

# A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Alisson Nascimento<sup>1</sup>

Guilherme Chim<sup>2</sup>

Larissa Batistão<sup>3</sup>

Luiza Pegoraro<sup>4</sup>

Nathalia Mazzardo<sup>5</sup>

Christiane Bischof dos Santos<sup>6</sup>

## RESUMO

A partir dos anos 90 é possível identificar uma mudança no ambiente organizacional das empresas. O quociente intelectual, mais conhecido como QI, deixa de ser o único critério de desempenho ao se propor o termo “Inteligência Emocional” (IE), constituído pelo QI e QE (quociente emocional). Paralelo a isso, há uma crescente tendência no que diz respeito à valorização do capital humano, que envolve não só reconhecer, mas também investir na melhoria de habilidades profissionais. Considerando a relevância tanto para o meio empresarial quanto científico e acadêmico, escolheu-se aprofundar os estudos sobre o tema neste trabalho. O objetivo deste trabalho é analisar como a inteligência emocional pode ser utilizada em processos de desenvolvimento de competências e exercer influência nos

---

<sup>1</sup> Aluno do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* alissonxavier.adm@gmail.com

<sup>2</sup> Aluno do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* guilhermechimvasconcelos@gmail.com

<sup>3</sup> Aluna do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* larissaodette@hotmail.com

<sup>4</sup> Aluna do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* luizapegoraro@hotmail.com

<sup>5</sup> Aluna do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* nathalia.mazzardo1@gmail.com

<sup>6</sup> Orientadora da pesquisa. Doutora em Administração Estratégica. Graduada em Engenharia Química. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail:* christianeb@fae.edu

resultados de desempenho em empresas de pequeno e médio portes (PME's). Para tanto, utiliza-se de métodos de pesquisa exploratória-descritiva ao levantar casos de sucesso da aplicação do tema, e conduzir entrevistas para verificar como a habilidade é colocada em prática e mensurada. Após, comparar os dados obtidos para verificar se há divergências nos métodos e resultados entre as empresas que utilizam a IE e as que não. Em suma, o trabalho contribui ao destacar a importância da melhoria contínua das competências profissionais para as empresas de pequeno e médio portes, incentivando-as a buscar conhecimento e colocar os conceitos em prática em seu quadro de colaboradores. Desta forma, espera-se alavancar sua performance ao melhorar o rendimento, aumentar a produtividade e criar vantagem competitiva.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Competências. Desenvolvimentos. PME's. Gestão de Pessoas.

## INTRODUÇÃO

Em tempos de inovação as empresas estão buscando cada vez mais pelo crescimento do seu capital humano. Percebe-se então uma mudança nos conceitos profissionais do que se entende por competências e como estas são aplicadas e desenvolvidas no ambiente organizacional.

Segundo Goleman (1995, p. 34), “as empresas competem no mercado, em produtos agregados ao valor humano, sendo fundamental a forma que utilizam o seu pessoal, passando então a existir a necessidade de treinamento gerencial para atingir o sucesso tão esperado”. Tal competitividade faz com que as organizações busquem vantagens competitivas, surgindo assim novas referências sobre o que antes eram consideradas habilidades interpessoais e que atualmente podem ser compreendidas como: Inteligência Emocional (IE).

“Inteligência emocional significa expressar seus sentimentos de forma efetiva e apropriada onde as pessoas possam trabalhar juntas, tranquilas, em um objetivo comum” (GOLEMAN, 2007, p. 12). Uma das características da IE é a capacidade de controlar emoções, e saber administrá-la é um dos principais desafios enfrentados pelas pessoas em suas vidas profissionais.

Acredita-se que o estudo sobre a Inteligência Emocional é relevante tanto para o mercado como para o meio acadêmico. Portanto, foi escolhido pela equipe com o intuito de analisar e comparar a aplicação deste conceito em empresas de pequeno e médio portes (PME's). Espera-se que essa pesquisa gere contribuições para as organizações desta natureza. Acredita-se também que ao desenvolver o conhecimento sobre Inteligência Emocional, contribuir-se-á tanto para o crescimento profissional quanto para a vida pessoal dos participantes deste estudo.

Ao longo deste trabalho será feita uma análise para constatar como a Inteligência Emocional afeta as PME's, tendo como base de estudo três empresas de Curitiba e região metropolitana, identificando se esta é aplicada e comparando quais as diferenças entre as que possuem essa característica e as que não, para que futuramente seja possível melhorar o rendimento dos colaboradores e também do ambiente organizacional destas empresas.

Com vistas a explorar o tema apresentado, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a inteligência emocional pode influenciar o desenvolvimento das competências profissionais e no desempenho em empresas de pequeno e médio portes?**

O objetivo geral é analisar como a inteligência emocional pode ser utilizada em processos de desenvolvimento de competências e exercer influência nos resultados de desempenho em empresas de pequeno e médio portes de Curitiba e região metropolitana.

Os objetivos específicos são:

- levantar casos de aplicação em empresas em que a aplicação dos conceitos de IE obteve resultados positivos no desenvolvimento de competências (literatura e documentos);
- definir casos de estudo e conduzir entrevistas para verificar a aplicação dos conceitos da IE, quando houver;
- realizar comparativo entre empresas que aplicam e não aplicam IE e verificar divergências no desenvolvimento de competências;
- sugerir modelo de aplicação de IE para desenvolvimento de competências para pequenas e médias empresas.

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem como finalidade apresentar os conceitos da literatura em relação à inteligência emocional, competências profissionais e desenvolvimento de pessoas em pequenas e médias empresas (PME's).

### 1.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo Inteligência Emocional surge em 1990 com John Mayer, psicólogo da Universidade de New Hampshire, junto com Peter Salovey, de Yale, no artigo "*Emotional Intelligence*" a partir de uma reformulação do pensamento de Howard Gardner, psicólogo da Escola de Educação de Harvard, sobre a multiplicidade da inteligência. Destacando-se somente em 1995 quando Daniel Goleman, psicólogo, escritor e PhD de Harvard, lança seu livro sobre o tema.

Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades, que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional (GOLEMAN, 1999, p.16).

Apesar de já ter sido amplamente debatido, o tema reaparece na Revista EXAME (2016) entre as dez competências que todo profissional precisa ter até o ano de 2022, como uma habilidade que vai ganhar destaque devido às forças de mercado que estão remodelando as vidas profissionais e atribuindo um valor sem precedentes à inteligência emocional para o êxito na organização.

A multiplicidade da inteligência, trazida no livro *Estados de Espírito* de Gardner (1983) observa que se basear na ideia de que um único tipo de inteligência determine o futuro de cada um, como testes na escola e provas de rendimentos, onde o único fator medido é o QI, é uma limitação e uma velha forma de se pensar. Para ele, existem duas faces do que chama de “inteligências pessoais”, as aptidões interpessoais e aptidões intrapsíquicas, onde as interpessoais se desdobraram em quatro aptidões distintas: a de liderança, de manter relações e conservar amigos, de resolver conflitos e a do tipo de análise social.

De acordo com Goleman (1995, p. 55):

Salovey inclui as inteligências pessoais de Gardner em sua definição básica de inteligência emocional, expandindo essas aptidões em cinco domínios principais: Conhecer as próprias emoções (autoconsciência), lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

Surgem então conceitos de diversos autores sobre IE, como Goleman, Mayer e Salovey, mas todos seguindo o princípio de associar a inteligência à emoção, e trazer cognição ao campo do sentimento, ser capaz de usar o lado emocional e o racional, controlando impulsos, canalizando emoções para situações adequadas, praticando a gratidão e motivando as pessoas, tudo em prol de ajudar a encorajar outros indivíduos e a si mesmo.

“Inteligência emocional e social é a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos e de outros e administrar as emoções efetivamente, em si mesmo e em outros” (GOLEMAN; BOYATZIS; RHEE; 2002, p.65).

Mayer e Salovey (1990) citam também que a inteligência emocional não é o oposto da inteligência, mas sim a intersecção entre ela e a emoção. Assim, ela seria uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas; argumentam ser inadequado conceber a emoção sem inteligência, ou esta sem aquela, trazendo ao conceito uma visão integrada da razão e emoção.

A junção dos pensamentos dos autores da IE, traz em sua composição o quociente intelectual (QI), que é inato nas pessoas, e o quociente emocional (QE) que é adquirido conforme as experiências vivenciadas ao longo da vida. Desde os primeiros meses de vida, as situações que ocorrem no ambiente em que estão inseridas têm a capacidade de indicar como serão as futuras relações e de que modo as pessoas irão reagir a determinados eventos, pois ocasiões recorrentes geram um pensamento automático e toda vez que episódios parecidos acontecem, um gatilho é acionado e se age da mesma maneira que nas vezes anteriores.

