamos ou compartilhamos ideias, que não iremos nos relacionar favoravelmente com outras pessoas.

Para Minicucci (2009, p. 19) “O termo *comportamento humano* refere-se sensivelmente ao que é possível que uma ou várias pessoas façam”. Quando se trata de comportamento humano e organizações, sempre haverá a necessidade de compreendê-lo, pois as pessoas muitas vezes agem de forma imprevisível. Visto que no cenário organizacional é necessário compreender o comportamento humano para que seja possível atingir relações favoráveis e conseqüentemente o desenvolvimento da organização.

Para Davis et al. (2001, p. 5) “As pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem de indivíduos e grupos, tantos grupos grandes ou pequenos”.

O interesse despertado pelas pessoas no ambiente de trabalho no século XX, fez com que Elton Mayo e F.J Roethlisberger entre os anos 1920 e 1930 na Universidade de Harvard, dessem importância acadêmica para o estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho, concluindo que o trabalhador, elemento importante para a organização, em muitos casos apresenta dificuldade

para analisar e compreender o comportamento humano, dificultando as relações interpessoais. (DAVIS et al., 2001, p. 7).

Fatores como a resistência a mudanças e a satisfação no trabalho, também fazem parte desse constante estudo sobre o comportamento humano, principalmente nos dias atuais, pois no decorrer dos anos, as organizações passaram a compreender a importância desse tema e como ele pode trazer benefícios para elas. Bem como, as áreas de recursos humanos passaram a ter um foco em especial no ambiente humano, tanto em seu potencial, como no quanto seu comportamento pode influenciar negativamente ou positivamente na organização.

Afinal, como o comportamento pode influenciar nos resultados de uma organização? Como exemplo, podemos usar um senhor retraído e fechado para o diálogo, que trabalha há muitos anos em uma empresa e que recebe a incumbência de treinar um jovem para ajudá-lo em seu setor. Este jovem tem grande potencial, aprende rapidamente as atividades e é totalmente aberto à mudança, contudo, o senhor experiente que o ensina, não aceita sugestões que podem favorecer o cotidiano do setor.

Segundo Zanelli e Silva (2008, p. 48):

Resistências às mudanças ocorrem devido a fatores como, por exemplo, pouca informação sobre a importância estratégica dos objetivos e resultados propostos, ou quando não são respeitados os argumentos e temores das pessoas afetadas. Também deve ser considerado que são desenvolvidos, ao longo do tempo, “obstáculos mentais” (“sempre fiz assim e deu certo”), vistos como inibidores da possibilidade de mudar.

Essa é uma situação frequente nas empresas, o exemplo ocorrido mostra um colaborador antigo, com um comportamento difícil e extremamente resistente à mudança, ato que porventura pode privar a empresa de realizar algo novo que lhe traga lucro. Este é o típico exemplo de comportamento negativo para a organização. Mas analisando de outra forma a situação, e se o jovem com potencial possuir a IE? Seu comportamento seria primeiramente, tentar entender o comportamento do senhor ao longo de seu treinamento, faria com que essa situação não se tornasse um conflito, aos poucos iria conhecendo mais sobre ele, demonstrando empatia e tornando um ambiente agradável e de confiança. Logo, o senhor passaria a

reconhecer a opinião dele e aceitaria fazer de forma diferente a atividade em questão.

Um exemplo de comportamento desfavorável para a organização são as pessoas negativas e desmotivadas. Comportamentos como estes não existem para pessoas que conhecem e utilizam a IE. Essas pessoas são sempre favoráveis diante de situações adversas, comprometidas com os resultados, trabalham sempre com atitudes positivas e a motivação com ela e para com os outros.

Atitudes desmotivadoras atrapalham o rendimento e impedem o desempenho. Por isso os funcionários em uma organização são constantemente observados e avaliados, principalmente em relação ao seu comportamento e desempenho.

Segundo Spector (2005, p. 112):

A razão é que os dados sobre o desempenho no trabalho podem beneficiar os funcionários e as organizações. Eles podem ser utilizados para efeito de decisões administrativas, desenvolvimento e *feedback* aos funcionários, e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais.

O *feedback* é uma forma de comunicação muito importante que contribui para crescimento de um colaborador. Quando os superiores oferecem, de forma positiva, uma avaliação sobre a atividade realizada, os funcionários se empenham em atingir resultados favoráveis para o seu crescimento, assim como o da empresa.

O desempenho está relacionado com a satisfação no trabalho, segundo Spector (2005, p. 344) “o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, pessoas com bom desempenho tendem a se beneficiar, e os benefícios podem aumentar a satisfação”. Para o mesmo autor a satisfação no trabalho possui relação com a personalidade, ambiente e interação com as pessoas. (idem)

Cada indivíduo tem sua forma de lidar com situações e pessoas, se comportam de formas diferentes, porém abordagens como a Inteligência Emocional quando incentivada pela empresa, pode gerar resultados coletivos, onde cada indivíduo terá o papel de rever suas ações e comportamentos, relacionamentos e possíveis mudanças para que haja o comprometimento com as melhorias que a IE

proporciona, assim, terá espaço para o bom desempenho, melhor interação, melhor ambiente e satisfação no trabalho.

O estudo do comportamento humano é de grande importância para as organizações, pois um indivíduo poder entender o comportamento das pessoas com quem trabalha é vantajoso na construção das relações. Para Davis et al. (2001, p. 4) “Pode-se trabalhar eficazmente com pessoas se estivermos preparados para pensar nelas em termos humanos”. E é exatamente essa ideia que a IE traz com ela, avaliar, compreender as emoções e como ela se mostra presente no comportamento dos seres humanos.

3.1 ORGANIZAÇÃO

Há anos que o conceito de organização já estava presente na forma como os homens da pré-história viviam. Os humanos naquela época, principalmente os homens, se organizavam para caçar, pescar e praticar agricultura, a fim de produzir alimento para benefício de sua família. Parte do princípio de organizar-se para produzir e alcançar objetivos, que surgiram diversos conceitos de organização. Organização social, política ou empresarial. Atualmente são diversos os conceitos dados a organização empresarial, elas são formadas por um conjunto de indivíduos cujo propósito é de conseguir algo que almeja, empenhando-se, traçando metas, planejando e interagindo entre si, para que alcance com maior facilidade seus objetivos. Para Davis et al (2001), esses objetivos são humanos e o interesse é recíproco, sendo que os indivíduos precisam das organizações e as mesmas necessitam da ajuda destes para alcançarem juntos seus objetivos.

Segundo Silva (2008), a palavra organização vem do grego "*organon*", que significa instrumento ou utensílio. São meios ou caminhos utilizados para atingir o que foi planejado.

Para o mesmo autor (idem), as organizações podem ser vistas de duas formas, de acordo com os conceitos da administração como grupos de pessoas organizadas para alcançar um objetivo comum em associações, órgãos governamentais e

empresas públicas ou privadas, sendo composta por pessoas, tecnologia e estrutura física e como foi dividido, organizado, estruturado um trabalho de forma sequencial.

Essa interação de pessoas persegue constantemente suas metas para que sobreviva e permaneça no mercado competitivo, com sua prestação de serviços ou produção de bens para a satisfação da sociedade. Os objetivos da coletividade organizacional também dependem dos indivíduos que estão fora delas, os clientes devem ser estudados para que suas necessidades sejam atendidas.

Segundo Zanelli e Silva (2008), diante das mudanças e a visão somente voltada para o futuro, transformações precisaram ser feitas nas organizações, em relação às pessoas e seu comportamento, houve a necessidade dos seres humanos se envolverem de forma mais afetiva no trabalho, pois a interação não era somente com os indivíduos de um mesmo setor, mas sim da organização como um todo, foi preciso uma maior percepção e compartilhamento de ideias e atitudes, para buscar o comprometimento de todos e realizar melhores estratégias organizacionais.

Ao longo dos anos diversas mudanças ocorreram, com a tecnologia e as exigências de mercado, as organizações empresariais se tornaram competitivas, os objetivos precisaram se realizar com maior agilidade, qualidade, eficiência e com mais afetividade, compreensão das pessoas envolvidas e maiores relações entre os funcionários e organização.

3.2 COMUNICAÇÃO

No mercado competitivo em que vivemos atualmente, vê-se a necessidade de qualificação, as exigências são maiores, e as organizações procuram pessoas com alto nível de conhecimento, que tenham facilidade em resolver problemas, iniciativa e capacidade de manter relacionamentos, ou seja, boa comunicação. Segundo Minicucci (2009, p. 48) “Quando duas pessoas têm os mesmos interesses, há um ponto em *comum*. Aí a mensagem flui entre ambos, pois os interesses são comuns”. Para o autor, a comunicação ocorre quando duas ou mais pessoas têm um interesse em comum, porém não quer dizer que precisam concordar com as mesmas ideias. A

arte da comunicação se dá pelo ato do locutor transferindo uma mensagem verbal ou não verbal para haja a compreensão do ouvinte.

Segundo Oliveira e Paula (2007, p. 21):

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente.

Nós seres humanos vivemos em sociedade, e isso exige a presença da comunicação, a forma que temos para fazer as informações circularem, dar sentido e chegar a um mesmo objetivo, sem ela não teríamos o vínculo social nem relacionamentos com as pessoas. O mesmo serve para as organizações, onde precisamos nos comunicar com fornecedores, clientes, com o chefe e colegas de trabalho.

Para Braga (2001, apud Oliveira e Paula, 2007, p. 34) a comunicação é:

Uma maneira (intuitiva e não definitiva) de referir-se à interação comunicacional é considerar que se trata aí dos processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que se vêem engajados (por exemplo, de área política, educacional, econômica, criativa ou estética) e toda e qualquer atuação que solicita co-participação.

A comunicação além de ter função informativa, também ajuda a criar relações sociais, essa interação aproxima as pessoas, faz com que se identifiquem, descubram o que têm em comum, trocam experiências e trabalham melhor juntos, assim que os relacionamentos são construídos, mesmo considerando as diferenças de personalidade, pois todos têm a oportunidade de se conhecerem, criarem relações afetivas e como consequência manterem um ambiente favorável ao bom relacionamento.

Segundo Brum (2010, p. 40) “Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para a construção da sua imagem”. Quando a organização

preza pela boa comunicação aberta, se torna mais fácil, por exemplo, a oportunidade de relacionar-se bem com o chefe, essa abordagem permite que os colaboradores tenham maior facilidade de comunicação ou de receberem um *feedback* em uma situação informal, sem que precisem comunicar o supervisor ou outra pessoa no caso da organização possuir uma grande hierarquia de cargos.

Em muitas empresas, ainda nos dias atuais, os colaboradores se sentem diminuídos por seus superiores que dificultam a relação evitando qualquer tipo de comunicação. Alguns superiores não permitem a comunicação aberta com os funcionários pelo fato de acharem que esses poderão ultrapassar o limite da liberdade ou perderem o respeito por eles. Porém, muitos estudiosos do comportamento humano nas organizações afirmam que um chefe com maior interação e comunicação aberta com seus colaboradores, permite maior aceitação entre eles e até mesmo mais comprometimento. Segundo Cerqueira (1994, p. 24), chefes com maior aproximação de seus colaboradores, tornam-se mais afetivos e não são desrespeitados por isso. Superiores que cumprimentam seus subordinados abrem o canal da comunicação e permitem maior aproximação entre indivíduos e/ou grupos.

Quando falamos de comunicação rápida, pensamos em tecnologia, que trouxe grande evolução e permitiu o acesso e transmissão de informações. As duas juntas formam um elemento essencial para o mundo corporativo. Oliveira e Paula (2007, p. 57) afirmam que “(...) as experiências analisadas permitiram identificar que a tecnologia satisfaz necessidades de informação, rapidez e objetividade no processo de produção, mas não promove o contato humano”.

Apesar de a tecnologia permitir maior rapidez na comunicação e na informação, o diálogo ainda é o mais esclarecedor, o contato humano é sem dúvida a melhor forma para se atingir o bom relacionamento, considerando também que os seres humanos necessitam da vivência em sociedade. Existem vários meios de comunicação, verbal, não verbal, que pode ser através dos meios usados pela tecnologia, impressos ou não, expressão corporal etc.

Nas abordagens de Goleman (1995, p. 110), raramente as emoções são expressas em palavras, mas sim por canais como os gestos, entonação da voz e expressão facial. O segredo dessa comunicação é saber interpretar esses indícios. A comunicação corporal é transmitida pelo nosso corpo, muitas vezes de forma inconsciente, porém se usada de forma intencional, proporciona uma maior

qualidade na comunicação verbal, é realizada por meio de gestos, postura ou expressões faciais. Essa comunicação que não tem a fala como instrumento, proporciona uma aproximação ainda maior das pessoas.

Segundo Furnham e Petrova (2011, p. 17):

A comunicação corporal em geral complementa a fala. Algumas pessoas gostam de repetir suas próprias palavras com o intuito de reafirmá-las. Contudo, um sinal não verbal pode simplesmente substituir uma mensagem verbal ou até mesmo acentuá-la.

Essa forma de comunicação é extremamente importante no ambiente de trabalho, tendo em vista que, juntamente com a observação, é uma ferramenta útil para enfatizar a comunicação verbal e também para decifrar as emoções das pessoas, pois afinal, as emoções são refletidas em nosso comportamento.

Segundo os mesmos autores (2011, p. 99), o corpo envia informações sobre as emoções, sinais da personalidade e ajudam os indivíduos a se comunicarem quando há dificuldade no uso da expressão por meio das palavras. Como por exemplo, balançar os pés e roer as unhas, demonstram atitudes de ansiedade e de uma pessoa inquieta, ou, um abraço transmite afeto que poderá substituir ou afirmar o que não foi dito em palavras.

Em algumas situações gestos involuntários causam desaprovação, como por exemplo, em uma reunião de trabalho sentar de forma inadequada, bocejar, roer as unhas ou olhar para o alto, transmitindo impressão de desinteresse, falta de comprometimento com a empresa, afinal seres humanos formam opinião através do comportamento apresentado através da imagem, ações, tom de voz, expressões, etc Para Minicucci (2009, p. 41) “A *percepção social* é a maneira pela qual as pessoas formam impressões e, espera-se, compreendem-se mutuamente”. Essa percepção, deve-se ter com as pessoas da melhor forma possível para não formar uma opinião errônea da pessoa com a qual se comunica e evitando que o inverso aconteça.