Abaixo é possível fazer uma comparação entre as escolas de pensamentos de Inteligência Emocional tendo como referência os seus respectivos autores:

QUADRO 1 – Comparação entre escolas de pensamentos de IE

Autores	Mayer e Salovey (1990)	Goleman (1995)	Nelson e Low (2011)
Referência no meio científico	Escola de Habilidades (ability model) Yale University	Escola de Competências (competence model) Harvard University	Escola de Aprendizagem de IE (learning model) Texas A&M University – EITRI
Composição	Percepção: identificar emoções próprias e de outros. Uso: considerar peso dos estados emocionais nas tomadas de decisões. Entendimento: compreender relações de causa – efeito em situações emocionais. Administrar: controlar e gerenciar as emoções próprias e de outros.	Autoconsciência: autoavaliação precisa, autoconfiança. Consciência social: empatia, consciência organizacional, orientação para servir. Autoadministração: autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade, iniciativa, proatividade. Aptidões sociais: desenvolver o outro, liderança, influencia, comunicação, catalisar mudanças, administrar equipes.	Intrapessoal: comprometimento, gestão do tempo, coerência, autoestima, gestão do estresse. Interpessoal: assertividade, espírito de equipe, empatia, tomada de decisão, influência positiva. Áreas críticas: agressividade, deferência, orientação para mudança.
Avaliação/ Tipo de escala	MSCEIT* Escala de Habilidades (QE)	ESCI* Escala para autoavaliação e comparação com pares (360º)	ESAP* Escala de auto avaliação
Módulos associados	Introdução à IE nas Organização Avaliação, Treinamento e Coaching de IE	Competências emocionais no trabalho Avaliação, Treinamento e Coaching de IE	Liderança e Inteligência emocional Avaliação, Treinamento e Coaching de IE

Fonte: Gonzaga e Rodrigues (2018)

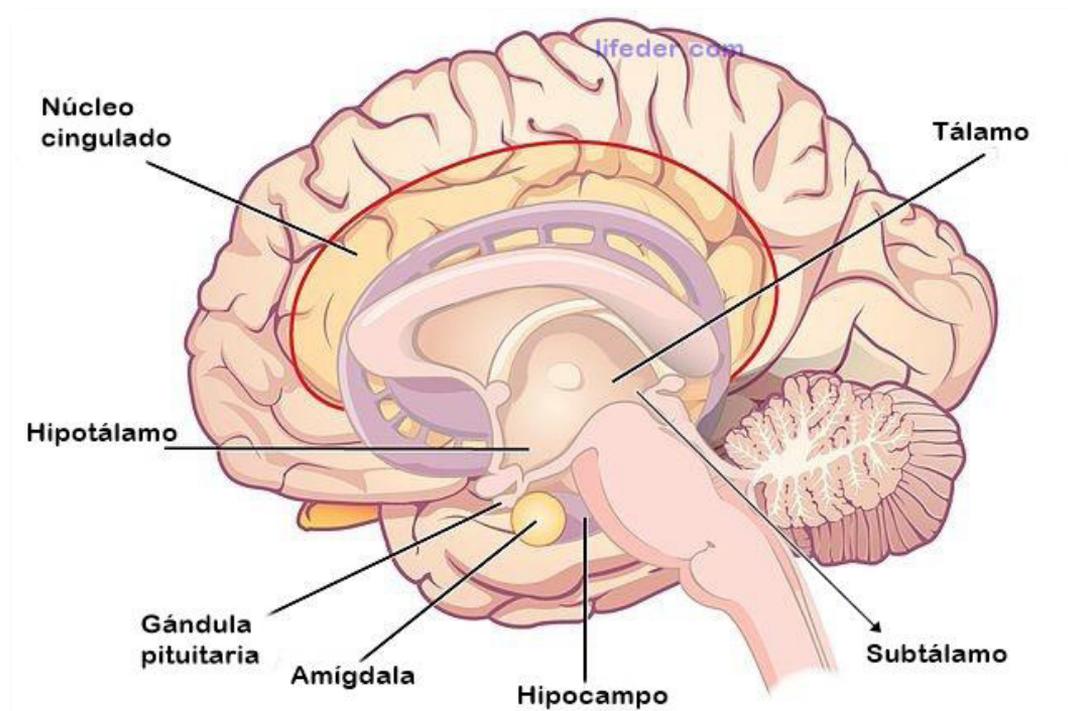
### 1.1.1 Quociente Intelectual X Quociente Emocional

Goleman (1995) menciona a pesquisa de Joseph LeDoux, neurocientista do Centro de Ciência Neural da Universidade de Nova Iorque, que dá novos sentidos ao

circuito do cérebro emocional, onde um sinal visual era direcionado da retina para o tálamo, seguindo para o neocórtex que analisava a situação, buscando referências anteriores para obter a melhor resposta e então iria para a amígdala ativar os centros de reações emocionais.

Descobre-se então que uma pequena parte desse sinal vai direto do tálamo para a amígdala, que tem a resposta duas vezes mais rápida que o córtex, o que leva à um “sequestro emocional”, onde a pessoa age por impulso e o menor sinal de um padrão sensorial à leva a reagir sem ao menos obter uma resposta. É o conhecido “agir sem pensar direito no que está fazendo”, e só depois de passada a situação, quando a amígdala recebe a resposta do neocórtex que se percebe de que outro modo poderia ter agido naquela situação. A figura abaixo retrata os pontos do circuito do cérebro emocional:

FIGURA 1 – Áreas de conexões cerebrais



FONTE: Silván (2017)

Na perspectiva da psicologia, a abordagem cognitiva-comportamental de Knapp e Beck (2008) mostra que a partir de determinado evento se têm um pensamento automático (ligado a casos que aconteceram na infância e assim ficaram registrados como fatos negativos ou positivos), o que gera emoções. Mas só se toma consciência com a emoção, o pensamento automático é algo inconsciente, onde a pessoa só liga o sentimento de emoção a determinado evento, e não ao pensamento automático que foi o que lhe causou tal emoção.

O que leva a principal aptidão da inteligência emocional – a autoconsciência – sendo um modo neutro que mantém a autorreflexividade mesmo em meio a emoções turbulentas, é o saber reconhecer um pensamento e adquirir consciência – para poder mudá-los.

Mayer (1990) constata que as pessoas possuem estilos típicos de conduzir suas emoções:

- Autoconsciente: possui consciência da emoção que sente naquele momento e é capaz de tomar iniciativa de mudá-las rapidamente ao perceber que se trata de um pensamento negativo. O que pode intensificar sua personalidade, sendo mais autônomo, seguro de si e mais positivo.
- Mergulhadas: não possuem consciência de seus sentimentos, e então são inundados por eles e incapazes de escapar, como se não tivessem controle emocional e são sempre levados por pensamentos negativos. O que os torna instáveis e sem perspectiva.
- Resignadas: possuem consciência do que estão sentindo, mas não fazem nada para mudá-los, apenas aceitam o que está acontecendo negativamente, mesmo que isso os atormente. O que leva às pessoas deprimidas ou às que acham que estão bem e não querem mudar como estão.

Antigamente, no século XX, com uma indústria mecânica e rígida, a inteligência intelectual era a mais importante. Hoje em dia, ter habilidades sociais e criar relações se tornou o ponto chave para uma vida exitosa. Assim, o indivíduo deve estar consciente de suas próprias emoções, onde identifica quando está triste, feliz, nervoso, frustrado, reconhecendo seus sentimentos e regulando suas reações, o que depende de uma boa comunicação entre a mente racional e a emocional.

### 1.1.2 Emoções

Denise de Camargo (1999) define a emoção como primeira forma de comunicação do recém-nascido com o mundo, e que a partir dela são iniciadas as relações interindividuais, gerando noções de afetividade, vinculação com o mundo e de necessidade do outro. A autora defende a emoção não como uma linguagem, mas sim como um meio de expressão que abre caminho para a linguagem, gerando a possibilidade de novas formas de atenção como memória, imaginação, pensamento e ação. A partir da interconexão com outras áreas, o indivíduo, nos seus processos de reorganização mental que ocorrem ao longo da vida, acaba por transformar também suas emoções, vinculando estas as suas percepções a sua realidade cultural e sociedade em que é participante.