Zanelli e Silva (2008, p. 44) defendem que:

Nas organizações de trabalho, as ações humanas sempre estão baseadas na percepção da realidade – o mundo percebido – e difere de pessoa para pessoa. As características de quem percebe, as características do alvo percebido e as características da situação influenciam as percepções de cada um.

Alguns erros na comunicação podem passar despercebidos, pode-se entender de forma errada a mensagem transmitida ou o ouvinte só estar atento ao que lhe interessa. Isso se dá pelo bloqueio que acontece quando a comunicação é interrompida, identificada como “falha na comunicação”. Segundo Minicucci (2009, p. 50) “Chama-se RUÍDO o tipo de comunicação entre duas pessoas ou em grupo, quando a mensagem é distorcida ou mal-interpretada”. Ainda de acordo com o autor (idem), a comunicação é feita do emissor, que transmite a mensagem para o receptor, porém no meio dessa transmissão tem o ruído, que bloqueia a comunicação. O receptor recebe a informação filtrada, ou seja, recebe apenas parte dela. A falha na comunicação pode gerar conflitos e confusões, devido às falhas. A comunicação é uma ferramenta essencial, por isso deve ser sempre aperfeiçoada, melhorando a forma de transmitir as ideias, o uso correto das palavras, aperfeiçoando também os gestos e a recepção das mensagens, passando assim a informação corretamente.

Outro fator que prejudica a comunicação é a emoção, pois quando uma pessoa está tomada por ela, pode interpretar de forma errada qualquer mensagem, a raiva, por exemplo, faz com que as pessoas não queiram ouvir o que as outras têm a dizer. (MINICUCCI, 2009, p. 55).

Ouvir é uma ferramenta extremamente importante na comunicação, porém devemos compreender que o que é falado também é fundamental. Outro fator importante é que todos os envolvidos na relação, inclusive de trabalho, exponham suas opiniões e sugestões, sendo assim, todos devem ter oportunidades de se expor. (MINICUCCI, 2009)

A seguir é apresentado um exemplo que favorece a compreensão dessa afirmação. Pedro inicia um diálogo com Lucas, que não costuma manifestar suas ideias ou manter um diálogo. Pedro por sua vez, sempre domina o diálogo, não deixando espaço na conversa para Lucas. Sendo assim podemos dizer que não há diálogo,

nem comunicação. Nas empresas, situações como essa podem dificultar as relações e ter como consequência pouco envolvimento e baixo desempenho no trabalho.

Neste exemplo, para que houvesse realmente um diálogo produtivo, Pedro deveria fazer uma pausa para Lucas expressar suas ideias, tornando-se um ouvinte receptivo e ambos teriam a oportunidade de se fazer entender e conhecer as ideias e opiniões do outro, atingindo as afirmações de Minicucci (2009, p. 70) apresentadas a seguir:

- a) compreender o outro;
- b) estar interessado no que a outra pessoa está dizendo;
- c) estar ajudando o outro e comunicar-se mais livremente;
- d) estar favorecendo o desbloqueio de inibições à comunicação.

Se há um interesse no que a outra pessoa diz, logo, essa pessoa falará mais, se sentirá mais à vontade para expor suas ideias e sentimentos. Esse estímulo na comunicação, para Minicucci (2009) tem como objetivo, mostrar compreensão, consideração aos sentimentos e pensamentos expostos. Mesmo que alguém discorde das ideias daquele com quem se comunica é importante ouvir e procurar entender o que tem a dizer. O interesse pelo que a outra pessoa está falando nada mais é que a empatia, que permite a comunicação ser assertiva e receptiva.

Um dos aspectos essenciais para as relações humanas é a aptidão denominada *Rapport*, que gera empatia, relação de confiança em um relacionamento, basicamente é a maneira de se aproximar das pessoas com maior facilidade, pois permite receptividade, melhorando assim, a comunicação. Capacidade de aproximar-se das pessoas de forma assertiva e assim manter relações afetivas. Quando praticada, a empatia tem o papel de facilitar os relacionamentos interpessoais, de forma a lidar melhor com eles, envolve as pessoas de forma que há um contágio maior entre as emoções. Goleman (2007) afirma que a empatia proporciona maior capacidade de adotar a perspectiva do outro, melhor sensibilidade em relação aos seus sentimentos, melhor no ouvir aos outros.

Também permite maior aceitação entre as pessoas, pois transmite confiança em seus diálogos. Para Minicucci (2009), a sensibilidade social pode ser definida como a atitude de compreender sentimentos e a maneira de agir das pessoas. Ainda de

acordo com o autor (idem, p.31) “As pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e têm traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano”.

Já para Tucci (2008), quando se pratica o *Rapport*, mostra-se o interesse no agir e no conteúdo apresentado, mesmo que não concorde com a ideia e com a forma como é exposta, o que facilita a aproximação, cria uma atmosfera de confiança e a comunicação torna-se mais compreensiva. Para desenvolver o *Rapport* com o propósito de obter uma comunicação eficiente, é preciso levar em consideração algumas técnicas, abordadas a seguir pelo mesmo autor (idem):

1. Espelhamento - é a prática de espelhar o comportamento da pessoa que está se comunicando com você. Seguindo com sutileza a linguagem corporal dela. Essa prática deve ser introduzida aos poucos, para que não caracterize uma mera imitação o que dificultaria a comunicação.

Comportamentos que podem ser espelhados:

- Postura corporal e gestual;
- Padrão respiratório;
- Entonação de voz.

O objetivo do espelhamento é criar um ambiente de sintonia e de forma inconsciente propiciar que a comunicação desenvolva com maior congruência.

2. Combinar - é parecido com o espelhamento, o que difere é o tempo. No combinar os movimentos são reproduzidos após a pessoa terminar de falar. Quando dominadas, essas técnicas permitem o desenvolvimento de uma comunicação agradável e acabam sendo praticadas automaticamente. Dentro das concepções de Goleman (1995, p. 115) “*Espelhar* é o termo empregado por alguns pensadores psicanalíticos para designar o fato de o terapeuta refletir de volta para o cliente uma compreensão de seu estado interior [...]”. Ainda de acordo com o autor (idem), essa sincronia emocional permite uma ótima sensação de reconhecimento para a pessoa que está sendo ouvida, como no exemplo abaixo:

Um vendedor, por telefone deseja vender seu produto, antes de ligar para o seu cliente, abre em seu computador uma ficha onde constam todos os dados deste, inclusive suas preferências e seus interesses, como futebol. O vendedor rapidamente pesquisa na internet e vê que o time pelo qual o cliente é torcedor venceu a última partida que participou. Telefona para o cliente e ao iniciar a

conversar comenta a vitória do time, e ao prosseguir a conversa, introduz nela os interesses do cliente, relacionando-os ao produto a ser comercializado. Se a forma de abordagem levar à confiança, o cliente se sentirá seguro e a venda terá maior probabilidade de ser realizada.