As emoções são multidimensionais, segundo Reeve (2006) a construção de uma emoção ocorre a partir da junção de quatro componentes: o sentido de propósito, o sentimento, o social-expressivo e a excitação corporal. Cada um desses componentes dá ênfase a um atributo diferente da emoção, o sentido de propósito gera motivação e cria metas, a parte do sentimento traz a cognição e experiência subjetiva. O social-expressivo é a comunicação não-verbal, por meio de gestos, posturas e expressões vocais e faciais. E a excitação corporal ativa o lado biológico ou fisiológico, regulando o comportamento corporal.

A criação de uma emoção é feita por meio de uma reação a um evento provocador, o que influenciará o estado de todo o organismo pelas vias de comunicação mente/corpo e as células vão sentir e se comportar de acordo com o tipo de emoção que esteja predominando no momento. Sprea (2009) divide as emoções em dois tipos: as positivas e as negativas, pois exercem respostas opostas no organismo. Emoções positivas resultam em alegria, aceitação e felicidade, o que faz muito bem ao organismo, já as emoções negativas causam infelicidade, nervosismo e repulsa, provocando o mau funcionamento das células, desperdício de energia, afetando o rendimento normal e ocasionando em doenças.

O quadro abaixo retrata os diferentes tipos de emoções e suas respectivas reações:

QUADRO 2 – Tipos de emoções

Amor	Aceitação, amizade, confiança, afinidade, adoração, paixão.
Ira	Revolta, ressentimento, raiva, indignação, vexame, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, ódio.
Medo	Ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror, pânico.
Nojo	Desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.
Prazer	Felicidade, alegria, alívio, contentamento, diversão, orgulho, emoção, gratificação, satisfação, bom humor, euforia.
Surpresa	Choque, espanto, pasmo.
Tristeza	Sofrimento, mágoa, desânimo, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero, depressão.
Vergonha	Culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento.

FONTE: Sprea (2009)

### 1.1.3 Inteligência Emocional nas Organizações

Segundo Barbieri (2014) o conhecimento gerado pelas pessoas é fator determinante na geração de valor para as empresas, sendo este mais importante que o capital, os ativos físicos, a terra e até mesmo as pessoas, caso estas não inovem nem o gerem.

Os ativos de uma empresa podem ser compreendidos como tangíveis e intangíveis, sendo o primeiro ligado aos bens da empresa, que podem ter troca, ser mensuráveis e não mudam muito seu valor ao longo do tempo. Já os intangíveis representam o conhecimento e competências, podendo sofrer alterações no valor (BARBIERI, 2014).

Seguindo o pensamento do autor, uma empresa é composta pelo capital intelectual, que se refere ao conjunto de informações e conhecimentos acumulados que agregam valor, por meio da inteligência e não de ativos tangíveis. O capital intelectual é composto pelo:

- Capital Estrutural: é tudo o que fica na empresa, mesmo quando seus colaboradores saem, ou seja, seu banco de dados, manuais e procedimentos.
- Capital Relacional: refere-se ao relacionamento de uma empresa com seus clientes, conhecer suas necessidades e problemas.
- Capital Humano: é o conjunto de experiências, conhecimento, habilidades e valores que agregam as empresas, produzindo capitais para as mesmas.

O capital humano é a fonte de inovação e de renovação que se refere aos funcionários especializados ou às atividades que executam, e que agregam valor sob o ponto de vista do cliente. [...] A inovação, atitudes dos funcionários, posição hierárquica na organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual e em equipes são resultados do capital humano que podem ser devidamente medidos (FERRAZ et al., 2007, p.3).

Compreende-se então que o funcionário é a peça principal no tabuleiro, se tornando indispensável, e a partir deste pensamento observa-se que a empresa que valoriza e faz a gestão adequada desse capital obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Como exemplo prático, o hospital norte Americano Berlin Health estava passando por um momento de crise, com redução de lucratividade, redução de receita, e os clientes buscavam outros hospitais que ofereciam mais serviços. Ao notar isso, o hospital resolveu agir buscando uma solução a partir da IE, treinando e desenvolvendo a QE em todos os seus líderes. O resultado foi que o cenário que tinha previsão para 5 anos foi alcançado em 2, e em 2013 o hospital foi eleito como o melhor hospital dos EUA. Mostrando assim que as ações de IE podem levar a mudança de cenário e elevar o índice de lucratividade em qualquer empresa, se bem trabalhada (informação verbal<sup>7</sup>).

A aplicação da IE (Inteligência Emocional) nas organizações pode “externar queixas como críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade seja mais valorizada do que fonte de atrito e o trabalho em rede efetivo” (GOLEMAN, 1995, p.110).

<sup>7</sup> ECHEVERRIA, Mário. O impacto da inteligência emocional nas organizações. **YouTube**, out. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hbS6cQ2YqjM>>. Acesso em: 30 set. 2018.

Em contrapartida, os efeitos destrutivos de um moral infeliz, trabalhadores intimidados, chefes arrogantes ou qualquer das dezenas de outras variedades de deficiências emocionais no local de trabalho, passam em grande parte despercebidos pelos de fora da cena imediata. Os custos, porém, podem ser lidos em sinais como menor produtividade, aumento das perdas de prazo, erros e acidentes, e o êxodo de funcionários para ambientes mais simpáticos (GOLEMAN, 1995, p.163).

O quadro abaixo classifica as habilidades que pessoas emocionalmente inteligentes possuem e suas respectivas características:

QUADRO 3 – Habilidade das pessoas emocionalmente inteligentes

Autoconsciência	Capacidade de saber o que se está sentindo. As próprias emoções parecem óbvias para as pessoas, mas não é rara a confusão de sentimentos diferentes, como raiva e frustração. Também comum é se deixar dominar por estados de ânimo confusos: nutrir mau humor, por exemplo, quando nem se lembra o que levou à chateação. Noção precisa dos sentimentos permite a tomada de decisões.
Automotivação	Faculdade de colocar as emoções a serviço de uma meta. Quando conseguimos estabelecer um objetivo, fica mais fácil conter a ansiedade e controlar os impulsos que nos colocam em risco. O resultado é a persistência. A capacidade de motivar-se está associada à crença de que, se nos empenhamos, atingiremos resultados. É a característica dos grandes atletas.
Capacidade de se relacionar	Habilidade de lidar com as emoções dos outros de maneira adequada. Em qualquer relacionamento, as pessoas enviam sinais verbais e não verbais que afetam os demais. O controle adequado dessa sinalização permite elevar o grau de bem-estar aos outros. Essa bagagem humana nos líderes e nas chamadas “estrelas sociais”, pessoas que todos consideram encantadoras.
Empatia	Sensibilidade para perceber as emoções do outro e colocar-se no lugar dele. Esse sentimento, básico nas manifestações de solidariedade, relaciona-se com comportamento de futuro ético. Empatia deixa claro o quanto é doloroso ser injustiçado. Assim, as pessoas compreendem que os outros têm sentimentos semelhantes e se esforçam para não cometer injustiças ou agressões.
Lidar com as emoções	Administrar o que se sente. Esse controle não significa negar as emoções, mas dar a elas sua devida dimensão, procurando uma maneira de superá-las ou de conviver com elas. É preciso estabelecer uma estratégia para lidar com os sentimentos.

FONTE: Adaptado de Goleman (1995)

## 1.2 COMPETÊNCIAS NO TRABALHO

Segundo Kilimnik, Sant’anna e Luz (2004), competência pode ser definida como o conjunto de características individuais observáveis, tais como conhecimentos, habilidades, objetivos, valores que permitem predizer e/ou causar um melhor desempenho no trabalho ou em outras situações da vida.

Competência diz respeito a conhecimentos suficientes para a realização de determinada atividade, corresponde a um saber fazer reconhecido que implica a mobilização e utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes e que agrega valor econômico às organizações e valor social para o sujeito, trabalhador (SOUZA, 2015, p.57).

Em um contexto histórico, os conceitos de competência foram desenvolvidos a partir dos anos 80, período em que as estruturas organizacionais estavam se adaptando às mudanças geradas por uma crise capitalista no modelo organizacional taylorista/fordista, no início dos anos 70. David McClland (1973) sustentou que as avaliações tradicionais não conseguiam prever o desempenho profissional que o candidato à vaga teria, então propôs uma tese onde os quesitos a serem analisados seriam baseados nas competências, como empatia, autodisciplina e iniciativa, que então identificaria aqueles que teriam um ou não bom desempenho.

Esse amplo processo de reestruturação dos modelos de negócios fez com que as empresas buscassem inovação em seus processos e verificou-se que, além de investir em tecnologias como forma de diferenciação de mercado, o capital humano e intelectual também poderia ser utilizado como vantagem competitiva frente aos concorrentes (DELUIZ, 2001).

Os pilares que formam as competências são ressaltados por Dutra (2016), como diferenciadores em três formas, conhecido no mundo da Administração como CHA (conhecimento – habilidades – atitudes):

1. Conhecimento: é o saber, o conhecimento tácito, fica registrado em sua mente e é ligado às experiências das pessoas, o know-how, o que muitas vezes pode ser difícil de ser externalizado aos outros, de torná-lo conhecimento explícito.
2. Habilidades: é o saber fazer, uma combinação do saber e o saber fazer, mas nem sempre quem sabe é quem faz. É um atributo que se aprende na prática, por meio de treinamentos.
3. Atitudes: é o querer fazer, não adianta ter o conhecimento e a habilidade se não toma iniciativa, é o ir atrás da mudança para melhorar algo.

As competências no trabalho, segundo Coda (2016), podem ser divididas do todo para o particular, em:

- Organizacionais: capacidades que integrem o todo, como suas habilidades, disciplinas, valores, sistemas, tecnologias, missão, visão, para criar vantagem competitiva.
- Gerais: são fundamentais para qualquer colaborador, independentemente de seu cargo ou nível hierárquico.

- Profissionais, técnicas ou específicas: são originadas das competências organizacionais, podem ser gerais ou específicas, estão relacionadas às necessidades do cargo e são usadas mais para avaliações, capacitações e orientações.
- Gerenciais: essenciais para os colaboradores que desempenham papéis de liderança em todos os níveis da organização.
- Individuais ou Comportamentais: refere-se aos atributos que um colaborador tem e que pode gerar eficácia ao desempenhar sua função.

Dentro destas divisões, Meister (1999) relaciona sete competências fundamentais no ambiente de negócios, que melhoram substancialmente a empregabilidade do sujeito:

QUADRO 4 – Competências fundamentais no ambiente de negócios

1	Aprendendo a aprender
2	Comunicação e colaboração
3	Raciocínio criativo e resolução de problemas
4	Conhecimento tecnológico
5	Conhecimento de negócios globais
6	Desenvolvimento de lideranças
7	Autogerenciamento de carreiras

FONTE: Meister (1999)

### 1.2.1 Competências Individuais ou Comportamentais

Conforme define Le Diest, Winterton (2005 apud CODA, 2016, p. 17):

Competências comportamentais são também entendidas como aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, podendo ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e de autodesenvolvimento.

As competências individuais ou comportamentais podem ser conectadas em quatro linhas, segundo Coda (2016), sendo elas personalidade, autoconhecimento, diferenças individuais e inteligência emocional.

A personalidade está ligada a como uma mudança no ambiente poderia resultar em determinadas ações ou padrões característicos de um tipo de perfil, um jeito diferente de pensar, sentir e agir.

O autoconhecimento, ou conhecimento a si próprio, é capaz de coordenar uma resposta a algum evento, tomar controle de suas ações e emoções, e a partir daí tentar compreender os outros.

A principal determinante das diferenças individuais é a personalidade, existem inúmeros perfis gerenciais, mas é possível diferenciá-los em grupos com personalidades similares, o que facilita um processo de avaliação, pois com base num perfil já se sabe o que é esperado de reação em determinada situação.

Da inteligência emocional se desenvolve a competência emocional, que também é compreendida por Goleman (1999), onde mostra o quanto do potencial de aprender habilidades de auto percepção, motivação, auto regulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos, pode ser traduzido para a capacidade no ambiente organizacional.

### 1.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM PME'S

#### 1.3.1 Pequenas e Médias Empresas

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2018), as empresas brasileiras podem ser classificadas em três categorias: micro, pequena e média, e estas levam em consideração diferentes critérios, como a Lei Complementar 123/2006 ou Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, o número de empregados e o faturamento anual, sendo este último fator decisório na classificação. Como não existe um único critério de um único órgão para realização da análise, os dois principais no Brasil, segundo Guimarães, Carvalho e Paixão (2018), são a Receita Federal que utiliza o regime tributário do Simples Nacional para as microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs), e o de pessoal ocupado do Sebrae.

Abaixo encontra-se a classificação do Mercosul para empresas de micro, pequeno e médio porte, utilizando como critério o número de funcionários, receita bruta e coeficiente de tamanho<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> Coeficiente de tamanho é definido pela fórmula:  $C=10X(PO/POm \times V/Vm)^{1/2}$ , onde: C= Coeficiente de tamanho, PO= quantidade de empregados da empresa, POM= quantidade de empregados de referência, V= vendas da empresa e Vm= venda anual de referência.

QUADRO 5 – Classificação do Mercosul de Micro, Pequena e Média Empresa

Categoria	Funcionários (até)	Receita Bruta (até) (R\$)	Coefficiente de Tamanho
Micro	20	400.000	0,52
Pequena	100	2.000.000	2,58
Média	300	10.000.000	10,00

FONTE: Observatório Internacional Sebrae (2016)

Assim como cada classificação possui seus critérios, a gestão de pessoas em cada tipo de empresa também é tratada de forma diferente, levando em consideração a categoria que está inserida e, além disso, é possível identificar que a necessidade de uma gestão de pessoas de qualidade não se limita apenas a grandes empresas, sendo de extrema importância que seja bem executada em pequenas e médias organizações também, já que estas estarão competindo juntamente no mercado.

### 1.3.2 Gestão de Pessoas em PME's

A partir de uma reformulação sobre a Administração dos Recursos Humanos, no final do século XX, onde começa a se perceber o valor do capital humano e compreender que as pessoas são parte das organizações, como colaboradores e parceiros, não mais sendo recursos, surge o termo Gestão de Pessoas.

O Sistema de Gestão de Pessoas deve criar condições para que elas possam avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho e para que a empresa e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma Dinâmica. As pessoas de outro lado, não foram educadas a planejar suas carreiras e seu desenvolvimento caso não sejam estimuladas e apoiadas, não irão priorizar a reflexão sobre seu desenvolvimento. Como a questão do desenvolvimento é a pedra de toque para a competitividade profissional da pessoa e organizacional da empresa, a estimulação nesse sentido será o alicerce para uma relação que pode suportar as adversidades do futuro (CARLOS et al., 2012, p.17).

A Gestão de Pessoas deve estar alinhada com os objetivos e metas da organização e individuais, provendo empregados treinados e motivados, mantendo qualidade de vida no ambiente de trabalho, além de administrar transições internas, políticas éticas e comportamento social. Para ganhar vantagens competitivas, as empresas perceberam a necessidade de estimular o desenvolvimento de seus colaboradores (DUTRA, 2009).

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. – O desenvolvimento inclui não apenas

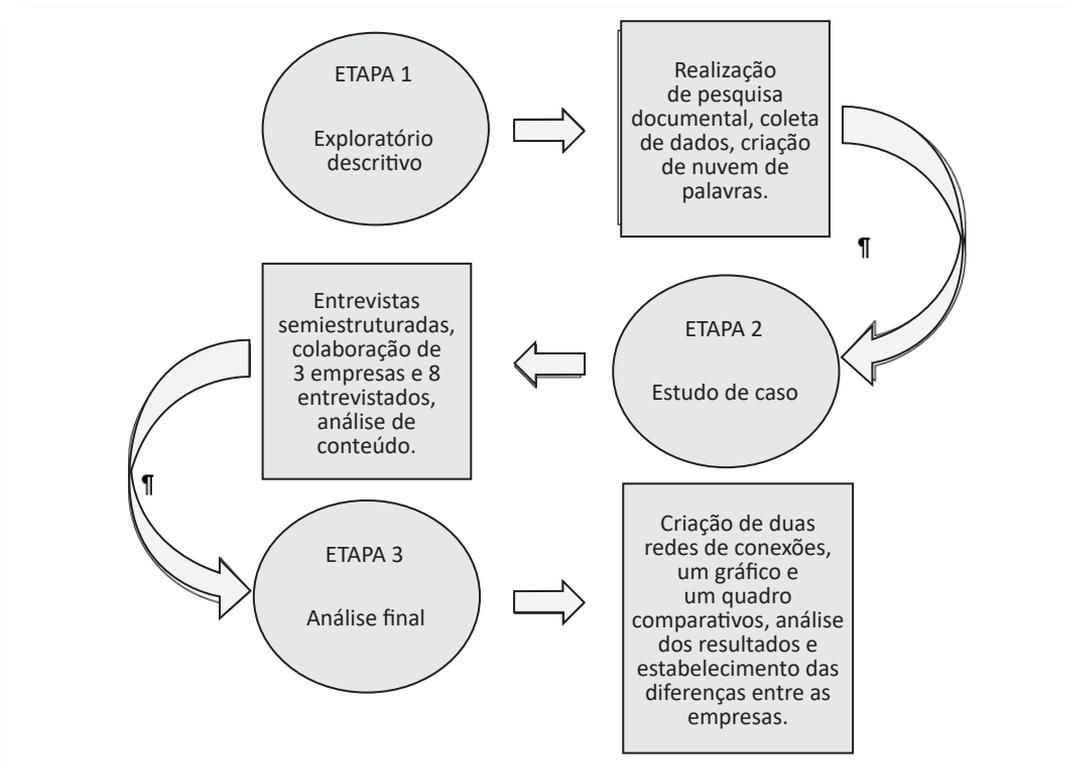
o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000, p. 338).