Este exemplo demonstra a estratégia usada pelo vendedor para se aproximar do cliente e atingir seu objetivo, utilizando das informações que tinha e usando das técnicas de Rapport, usando assuntos que favoreçam a comunicação entre ambos e ofereçam a confiança do cliente.

Segundo Albrecht (2006, p. 122) “A empatia é definida como um estado de sentimento positivo entre duas pessoas, o que conhecemos comumente como a condição de reciprocidade”. A empatia é algo que deve ser praticada frequentemente para obter uma base sólida de respeito e conquistar a afeição das pessoas.

Para Goleman (1995, p. 109), a empatia é alimentada pela autoconsciência, quanto maior o conhecimento das emoções, mais facilidade tem-se para conhecer e identificar as de outras pessoas. Portanto, para manter relacionamentos mais eficientes, é necessário ter o autoconhecimento e também o conhecimento daqueles com os quais se relaciona, a partir disso, aptidões como a Rapport vão sendo aperfeiçoadas e melhorando os cada vez mais os relacionamentos.

Outra abordagem que podemos associar rapidamente com a ideia de comunicação em relação à aproximação organização e funcionário, é o Endomarketing, forma de marketing usado no interior das organizações, que leva em suas teorias a motivação, interação, melhor clima organizacional, eliminação de conflitos, reconhecimento e valorização dos colaboradores. O Endomarketing preza pela comunicação assertiva entre colaboradores e organização, para Brum (2010), é importante moldar a informação para que seja enviada de forma correta, visto que, a base dessa teoria é a utilização eficaz de meios formais para a comunicação.

De acordo com o mesmo autor (idem, p. 43):

- Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno.
- Atitudes de endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e

melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar.

Essa forma de marketing interno é uma ótima ferramenta na comunicação organizacional, proporciona aproximação entre superiores e subordinados, pois há a necessidade de maior interação para que se concretize. Ainda para Brum (idem), as relações são construídas por meio de situações de conversas informais e descontraídas, incentivando o convívio até mesmo fora do ambiente de trabalho, confraternizações e algumas festas ajudam para que essa integração aconteça. Porém, para que não seja somente uma festa, é preciso que haja um objetivo e um conceito fixado da real integração social.

Cerqueira (1994, p. 52) afirma que o endomarketing: “Melhora a **comunicação**, o **relacionamento** e estabelece uma base motivacional para o **comprometimento** entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

O conceito de endomarketing visa pela comunicação e informação de qualidade, fazer com que os colaboradores se sintam parte da organização, nas decisões, solução de problemas e processos de mudanças. Com esse envolvimento maior do funcionário, é possível que ele se torne mais receptivo as mudanças. Um bom programa de endomarketing pode levar a empresa ou o indivíduo a se interessar e buscar novas abordagens como a da Inteligência Emocional, construindo o desenvolvimento e o sucesso de ambas as partes.

3.3 CONFLITOS

As organizações são compostas por relações humanas, boas ou más, e o que é essencial para que as relações sejam positivas é a comunicação eficaz. Os conflitos, na maior parte dos casos, são vistos como negativos e a maioria das pessoas tenta evita-los ou não os confrontar, são formados quando duas ou mais pessoas divergem em ideias, percepções, opiniões ou competição, preconceito, frustrações e falta de cooperação em qualquer ambiente, inclusive no de trabalho.

De acordo com Minicucci (2009, p. 70):

Se você se auto-analisar, vai verificar que nosso impulso natural é falar mais que o interlocutor, em uma conversação. Isso acontece principalmente quando nos sentimos criticados ou ameaçados. Em vez de ouvir, começamos a defender-nos.

O trabalho é um ambiente que deve oferecer aos frequentadores a possibilidade de se sentirem à vontade para desempenharem suas atividades e seguros, pois passam ali boa parte de seu tempo.

Os conflitos quando não administrados acarretam a baixa produtividade, falta de interação, trabalho em equipe realizado de forma desarmônica e conseqüentemente reduz o contato entre as pessoas, desmotivação dos colaboradores e a má vontade em realizar as atividades, podendo ter como conseqüência baixo desempenho e rendimento da empresa.

Segundo Silva² (2008), o conflito “nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo, um rompimento, um fim”.

Porém, afirma também que os conflitos podem ser vistos de duas formas. De forma negativa; atrapalhando os indivíduos envolvidos e causando um ambiente, ou, de forma positiva, estando aberto a diálogos, novas ideias e discussões produtivas que agreguem novos interesses e diferentes pontos de vista. O mesmo autor (idem) afirma que “os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações”. Os conflitos não podem ser vistos apenas como confrontos, e sim as partes positivas e negativas devem ser analisadas, para que através delas se possa entender as causas do desentendimento, considerando que a comunicação é a base, e a inteligência emocional é o facilitador para solucioná-los.

Uma visão positiva dos conflitos é que eles podem estimular os colaboradores a buscarem mais conhecimento e alternativas, caso sejam confrontados em relação ao seu trabalho. Esses confrontos causam emoções ruins, porém após passar por eles, adquire-se aprendizado e em muitas ocasiões, deve haver mudanças de comportamento. Cada indivíduo age de forma própria diante de uma situação de

² Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>.

conflito, há aqueles que não mantêm o diálogo, outros têm opinião formada sobre os assuntos mais diversificados e há também os que fogem do atrito; não querendo se comprometer. Essas situações são formadas por personalidades, visões, opiniões e emoções diferentes, como já visto anteriormente, nelas o comando se destaca através das emoções. Nesses momentos as emoções não devem ser sufocadas, pois isso só fará com que o indivíduo se feche para a negociação do conflito.

Ainda para Silva (idem):

Os conflitos surgem por razões tipo competição entre as pessoas, por recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra, assim como podem ser atendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status, desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência e metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/ inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

São vários os motivos pelo qual os conflitos começam, seja apenas entre duas ou um grupo de pessoas, a partir do momento que os conflitos são nocivos e os objetivos são desviados ou prejudicados por conta deles, é preciso achar a melhor solução.

Zanelli e Silva (2008, p. 82) afirmam que para que os conflitos sejam administrados e usados para trazer benefícios, é preciso que haja a compreensão de todos; entendendo de forma clara cada indivíduo e também o grupo de um modo geral, bem como, suas diferenças e necessidades, apoiar; orientar e ouvir; ter percepção e flexibilidade para as possíveis mudanças; buscar soluções e negociar os conflitos da melhor maneira possível, para que satisfaça a todos do grupo.

Para cada conflito exige uma forma diferente de agir, pois pessoas são diferentes, porém a base é a mesma para todos, primeiramente é preciso observar os interesses de cada um em esforçar-se para a solução, depois identificar os motivos e as consequências dos mesmos, ouvir todas as partes envolvidas, dar abertura para ideias e chegar a um acordo que seja bem visto por todos. Os conflitos podem ser solucionados pelos colaboradores ou com o auxílio da organização.

De acordo com Marques³ (2012), pode-se administrar os conflitos organizacionais de acordo com as seguintes atitudes:

Identificar o problema

Nem sempre os funcionários chegarão em você para dizer exatamente o que está acontecendo. Quando o conflito é gerado por duas pessoas ou dois grupos, é necessário escutar o que os dois lados têm a dizer e então identificar o que está causando toda a confusão. Identifique se o problema é profissional ou se é algo pessoal. Quanto mais rápido o conflito for resolvido, melhor, pois demorar muito para tomar uma atitude poderá resultar em um problema ainda maior envolvendo mais pessoas dentro da empresa.

Ajude seus funcionários a criarem uma solução eficaz para o problema

Após identificar o motivo do conflito, sugira algumas soluções que podem ser tomadas e peça auxílio da equipe nessa tarefa. **Conversar com o grupo** e permitir que cada um exponha sua visão poderá ajudar para que todos possam se entender melhor facilitará na criação de soluções eficazes para seus conflitos.

Os conflitos podem se tornar oportunidades positivas

Ao unir seu grupo para resolver um problema ajudará com que todos possam entender o lado de seus colegas e será um exercício para que eles pensem em conjunto visando o bem-estar corporativo. Além disso, discutir os problemas internos pode ser uma porta para que seus colaboradores possam exercer sua criatividade, aprendam a **trabalhar em equipe** e ainda te dará uma visão do que está acontecendo dentro da empresa.

Faça treinamentos ou crie atividades para que o grupo possa interagir

A administração de conflitos é necessária em qualquer corporação, pois evitará que pequenas questões se tornem grandes problemas para a empresa e o desenvolvimento de seus funcionários. Uma alternativa para a prevenção de conflitos é fazer treinamentos ou criar atividades que não envolvam as tarefas diárias. Sempre que possível, promova programas ou eventos para que seus colaboradores possam interagir entre si, se conhecerem melhor e estreitem seus laços. Esse tipo de atividade faz com que uns tenham confiança nos outros e se tornem mais empáticos, evitando assim conflitos no futuro.

Os conflitos devem primeiro ser negociados entre as partes envolvidas, utilizando do bom senso e do entendimento de cada um, se dessa forma não for possível, é preciso que o superior ou o líder seja informado para tentar chegar a um consenso. Para compreender o comportamento humano, é preciso que os representantes da empresa estejam presentes nas negociações de conflitos, estando aberto ao diálogo

³ Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/resolucao-administracao-conflitos-trabalho/>>.

e disposto a ouvir seus colaboradores, essa interação é essencial para que comportamentos e atitudes sejam compreendidos.

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Em um ambiente organizacional, conforme já apresentado anteriormente manter bons relacionamentos pode ser difícil, pois a convivência com diversos tipos de personalidades e opiniões diferentes podem causar conflitos. As relações interpessoais nos setores das organizações sentem falta da afetividade, da interação, os corredores e as salas estão cheias de colaboradores que chegam para trabalhar e nem mesmo cumprimentam seus colegas. Diante desse cenário, veremos que é possível ter boas relações bem ao lidar diariamente com situações como essas, manter um clima agradável um ambiente propício para se trabalhar.

Esse ambiente formado pela interação humana pode ser melhorado a partir da IE, que pode partir tanto do interesse de cada indivíduo, como da organização, oferecendo cursos e treinamentos para os colaboradores. O indivíduo que tiver interesse contribuirá muito para organização, pode até mesmo inspirar seus colegas para buscar essa ferramenta, cabendo à organização também, estimular essas atitudes.

De acordo com a Revista Segredos da Mente (2015), Goleman em suas pesquisas afirma que a inteligência emocional pode ter grande influência no que diz respeito ao sucesso profissional, sendo que ela proporciona uma vida e relacionamentos mais saudáveis, pois as pessoas não se prendem nas emoções perturbadoras e não permitem que elas lhe impeçam de fazer algo. Pode ver a sua importância, quando se lembra de alguma situação em que elas atrapalham e impedem a realização de algo na área profissional, como deixar de expor ideias que poderiam lhe trazer benefícios.

Segundo artigo da mesma revista (2015, p.10-11), pessoas com inteligência emocional têm maior facilidade quando se trata de:

Organização de grupos: a visão para coordenar os esforços individuais dentro de uma coletividade. Envolve também obter desse grupo o reconhecimento como liderança e despertar em todos uma cooperação espontânea no caminho de algum objetivo maior.

Negociação de soluções: em momentos de conflitos, é saber exercer o papel de mediador, fazendo a ponte para que as duas partes se entendam.

Empatia: a já citada capacidade de colocar-se no lugar do outro, usando-a a favor do interesse comum.

Sensibilidade social: é a capacidade de estreitar relacionamentos e estabelecer relações de confiança entre os membros de uma equipe.

Durante quase vinte anos, o psicólogo Weisinger trabalhou como consultor em diversas empresas, onde constatou que o uso da IE produz resultados positivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Tendo em vista que cada colaborador é responsável pelo crescimento da sua IE, assim como sua prática relacionada aos relacionamentos interpessoais e também sua aplicação na organização como um todo.

Para Weisinger (2001, p. 25):

Ao longo de um dia de trabalho é possível que você tenha que conversar com um cliente encolerizado, tranquilizar um chefe ansioso, apresentar uma ideia durante uma reunião; são vários os fatores que influenciarão seu desempenho em cada uma dessas atividades.

A Inteligência Emocional aborda técnicas de como pode-se entender melhor as pessoas, bem como se relacionar com elas e motivá-las, ter autoconsciência das emoções e como direcioná-las de forma que melhore a concentração em uma tarefa. Essas técnicas quando dominadas, contribuem para um melhor desempenho do indivíduo, ótimo trabalho em equipe, um ambiente mais agradável e relacionamentos mais afetivos.

As reações das emoções no ambiente de trabalho são inevitáveis, alegria por realizar algo com eficácia ou até raiva diante de discussões com clientes, chefes ou colegas de trabalho. Muitas vezes a incapacidade de controlar as próprias emoções levam as pessoas a terem dificuldades em se relacionar com os outros.

Spector (2005, p. 361) defende a ideia que “As emoções estão associadas tanto ao comportamento dos funcionários como com os resultados que possuem importantes

implicações para as organizações”. Com a falta de controle dos colaboradores, as empresas enfrentam problemas de relacionamentos e também erros frequentes, pois na maioria das vezes não conseguem compreender o seu comportamento e nem a concentração necessária para fazer corretamente o trabalho. Fatos que causam estresse deixam o ambiente desagradável, pessoas irritadas, e com a pressão, as situações mais simples se tornam complicadas de lidar, devido à alta carga de emoções negativas. As exigências e a pressão são alguns dos fatores que prejudicam as relações, por outro lado, pessoas com as habilidades da IE, contagiam o ambiente, suas emoções positivas são transmitidas em seu contato com as pessoas, têm a capacidade de motivá-las e até mesmo tranquilizar um ambiente que esteja tenso, influenciando de certa forma para que o trabalho se torne mais produtivo.