Ribeiro (2012) aponta as funções da área, como sendo: análise e descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos, salários, remuneração, contratação, integração, avaliação de desempenho, questões burocráticas e trabalhistas, desenvolver e reter talentos e para cada função existem ações periódicas a serem aplicadas. No caso das contratações deve se ter consciência do que a empresa deseja fazer, então se define o perfil do candidato e como será o processo de seleção. Já na parte de retenção de talentos, existem práticas para estímulo e potencialização dos empregados, criando um bom ambiente de trabalho, o que auxilia na retenção dos mesmos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de analisar os impactos da aplicação prática dos conceitos estudados e seus resultados, os procedimentos metodológicos deste trabalho foram executados em três etapas, como mostra o quadro abaixo:

FIGURA 2 – Fluxograma das Etapas Metodológicas



FONTE: Elaborado pelos autores

## 2.1 PRIMEIRA ETAPA: ESTUDO EXPLORATÓRIO DESCRITIVO

Foi realizada uma pesquisa documental, por meio do método exploratório descritivo. Segundo Gil (1999), o que caracteriza o método exploratório é sua flexibilidade no planejamento dos objetivos, com o intuito de proporcionar uma visão geral do fato em questão para facilitar o desenvolvimento e o esclarecimento de seus conceitos e ideias. Considerando o método descritivo, o autor define sua finalidade como o estabelecimento de relações entre determinada população ou fenômeno.

Método este, com o objetivo de levantar exemplos de aplicação da IE através da técnica de coleta de informações nos sites de duas empresas e três consultorias entre os meses de fevereiro a março. O resultado desta etapa consistiu em levantar características e competências similares, que possibilitaram a construção de uma nuvem de palavras, evidenciando as palavras mais citadas para a elaboração de um roteiro de entrevista com questões direcionadas tanto para o lado pessoal quanto para o profissional dos entrevistados.

## 2.2 SEGUNDA ETAPA: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso serviu como base para esta etapa, considerando ser um método que gera maior conhecimento da realidade prática do fato em questão, devido ao estudo profundo necessário (YIN, 2001). O caso estudado abrange três empresas de pequeno e médio portes, situadas em Curitiba e região metropolitana, de fácil acessibilidade. A análise foi feita utilizando o software Atlas.ti<sup>®</sup>, mediante comparativo entre as que aplicam os conceitos da IE para desenvolver competências profissionais de seus colaboradores e as que não o fazem. Considerando o tempo necessário para a entrega dos resultados, no dia 20 de março a equipe realizou contato telefônico com as empresas que se adequam aos propósitos desta pesquisa e que demonstraram interesse em participar, acordando um dia específico para a realização das entrevistas.

A coleta dos dados foi realizada em um total de três empresas, com a contribuição de quatro colaboradores na empresa que aplica IE, e mais quatro nas outras duas empresas que não aplicam, distribuídas de forma igual, optou-se por entrevistas com cargos da base e do topo da hierarquia das organizações. Através de entrevistas semiestruturadas, a elaboração do roteiro, o qual encontra-se como apêndice A, foi fundamentada por meio de exemplos de questionários já utilizados em artigos e vinculando cada pergunta com cada um dos cinco pilares da IE. Este roteiro passou por validações junto a professores e profissionais para a verificação de conteúdo e linguagem utilizada.

A aplicação do roteiro nas empresas foi feita por meio de uma amostragem não probabilística que “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA; 2014, p. 132). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para possibilitar a análise do seu conteúdo através do software Atlas.ti<sup>®</sup>. A coleta dos dados foi realizada no mês de abril de 2019.

## 2.3 TERCEIRA ETAPA: ANÁLISE FINAL

Esta etapa consistiu na elaboração de uma análise final, com o objetivo de desenvolver duas redes de conexões, um gráfico e um quadro para evidenciar e facilitar a comparação de expectativas e resultados das competências retiradas da nuvem de palavras realizada na primeira etapa. Assim, com os resultados obtidos nesta terceira etapa, foi possível estabelecer as diferenças entre as empresas participantes do estudo.

## 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

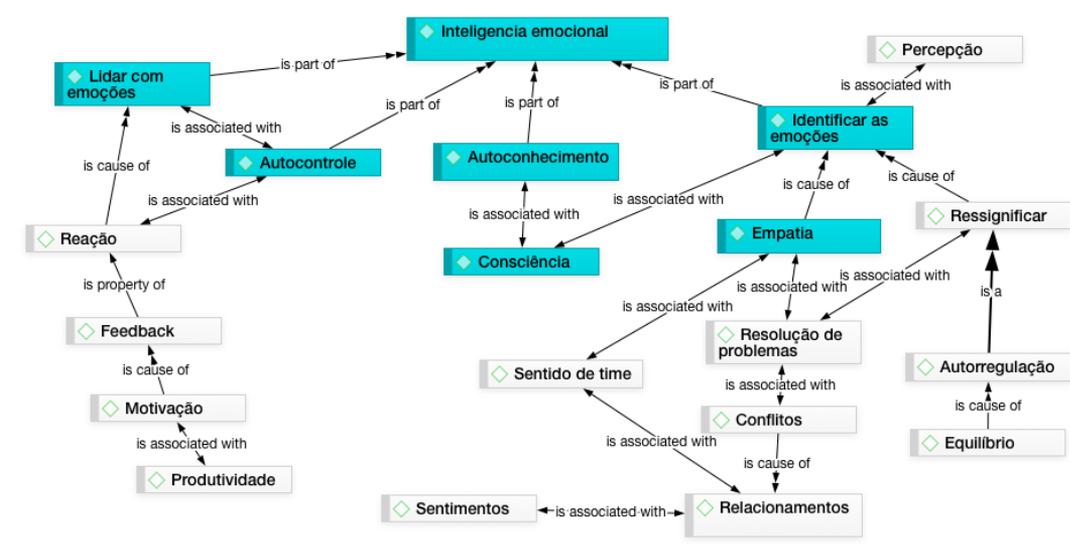
Iniciando as etapas metodológicas, em levantamento realizado de fevereiro a março de 2019, foram retiradas publicações referentes à IE e suas características nos seguintes sites proeminentes: Forbes e Greenme, e também em sites de empresas que prestam consultoria e cursos para organizações que querem implementá-la, como o Grupo Kronberg, Isi Infinity e IEneagrama. Estas publicações são de domínio público e estão disponíveis nos respectivos sites institucionais. Tratam-se de resultados significativos de aplicação da IE, comprovados por meio de testemunhos e *cases* de sucessos e, a partir destas informações, foi possível criar a nuvem de palavras.

Feita através do WordArt<sup>®</sup>, um programa gratuito, a nuvem de palavras, é um método popular para análise de textos pois facilitam a identificação das palavras mais usadas. Quanto mais frequente a palavra for mencionada, maior e mais destacada aparecerá (MCKEE, 2014). Levando em consideração às características de uma pessoa com Inteligência Emocional para formação de uma nuvem (conforme levantamento das publicações), abaixo pode-se observar o resultado obtido nesta etapa:



Após alcançar o ponto de saturação de conteúdo, conforme sugere Thiry-Cherques (2009), as entrevistas foram transcritas, e a partir destas, foi utilizado o software Atlas.ti®, que possibilita realizar análises qualitativas, provendo uma análise aprofundada do conteúdo obtido das entrevistas realizadas. Foram criadas duas redes de conexões para exemplificar a percepção que os entrevistados têm a respeito da IE. Para que fosse compreendido com maior clareza, foi realizada uma codificação prévia com base na literatura consultada bem como códigos que emergiram durante a análise.