O trabalho em equipe e capacidade de fácil adaptação a mudanças, também são fatores benéficos para uma pessoa com as habilidades da IE. Segundo Zanelli e Silva (2008, p. 82):

O interesse pela formação de equipes está ligado à necessidade de fortalecer aspectos estruturais de integração ou coesão, na expectativa de alto desempenho, para responder às pressões de sobrevivência. As equipes de trabalho aparecem como formas de coordenar competências, em resposta aos problemas frequentes e variáveis. Esse tipo de agrupamento humano se caracteriza por: compartilhamento de responsabilidades; trabalho focado em um projeto específico; ênfase no esforço coletivo visando à eficácia nos resultados; distribuição de recompensas e responsabilidades orientada pelo desempenho coletivo; e a efetividade obtida enquanto produto gerado coletivamente²².

Essa facilidade com equipes de trabalho se dá pelo fato de seu bom relacionamento interno e externo, maior aceitação e interação, pela sua comunicação assertiva e a capacidade de entender os colegas que estão a sua volta e até pela confiança que transmite. Já a adaptação a mudanças é pelo foco que tem em suas atividades, mesmo elas sendo alteradas de alguma forma, identifica o melhor meio para fazê-la e empenha sua automotivação para realizá-la, não se prende em questões que não lhe servem mais, percebe o que é melhor a fazer e segue em frente. Ter essa capacidade de moldar-se em relação às mudanças e o ambiente, só traz benefícios para os colaboradores e as organizações. Podemos falar também que a Inteligência Emocional melhora até mesmo a qualidade de vida dos seres humanos, pois estar

em sintonia com pessoas, relações saudáveis, conflitos positivos e estar bem com seus próprios sentimentos proporciona dias melhores de trabalho.

3.5 DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A princípio, para que se possa desenvolver a IE é preciso que o indivíduo tenha uma força mental, para só então focar no estudo das técnicas. Além disso, as perguntas internas devem ser essenciais, como por exemplo: porque isso é importante? O que pretendo conquistar? O que isso contribuirá para minha vida profissional? Depois disso, é preciso saber aonde se pretende chegar, quais as metas e objetivos. Só então, após essa reflexão, é preciso avaliar quais habilidades sociais e emocionais já existem em determinada situação.

Segundo Costa et al. (2011), o relacionamento, administração de situações adversas, prática da empatia e autocontrole são habilidades que as pessoas precisam analisar e descobrir se já possuem. Refletindo e absorvendo essas informações, é possível terem autoconhecimento e, portanto, mais facilidade para exercitar a IE externamente.

A mudança de alguns comportamentos também poderá fazer com que algumas habilidades sejam aprimoradas. A observação das pessoas no trabalho, ouvi-las e refletir sobre o que está sendo dito por elas, compreendê-las e analisar o comportamento das mesmas, enriquece o conhecimento em relação aos colegas de trabalho e melhora os relacionamentos interpessoais e a empatia. Aplicando as técnicas, que serão abordadas a seguir no cotidiano, repetidamente, aproveitando todas as oportunidades que surgirem, é possível desenvolver a IE.

Segundo Salovey (apud Goleman, 1995, p. 55-56), as habilidades da inteligência emocional a serem dominadas são:

1. *Conhecer as próprias emoções.*
2. *Lidar com emoções.*
3. *Motivar-se.*
4. *Reconhecer emoções nos outros.*
5. *Lidar com relacionamentos.*

A habilidade de conhecer as próprias emoções se dá pela comunicação interna, ou seja, a relação intrapessoal. A partir dela é possível adquirir a autoconsciência, ou seja, a capacidade de identificar e reconhecer as próprias emoções quando elas ocorrem. Para Goleman (2007, p. 298) a autoconsciência bem desenvolvida melhora o reconhecimento e designação das próprias emoções, na capacidade de entender as causas dos sentimentos e na hora de diferenciar sentimentos de atos. É monitorar-se, prestar atenção no que está sentindo, como afetam o comportamento e os pensamentos, isso possibilita maior autoconhecimento e permite um melhor controle das emoções envolvidas em cada situação do dia-a-dia.



Figura 3: Relacionamento intrapessoal, desenvolvendo autoconhecimento. (Fonte: <http://www.porquegenteeassim.com.br/post/desnutricao-emocional-promove-a-solidao/157/20>).

Segundo Sabbag (2012, p. 93) “Emoções ativam a vida e a tornam exuberante. Sem emoção não há satisfação, nem senso de realização. Qual é o problema? É o excesso, o descomedimento”.

O controle emocional é fator importante quando se trata de desempenho humano, ele permite um comportamento consciente e adequado em situações de tensão. Para que haja controle emocional é preciso ter autoconhecimento e consciência de cada emoção e sentimento.

Segundo Goleman (2007) os benefícios para quem tem o controle de suas emoções são: maior tolerância à frustração e controle da raiva, maior capacidade de expressar-se adequadamente a diversos sentimentos, mais sentimentos positivos sobre si mesmo, melhor no lidar com a tensão. A partir do momento que se conhece os próprios limites, há uma maior facilidade para encontrar uma forma de controlar as emoções. Sabendo que as emoções têm grande influência em nosso

comportamento, ao identificá-las podemos analisar durante nosso dia, qual delas produz o efeito mais produtivo. Essa informação permitirá que um indivíduo canalize as emoções sentidas ao seu favor.

Canalizar produtivamente as emoções é direcioná-las em favor próprio, utilizando-as de forma produtiva ao realizar uma determinada tarefa. A alegria é uma emoção positiva, quando uma pessoa está alegre têm mais energia, se sente melhor, logo, essa emoção pode ser canalizada para obter melhor desempenho no trabalho.

Segundo Goleman (1995, p. 18):

Nossas emoções, dizem, nos guiam quando enfrentamos provações e tarefas demasiado importantes para serem deixadas apenas ao intelecto – o perigo, a dor de uma perda, a persistência numa meta apesar das frustrações, a ligação com um companheiro, a formação de uma família. Cada emoção oferece uma disposição distinta para agir; cada uma nos põe numa direção que deu certo no lidar com os recorrentes desafios da vida humana.

Para o mesmo autor (2007), as emoções quando canalizadas em favor próprio pode aumentar a produtividade, trazendo vantagens como: melhor comunicabilidade, maior capacidade de concentração na tarefa imediata, manter a atenção, menor impulsividade e mais autocontrole. Cada emoção desenvolve comportamentos específicos, e assim tem a possibilidade de controlá-los.

Para canalizar a emoção é preciso ter autoconhecimento e detectar sinais e sensações no corpo que ajudarão a direcioná-las, tornando possível o autocontrole e a sintonia com os sentimentos. Segundo Goleman (1995, p. 69) “O objetivo é o equilíbrio, não a eliminação das emoções: todo sentimento tem seu valor e sentido”. Toda emoção traz com ela uma informação, que deve ser interpretada e compreendida, pode ser apresentado como exemplo, a emoção do nojo por um alimento, a informação pode se dar quando o indivíduo identifica que esse está estragado. O fato de tentar sufocar uma emoção leva o indivíduo a não entender o que está ocorrendo. O controle emocional deve ser realizado com frequência, de modo que com a prática se torna mais fácil utilizá-lo nos momentos que predomine a mente emocional. Como exemplo, pode ser apresentada uma situação de ira por conta de um conflito interno: João há semanas atrás participou de um concurso, cujo

o resultado acaba de sair e descobre que não foi selecionado, ele se sente mal, se repudia, trava batalhas internas e se questiona porque foi incompetente. Esses conflitos internos causam estados negativos e a perda do controle emocional. João por sua vez, percebe que suas emoções negativas estão sabotando a razão, portanto decide acalmar-se e rever a situação. Após ser avisado por sua autoconsciência, o discurso interno de João se torna “Se eu não fui selecionado é porque não estou preparado, devo melhorar, me empenhar, estando pronto para a próxima oportunidade. ” João após manter o controle emocional, pôde analisar a situação e canalizar as emoções de forma positiva.

O autor (idem) ainda afirma que “Na verdade, o controle de nossas emoções perturbadoras é a chave do bem-estar emocional; os extremos – emoções que vêm com demasiada intensidade e por demasiado tempo – minam nossa estabilidade”.

Embora não se possa impedir que as emoções aconteçam, tem-se a capacidade de controlar o tempo que elas durarão (GOLEMAN, 1995). Para isso podemos realizar o exercício de esfriamento, atitude tomada para acalmar as emoções que tiram a atenção, assegurando que elas não sejam alimentadas.

Goleman (1995, p. 76) demonstra que “Numa discussão, por exemplo, isso significa afastar-se da outra pessoa no momento. No período de esfriamento, a pessoa irada pode aplicar o freio no ciclo de crescente pensamento hostil, buscando distrações”.

Essas distrações podem ser desde um minuto de respiração profunda, até sair do local onde aconteceu o conflito, não insistir no sentimento causado ou tentar conversar com pessoas que têm afeição e são bem-humoradas. Na verdade, cada indivíduo deve criar o seu modo de relaxamento, criando mecanismos de autocontrole como: ouvir uma música, disparar lembranças de momentos bons, fazer alguma atividade que goste ou conversas internas como: “adianta me sentir assim, vai mudar alguma coisa?”.

Esses métodos devem ser praticados todos os dias para que sejam aperfeiçoados e se tornem um modo rápido para se recuperar das emoções dominadoras. As emoções também podem ser inteligentes quando direcionadas para algo produtivo, nesse caso não precisam ser somente as emoções positivas, as negativas também podem ser canalizadas. Para Goleman (1995, p. 97) “As pessoas capazes de canalizar suas emoções, por outro lado, podem usar a ansiedade antecipatória –

sobre um discurso ou teste próximos, digamos – para motivar-se a preparar-se bem para a tarefa, com isso saindo-se bem”.

Como exemplo, pode ser apresentada situação que envolva a timidez em razão de uma apresentação em público. É preciso ter domínio do conteúdo a ser apresentado assim como das emoções, pois o indivíduo pode se sentir constrangido sabendo que será exposto a opinião daqueles que irão assisti-lo. O discurso interno é essencial para acalmar-se e preparar para motivar-se: “Eu vou conseguir, estudei para isso, sou capaz de realizar isso com sucesso”. Os pensamentos positivos, inserção de autoconfiança no discurso interno, a respiração profunda, são importantes, também é interessante lembrar outras apresentações de sucesso, isso trará os sentimentos e sensações vivenciados naquele momento, os mesmos devem ser canalizados em prol da motivação, esse exercício interno trará um maior controle da ansiedade.

A capacidade de concentração nas atividades realizadas é grande quando as emoções são canalizadas. Essa concentração é denominada por Goleman (1995, p. 105) como fluxo, que permite maior atenção, não se deixando dispersar com facilidade.

Para Goleman (idem, p. 103):

A capacidade de entrar em fluxo é inteligência emocional no ponto mais alto; o fluxo representa, talvez, a última palavra na canalização das emoções a serviço do desempenho e aprendizado. No fluxo, as emoções são não apenas contidas e dirigidas, mas positivas, energizadas e alinhadas com a tarefa imediata.

Essa afirmação permite uma visão ampla das vantagens que as habilidades da IE oferecem como, controle de impulsos e estados de espírito, alto grau de concentração e pensamentos positivos. Afirmo (1995, p. 108) ainda que “tudo indica o poder da emoção na orientação do esforço eficaz”. Nosso comportamento é influenciado pelas emoções e o uso correto delas aplicadas em prol de uma tarefa permite alcançar objetivos com maior empenho e eficiência.

Como mencionado ao longo deste trabalho, as emoções fazem parte da vida dos seres humanos, as informações que elas oferecem podem ser utilizadas para algo positivo, juntamente com a autoconsciência identificando diversas atitudes que

podem levar a motivação, como por exemplo, ações que tragam felicidade ao indivíduo. As emoções podem ser utilizadas de forma intencional para manter um estado de esforço constante.

A motivação é capacidade que permite criar energias para realizar algo, as emoções utilizadas de forma inteligente podem ajudar em relação a automotivação. A canalização das emoções é uma forma de gerar motivação, direcionando-as às atividades e permitindo que haja maior esforço, mais empenho e maior possibilidade de êxito.

Weisinger (2001, p. 18) afirma que “Quando você está motivado, é capaz de iniciar uma tarefa, persistir nela, prosseguir até concluí-la e lidar com quaisquer obstáculos que possam surgir”. A automotivação difere de um indivíduo para o outro, pois cada um possui uma forma mais efetiva de motivação. Alguns buscam o reforço positivo, alcançar metas e para isso se espelham em pessoas de sucesso, seguem exemplos positivos, pensando em alcançar metas, conquistas pessoais e materiais, enquanto outros que necessitam de reforços "negativos" para agir com maior eficácia, como o fim de um prazo ou o receio de que outra pessoa possa tomar seu lugar. A IE permite o contato com as emoções, portanto podemos também disparar pensamentos ou lembranças motivadoras, momentos ou pessoas que nos inspirem.

Spector (2005, p. 284) afirma que a motivação “é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo”. Ao traçar uma meta diária, semanal ou mensal, com os comportamentos necessários, empenho e força de vontade para continuar é possível realizar a meta proposta. Porém essa motivação deve ser constante, demanda persistência e força de vontade, por isso é importante detectar fatores que causam a motivação, para que sempre esteja presente, não apenas para algo temporário.

Uma associação que favorece o controle emocional é a competência denominada Resiliência, capacidade de sobressair-se em situações adversas que podem causar a perda do autocontrole.

Segundo Sabbag (2012, p. 26):

Resiliência é competência de indivíduos ou organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e desafios. É uma competência porque pode ser aprimorada: reúne consciência, atitudes e habilidades ativadas nos processos de enfrentamento de situações em todos os campos da vida.

A partir do momento que as emoções são controladas, é possível utilizar a resiliência para seguir adiante em uma situação ruim e de forma flexível.

Diante das afirmações acima é possível fazer uma comparação entre resiliência e inteligência emocional, do mesmo modo que um indivíduo consegue, a partir da resiliência, ter sucesso em uma situação considerada negativa, como a perda de um emprego, um indivíduo com inteligência emocional também é capaz.

Segundo Gregoire⁴ (2014):

Quando uma pessoa emocionalmente inteligente sofre um fracasso ou revés, ela é capaz de se recuperar rapidamente. Isto acontece em parte por causa da capacidade de experimentar com atenção as emoções negativas sem deixar que elas saiam do controle, o que oferece um grau mais alto de resistência.