FIGURA 4 – Rede de conexões na empresa que aplica IE



FONTE: Elaborado pelos autores

A partir do desenvolvimento da rede de conexões na empresa “A”, a qual aplica IE, constata-se que os participantes têm uma interpretação concreta sobre Inteligência Emocional, e tentam implementá-la em todos os momentos de suas vidas, seja pessoal ou profissionalmente.

*Inteligência Emocional é fundamental hoje, acho que é algo que vem sendo falado o tempo inteiro. A gente está numa empresa que trata disso, a pessoa se conhecer, a pessoa ter noção de quem ela é, dos seus pontos a serem potencializados, o que ela pode potencializar, do que ela precisa eliminar da vida dela, e das crenças que ela tem. De entender onde ela está hoje, o que ela alcançou, o resultado que ela tem hoje é consequência sim de tudo o que ela fez até aqui, [...], ter a – inteligência emocional é realmente trazer a melhor versão, buscar lá dentro e trazer a melhor versão pra fora, pra vida (Coordenador de Desenvolvimento Humano da empresa A).*

Observa-se que existe um pensamento muito claro entre os quatro entrevistados, de que primeiro deve se ter a consciência de si mesmo para depois conseguir entender

os que estão a sua volta. Essa conexão aparece na associação do autoconhecimento e consciência com a identificação das emoções e a partir daí se tem a empatia, onde é possível entender o problema do outro, os conflitos, e então manter os relacionamentos. Como relata a Gestora Financeira da empresa “A”:

*Aqui a gente trabalha com o perfil comportamental, com a forma de ver cada situação, de entender cada pessoa, [...], primeiro você tem a consciência, o entendimento de si mesmo, para você se colocar no meio, para você saber lidar com cada situação e com cada pessoa, como um diferencial, para você poder absorver o melhor dela, porque às vezes a gente quer comparar, e as pessoas são diferentes, e temos que ter diferentes formas de tratá-las.*

Durante as entrevistas foi possível perceber que a organização se comporta como uma equipe, que não existem áreas separadas e todas conversam entre si, o que eleva o senso de time presente na organização. Mesmo em perguntas direcionadas ao pessoal, usavam a palavra “nós”, levando em consideração toda a equipe e não apenas ele/ela em si.

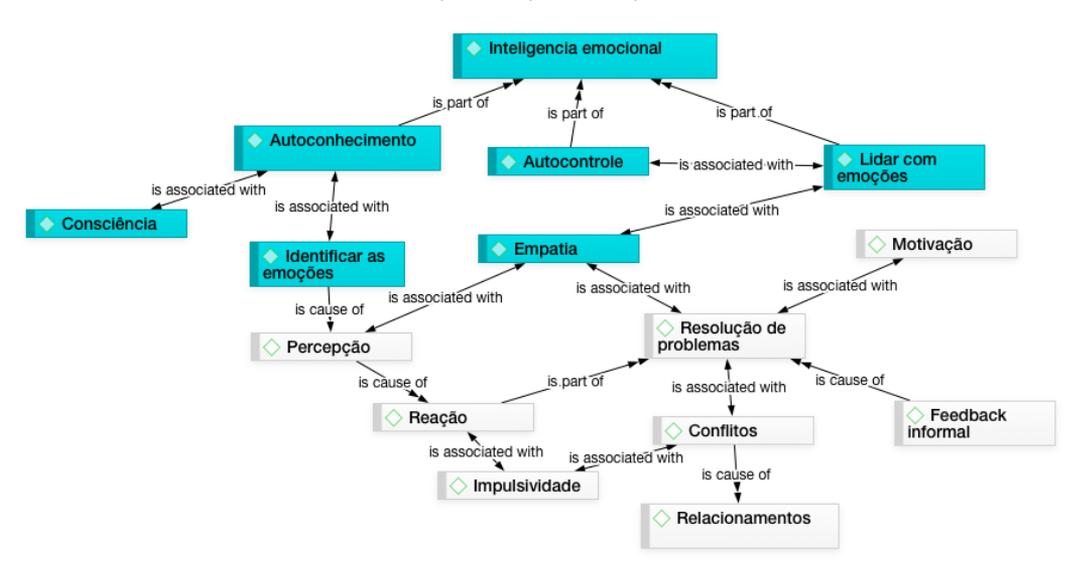
Demonstrando que a partir do momento que estiverem trabalhando em conjunto, as dificuldades se tornam menores, existindo uma preocupação com a reação de todo o grupo, pois esta pode afetar toda a organização. O que leva a um feedback constante, o qual incentiva a satisfação e motiva o grupo, gerando mais produtividade e um ambiente mais agradável de se trabalhar, como descreve o seguinte entrevistado:

*A gente entende que existem as barreiras, mas a gente não vê isso como uma dificuldade. De repente como um degrau que a gente alcança, como algo que eu preciso pro nosso crescimento. Toda dificuldade que a gente vê aqui, a gente não eleva ao nível de dificuldade, mas ao nível de satisfação que aquilo pode trazer depois de resolvido, a gente sempre vê o lado positivo e não negativo daquele obstáculo, daquela barreira (Assistente Financeiro da empresa A).*

Surge o conceito de “ressignificar” as emoções, é o que se pode fazer a partir de algo que lhe ocorreu, que sentimento deve ser trazido à situação, se o primeiro que vêm à mente não lhe agrada, deve-se buscar um ressignificado do que aquela situação traz, transformando-o em algo positivo. Esse tipo de ação é abordada na revisão da literatura por Mayer (1990), onde cita o autoconsciente como um dos três estilos típicos de conduzir as emoções. Sendo definido como o que possui consciência da emoção que sente naquele momento e é capaz de tomar iniciativa de mudá-las rapidamente ao perceber que se trata de um pensamento negativo. Ressignificar se associa à resolução de problemas e à identificar as emoções, o que leva a uma noção de autorregulação, que consequentemente leva ao equilíbrio na rede de conexões. O conceito aparece com o Coordenador de Desenvolvimento Humano da empresa “A”:

*Porque a gente usa, em princípio, 90 e 10, 90% é o que me acontece e 10% é o que eu faço com o que me acontece. Então, eu tô ansioso por aquilo ali, o que que eu vou fazer com isso, que sentimento eu vou trazer, como que eu gostaria de me sentir, eu gostaria de me sentir frustrado? Não, não gostaria de me sentir assim, então, eu vou ressignificar aquilo, vou trazer de alguma forma algo que vá realmente me fazer sentir bem e ter um resultado esperado.*

FIGURA 5 – Rede de conexões nas empresas que não aplicam IE



FONTE: Elaborado pelos autores

Com a interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas das empresas que não aplicam IE, é perceptível que esta conexão de rede é mais densa que a rede da empresa que aplica, onde se observa uma maior fluidez e uma compreensão maior de quais competências estão interligadas.

De início já se identifica um menor conhecimento dos entrevistados em relação ao termo estudado quando perguntados qual o entendimento que possuem sobre IE. Como é evidenciado abaixo:

*Eu já ouvi falar, mas nunca estudei nunca li nada sobre o assunto, nunca li um livro. Mas eu sei que, é a forma de você compreender os seus sentimentos e de saber lidar com eles, acredito que seja isso pelo menos no meu ponto de vista sem ter estudado profundamente. (Coordenador de Qualidade da empresa C).*

Foi possível comprovar que já existe uma consciência sobre as emoções por parte dos colaboradores, mas que ainda não existe o poder para mudá-las, resgatando da revisão de literatura o que Mayer (1990) definiu nos estilos de conduzir as emoções,

das pessoas resignadas, que possuem a consciência do que estão sentindo, mas não conseguem mudá-las. Como relata o Coordenador de Qualidade da empresa “C”:

*Acredito que eu tenha consciência, não 100%, mas tenho consciência das minhas emoções e de como que eu vou reagir em algumas circunstâncias. Então eu já sei – dependendo do que acontecer como vai ser minha reação, não necessariamente que eu vá gostar dessa reação.*

É perceptível também que os entrevistados têm a consciência de que possuem mais autocontrole. Enxergam que em uma mesma situação em um momento anterior de suas vidas reagiriam de outra maneira, e que atualmente teriam mais controle, assim portanto verifica-se a conexão entre “autocontrole” e “lidar com as emoções”. É o que reflete-se na visão do Coordenador de Qualidade, seguidamente da Gestora Administrativa da empresa “C”:

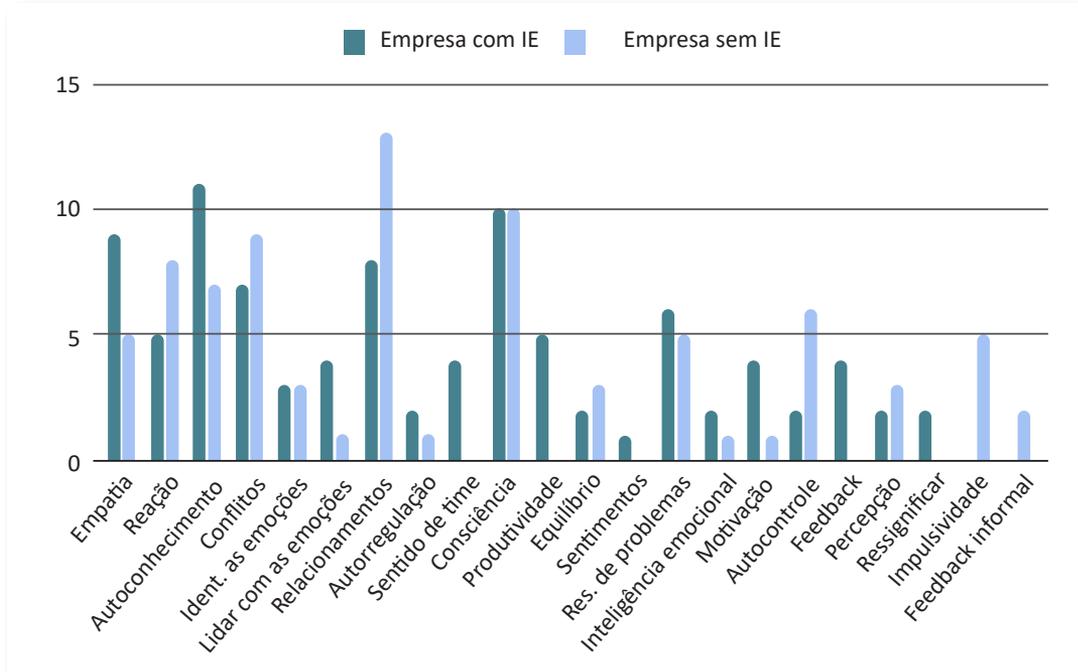
*Às vezes a gente tem uma visão que não necessariamente é a visão que os outros têm da gente, então hoje eu acho que eu consigo resolver melhor. Mas antigamente eu ia explodir, ia brigar, ia discutir, então hoje eu sei lidar melhor com a situação, não que não aconteça isso, às vezes dependendo do conflito você acaba passando dos limites, mas eu estou tentando controlar isso. Eu já digo uma habilidade de me relacionar com as pessoas, eu sempre consigo perceber como que a pessoa é, então isso me faz ter uma facilidade para que eu consiga conduzir isso. Então, assim as minhas próprias emoções eu consigo, digamos que hoje eu também já estou com 33 anos, então eu já consigo visualizar plenamente as minhas emoções, quando eu era mais nova tinha vários conflitos que eu lembro, que jamais passaria por aquele momento se eu tivesse a cabeça de hoje.*

Um novo código é formado quando se cita a impulsividade, que remete ao termo “sequestro emocional” visto anteriormente na literatura com Goleman (1995), que menciona a pesquisa de Le Doux, onde explica que a pessoa tem uma reação imediata, de impulso, e só um tempo depois se dá conta de como agiu e de que poderia ter tido uma resposta oposta se tivesse consciência naquele momento. Aqui se criam as conexões de associação da impulsividade com os conflitos e com a reação que aparece como uma causa da percepção, para posteriormente ser capaz de identificar as emoções. Como cita a Gestora Administrativa da empresa “C”:

*Porque as emoções elas são expostas, às vezes em algumas situações que a gente não imagina os nossos sentimentos acabam aflorando, às vezes a gente nem espera que aquilo aconteça e acontece, às vezes a gente fala alguma coisa por empolgação e daí depois pensa melhor, então é muito difícil, eu posso dizer para você que eu tenho consciência, mas em algumas situações isso pode me prejudicar, é difícil a gente não sabe de todas elas.*

Uma segunda análise foi realizada a fim de comparar e exemplificar o número de vezes que cada código foi citado nas entrevistas, separando da mesma maneira, em dois grupos: as empresas que aplicam IE e as empresas que não aplicam IE. Os resultados e as análises podem ser observados abaixo:

GRÁFICO 1 – Número de vezes que aparece cada código nas entrevistas



FONTE: Elaborado pelos autores

A partir da elaboração do gráfico fica evidente a distinção que existe entre as empresas que aplicam e as que não aplicam IE, onde foi possível analisar que palavras-chave como “sentido de time”, “feedback”, “sentimentos”, “produtividade” e “ressignificar” foram utilizadas exclusivamente pelos entrevistados da empresa “A”, empresa com IE. Já as palavras “impulsividade” e “feedback informal” são vistas apenas nas entrevistas das empresas “B” e “C”, empresa sem IE.

Analisando a empresa “A”, os quatro códigos mais usados, em ordem crescente, foram relacionamentos, empatia, consciência e autoconhecimento. Códigos estes que remetem aos cinco pilares da Inteligência Emocional, sendo eles: autoconsciência, automotivação, empatia, capacidade de se relacionar e lidar com as emoções, citados na literatura, demonstrando que estes entrevistados conseguem ter um maior equilíbrio ao analisar uma situação, como se estivessem de fora dela, onde conseguem identificar qual seria a melhor reação para aquele momento.

Em contrapartida, os quatro códigos mais usados, em ordem crescente, nas empresas “B” e “C”, foram reação, conflitos, consciência e relacionamentos, comprovando o que foi visto na análise de rede, onde os entrevistados possuem a

consciência, mas que ela só é trazida a situação depois que a reação fala mais alto. Logo, acabam agindo por impulso, e quando retomam a consciência percebem que poderiam ter reagido de outra maneira na mesma situação.

Ainda, na empresa “A” é possível perceber um maior conhecimento dos códigos, pois nas respostas das entrevistas os termos foram utilizados diretamente, onde já se estabelecia uma conexão direta com o código. Já nas respostas dos entrevistados das empresas “B” e “C”, os códigos emergiram de forma indireta, onde as conexões só eram estabelecidas a partir da interpretação da frase. Como mostram os trechos retirados das entrevistas:

*“[...] Mas eu sempre vou pensar na parte dos sentimentos, sempre vou olhar com um pouquinho de sentimento para as situações também, de empatia, de se colocar”* (Coordenador de Desenvolvimento Humano da empresa A).

*“[...] Às vezes eu tento falar porque essa pessoa agiu daquela forma, às vezes eu não concordo que ela agiu daquela forma mas eu tento pelo menos entender o porque[...].”* (Coordenador de Qualidade da empresa C).

Parte-se para a terceira fase das análises, onde o roteiro utilizado nas entrevistas foi fundamentado em duas partes: primeiramente o foco é no pessoal, secundamente na organização. A partir dessas informações coletadas foi feito um quadro comparativo, com o intuito de identificar e exemplificar as diferenças entre as empresas A, B e C no quesito “aplicação da IE”:

QUADRO 7 – Comparativo entre empresas A, B e C

continua

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Aplicação da IE	Aplicação constante da IE pela gestão e disseminação dos conceitos à todo quadro de colaboradores.	Não há aplicação.	Não há aplicação.
Práticas de IE na empresa	Colaboradores tem treinamentos, constante feedback formal e informal, direcionamento de cargos de acordo com perfil do colaborador.	Conversas e feedback informal.	Identificação e utilização da melhor abordagem na resolução de conflitos, minimizando-os.
Mudança na gestão	Ambiente onde as mudanças são constantes, e as pessoas não resistem a estas, criando novos setores, mudança na hierarquia, etc.	Na unidade 1, ocorrem poucas mudanças, já na unidade 2, recém desenvolvida, mudanças regulares são percebidas.	Poucas mudanças.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Curso/ programa para o desenvolvimento de habilidades interpessoais	Treinamento utilizando métodos de coaching integral, feedback e ações periódicas para o desenvolvimento de habilidades.	Não utilizam nenhum tipo de curso ou programa.	Não utilizam nenhum tipo de curso ou programa para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, apenas para habilidades técnicas.
Indicadores de desenvolvimento dos funcionários	Avaliação funcional, feedback mensal ou quinzenal, e matriz de decisão.	Não há, à base da observação e conversa.	Setor de RH realiza uma avaliação na contratação e analisa a necessidade de mudança de setor.

FONTE: Elaborado pelos autores

A partir das informações do quadro acima é possível verificar que a empresa “A” destaca-se como uma empresa onde os conceitos de inteligência emocional são fortemente aplicados pela gestão por meio de metodologias bem delineadas, cujos conceitos são conhecidos e disseminados entre todo o quadro de colaboradores.