A resiliência e a inteligência emocional são competências que fornecem ao indivíduo a capacidade de reverter situações desgastantes, tendo a força de modificar estados negativos, enfrentando-as de forma inteligente.

⁴ Disponível em <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/14-sinais-de-que-voce-tem-inteligencia-emocional>>.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência das emoções nas organizações é de fato muito relevante, tendo em vista sua presença no comportamento humano, relacionamentos e conflitos dentro do ambiente de trabalho. As emoções quando usadas de forma assertiva, auxiliam os indivíduos a separarem a razão da emoção e ter sucesso na vida profissional e pessoal. Viu-se que emoções como a timidez e o medo podem atrapalhar em situações como a apresentação de um projeto, porém, outras emoções podem evitar situações graves, como exemplo podemos considerar a emoção do nojo, que pode expor uma situação sobre uma comida estragada que pode acarretar problemas de saúde.

Também podemos considerar emoções como a felicidade que pode ser canalizada em favor de algo positivo, como motivar-se para realizar uma tarefa. O conhecimento das emoções deve ser de si mesmo e de outros, e é sem dúvida uma vantagem na vida de um indivíduo, pois essas informações permitem o controle de muitas situações vivenciadas nas empresas, como de conflitos internos ou externos.

A abordagem da IE estudada neste trabalho demonstrou que o sucesso profissional não depende apenas das habilidades intelectuais, medidas pelo QI, mas também pelas habilidades pessoais que formam a base da IE, que são: Autocontrole, Autoconhecimento/Autoconsciência, Automotivação, Rapport/Empatia e Comunicação assertiva. O QI e IE são dois conceitos muito relevantes para as empresas, sendo que em comparação, não existe o mais eficiente e sim o melhor resultado a partir da utilização de ambos. Abordou-se que um QI elevado não quer dizer ter sucesso na vida é preciso ter características como as da IE, que proporcionam sucesso com as pessoas. Afinal, qual é a vantagem de se ter um colaborador excelente nas atividades de lógica e raciocínio, se na primeira ocasião de conflitos com colegas de trabalho ou clientes, ele tenha um descontrole emocional e destrua a imagem favorável da organização. O estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho e a sua compreensão afirmam que

certas atitudes como desmotivação ou pessoas resistentes às mudanças podem prejudicar as empresas.

Ao contrário, atitudes positivas são sempre bem-vindas no ambiente de trabalho, a boa comunicação é essencial para realizar as atividades nas organizações, pessoas com IE transmitem confiança quando se comunicam, fazendo uso da empatia conseguem aproximar pessoas, formar relacionamentos agradáveis e conseqüentemente favorecer a produtividade no trabalho. Viu-se que essa comunicação deve ser aperfeiçoada também entre colaboradores e empresa, para que quebrem algumas barreiras e o diálogo se torne mais aberto, contribuindo para o melhor desempenho e comprometimento de todos. As organizações viram a necessidade de maior interação entre todos os setores, pois o mercado se torna cada vez mais competitivo e as atividades precisam ser realizadas de forma mais dinâmica.

A presente pesquisa também abordou duas visões de conflitos. Viu-se que os conflitos não são necessariamente negativos e sim dependem da forma como são vistos e administrados. Na visão positiva eles servem para que surjam novas ideias, confrontos de opiniões proveitosas e buscas de novas alternativas.

Praticar a IE é permitir o crescimento intelectual, emocional e até melhorar a qualidade de vida, estar bem com seus próprios sentimentos, relacionar-se bem, estar em sintonia com as pessoas, observar comportamentos e usar esse conhecimento para obter resultados positivos.

As organizações prezam por essa competência e podem incentivar seus colaboradores para que a mesma seja adquirida, ou seja, as empresas podem proporcionar treinamentos e informar sobre o tema, porém cabe a cada colaborador se interessar, buscar seu aprendizado e aplica-la em prol dos resultados da empresa.

A eficiência da IE comprovada nesta pesquisa permitiu ampliar a visão do tema em questão, explorando cada conceito e características da mesma, ela é sem dúvida um grande diferencial nas organizações e os colaboradores que investem nesta competência contribuem fortemente para os resultados positivos da empresa, pois gerenciam melhor as emoções, são equilibrados, sabem lidar com pessoas, têm facilidade na resolução de conflitos, são motivados e se adaptam facilmente às

mudanças. Essas características são essenciais para o ambiente corporativo e contribuem para que o desempenho dos profissionais seja mais que satisfatório. As organizações formadas por pessoas focadas em suas habilidades pessoais e harmonizadas com seu ambiente de trabalho proporcionam maior produtividade e lucratividade para as empresas em que atuam.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Inteligência Social**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora LTDA, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

COSTA, Andreoni; SELAU, Alice Franciele; SILVA, Dieniffer. Santos da; SILVEIRA, Fernando. **Inteligência emocional nas organizações**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inteligencia-emocional-nas-organizacoes/3936/>>. Acessado em: 20 de dezembro de 2015.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2001.

FERNANDES, Ana Luiza. **Importância em desenvolver a Inteligência Emocional nas organizações**. 2012. 54p. Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

FREITAS, Eber; SOARES, Jandiara. **A Inteligência Emocional aplicada aos negócios**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/mobile/entrevistas/carreira/a-inteligencia-emocional-aplicada-aos-negocios/122/>>. Acessado em: 08 de março de 2016.

FURNHAM, Adrian; PETROVA, Evgeniya. **O corpo fala nos negócios: como decifrar as pessoas e transmitir mensagens eficazes com os segredos da linguagem corporal**. 4ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011.

GIRARDI, Giovana. **O cérebro numa régua**. Disponível em <<http://super.abril.com.br/ciencia/o-cerebro-numa-regua>>. Acessado em: 08 de março de 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 15ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 25ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GREGOIRE, Carolyn. **14 sinais de que você tem inteligência emocional.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/14-sinais-de-que-voce-tem-inteligencia-emocional>>. Acessado em: 08 de março de 2016.

MARQUES, José Roberto. **Administração e Resolução de Conflitos na Empresa.** Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/resolucao-administracao-conflitos-trabalho/>>. Acessado em 12 de fevereiro de 2016.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

REVISTA SEGREDOS DA MENTE. **Os ensinamentos da inteligência emocional atuam a nível intrapessoal e interpessoal.** São Paulo: Alto Astral, n.5, 2015, p. 10-11.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Resiliência: Competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional.** São Paulo: Elsevier, 2012.

SANTANA, Ana Lucia. **Quociente de Inteligência (QI).** Disponível em <<http://www.infoescola.com/psicologia/quociente-de-inteligencia-qi/>>. Acessado em: 01 de janeiro de 2016.

SEGADILHA, Bruno. **Inteligência emocional não é tudo.** Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/ideias/noticia/2012/01/inteligencia-emocional-nao-e-tudo.html>> Acessado em 08 de março de 2016.

SILVA, Nonata. **Conflitos nas Organizações.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acessado em: 26 de janeiro de 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

TUCCI, Alexandre. **Entenda o que é RAPPORT.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/entenda-o-que-e-rapport/24502/>>. Acessado em: 30 de agosto 2015.

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.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.