Nas empresas “B” e “C” identificou-se que existe conhecimento por parte dos gestores e colaboradores sobre o que é Inteligência Emocional, ainda que raso. Pois após a explicação na entrevista sobre o termo da IE, assimilaram que utilizam frações do conceito em seu cotidiano, mesmo que esta não seja aprofundada.

Portanto, durante as entrevistas foi possível constatar que o conhecimento e a aplicação da Inteligência Emocional é o grande diferencial em relação à gestão empresarial, como é o caso da empresa “A”. Entretanto, isto não impede que aquelas – empresas que não detêm este conhecimento, tais como a “B” e “C”, apresentam atitudes relacionadas aos conceitos de IE, mesmo que de formas mais espontâneas.

No entanto, analisou-se também o quanto a aplicação da IE está relacionada ao desenvolvimento de competências do quadro de colaboradores da empresa, identificando-se durante as entrevistas que o conhecimento amplo por parte destes está diretamente ligado ao engajamento, alinhamento de cultura organizacional e aos objetivos da empresa, além de contarem com métodos e programas voltados ao desenvolvimento de habilidades interpessoais.

Fica claro então que o desenvolvimento profissional é mais evidente quando utiliza os conceitos de Inteligência Emocional, bem como a dinâmica de trabalho nestes ambientes que, conseqüentemente, exercem influência nos resultados de desempenho das empresas analisadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como a inteligência emocional pode ser utilizada em processos de desenvolvimento de competências e exercer influência nos resultados de desempenho em empresas de pequeno e médio portes (PME's).

Para a realização deste, consideraram-se os seguintes objetivos:

- Levantar casos de aplicação em empresas em que a aplicação dos conceitos de IE obteve resultados positivos no desenvolvimento de competências (literatura e documentos);
- Definir casos de estudo e conduzir entrevistas para verificar a aplicação dos conceitos da IE, quando houver;
- Realizar comparativo entre empresas que aplicam e não aplicam IE e verificar divergências no desenvolvimento de competências;
- Sugerir modelo de aplicação de IE para desenvolvimento de competências para pequenas e médias empresas.

Para conclusão dos objetivos, realizou-se primeiramente um estudo da literatura referente ao tema a fim de adquirir maior conhecimento e compreender seus conceitos para então, em um segundo momento, levantar *cases* de sucesso da aplicação da Inteligência Emocional e construir a nuvem de palavras proposta.

Posteriormente conduziram-se entrevistas junto a gestores e colaboradores de empresa que aplica os conceitos de IE e de outras empresas de pequeno e médio portes que não a aplicam. A partir das entrevistas transcritas, foi realizada uma análise por meio da construção de duas redes (obtidas com uso do software Atlas.ti<sup>®</sup>), quadros e gráficos comparativos contendo os resultados obtidos das empresas que concordaram em contribuir para esta pesquisa.

Após analisar as informações coletadas durante a etapa descrita acima, chegou-se à conclusão de que a utilização dos conceitos de Inteligência Emocional em processos de desenvolvimento de competências traz benefícios tanto para a gestão quanto para o colaborador. Considera-se então, a partir deste estudo, que a aplicação de métodos voltados ao autoconhecimento, principalmente quando relacionados ao entendimento e consciência emocional, elevam a motivação e o engajamento dos colaboradores e mostra-se uma ferramenta efetiva para as empresas na obtenção de melhores resultados.

No entanto, considera-se que o propósito do trabalho foi parcialmente atendido, haja vista que apenas os três primeiros objetivos específicos foram atingidos. Em função das especificidades organizacionais das empresas "B" e "C", fica evidenciado que não é possível sugerir um único modelo de aplicação para as PME's. Sendo necessário assim

que sejam levantadas primeiramente as necessidades específicas de cada empresa, e na sequência, que sejam identificadas ferramentas que possam ser aplicadas, adequando-se ao perfil de negócio e modelo organizacional da empresa onde será implementada a IE.

Com isso, como estudos futuros, sugere-se que mais empresas bem-sucedidas na aplicação dos conceitos de Inteligência Emocional sejam estudadas e seus resultados comparados com de empresas onde os conceitos de IE não se aplicam. Ao se obter mais informações acerca de sua aplicação, tem-se mais subsídios para sugerir um modelo de aplicação da IE voltado ao desenvolvimento de competências para empresas de pequeno e médio portes.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT [...]. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez. 2006.
- CAMARGO, Denise de. Emoção, primeira forma de comunicação. **Interação**, Curitiba, v. 3, p. 9-20, jan./dez. 1999. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/7657/5460>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- CARLOS, C; BAZON, S; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. **UNAR**, Araras, v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012. Disponível em: <[http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6\\_n1\\_2012/2\\_a\\_importancia\\_do\\_treinamento.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf)> Acesso em: 1 out. 2018.
- CODA, Roberto. **Competências comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2016.
- DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 13-25, set./dez. 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ECHVERRIA, Mário. O impacto da inteligência emocional nas organizações. **YouTube**, out. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hbS6cQ2YqjM>>. Acesso em: 16 set. 2018.
- FERRAZ, S.; DERISIO, D. P. L.; CRISPIM, S. F. Capital humano: fonte de vantagem competitiva? A visão de duas organizações do setor farmacêutico. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.
- GARDNER, Howard. **Multiple intelligences**: frames of mind: the theory of multiples intelligences. New York: Basic Books, 1983.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; RHEE, K. Agrupando as competências de inteligência emocional: visões do emotional competence inventory. In: BAR-ON, Reuven; PARKER, James. **Manual de inteligência emocional**: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação na casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; CARVALHO, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas**: conceitos e estatísticas. Brasília: IPEA, 2018.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Inteligência emocional nas organizações**. Canoas: Unilasalle, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPP, Paulo; BECK, Aaron T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 30, n. Supl II, p. S54-64, out. 2008.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. SPE, p. 10-21, 2004.

MATTAR, Fauze Najib; OLIVEIRA, Bráulio; MOTTA, Sergio. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, jan. 1973.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books. 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE. **Pequenas e médias empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <[ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Brasil-uv-abril-20162.pdf](https://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Brasil-uv-abril-20162.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2018.

PATI, Camila. 10 Competências que todo profissional vai precisar até 2022. **Exame**, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020>>. Acesso em: 17 set. 2018.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

SPREA, Joseney. **Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas**. 2009. 181 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Departamento de Ciências da Gestão, ISCTE Business School, Lisboa, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2050/1/Dissertação%20de%20mestrado%20Joseney%20Sprea%20oficial%20versao%206%2C0.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2019.

SILVÁN, Cinta. Subtálamo: estructura, funciones y enfermedades. **Lifeder**, 2017. Disponível em: <<https://www.lifeder.com/subtalamo>>. Acesso em: 19 out. 2018.

SOUZA, Renato Antonio D. **Processos de aprendizagem e desenvolvimento de competência**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### I. Dados da Empresa

Nome:
Categoria:
Localização:
Unidade de Negócio:

### II. Dados do Entrevistado

Entrevistado:
Cargo/Função:
Data:
Tempo de entrevista:

1. Você tem consciência das suas emoções? (autoconhecimento)
2. Você usa seus sentimentos para tomar decisões importantes no seu dia-a-dia? (autogestão)
3. Quando alcança seus objetivos, você espera receber elogios e cumprimentos sinceros?
4. Você costuma ficar ansioso (a) pelo resultado final de uma atividade a ponto de prejudicar seu desempenho? (lidar com emoções)
5. Você se considera compreensivo (a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa? E em relação a conflitos, sabe lidar com eles? (empatia, relacionamentos)
6. Busca construir e manter bons relacionamentos ou está constantemente em conflito com alguém? (capacidade de se relacionar)
7. Como você reage quando existem barreiras para alcançar seus objetivos? (automotivação)
8. Você já ouviu falar sobre o termo “Inteligência Emocional”? Se sim, qual é o seu entendimento sobre o assunto? (definição IE)
9. De maneira geral como você descreve a aplicação da Inteligência Emocional dentro da empresa?
10. Você percebeu alguma mudança na gestão dos funcionários nos últimos anos?
11. Existe algum programa ou curso realizado para o desenvolvimento de habilidades interpessoais (trata da expressão emocional, a forma como o ser humano demonstra as emoções ao falar, fazer determinados gestos)?
12. Como a empresa mede o desenvolvimento de competências do seu quadro de colaboradores? Quais são os indicadores utilizados para medir este crescimento?