

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

NATALIA MENDES ROBERTO SILVA

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR DETERMINANTE NA
GESTÃO DE *PERFORMANCE* E NO DESENVOLVIMENTO DE
TALENTOS**

VOLTA REDONDA

2017

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR DETERMINANTE NA
GESTÃO DE *PERFORMANCE* E NO DESENVOLVIMENTO DE
TALENTOS**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Aluna:
Natalia Mendes Roberto Silva

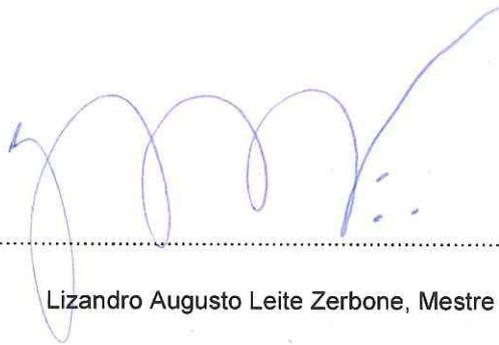
Orientador:
Prof. MSc. Lizandro Augusto Leite Zerbone

**VOLTA REDONDA
2017**

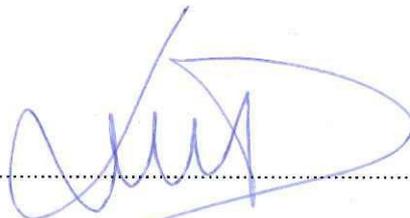
FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR DETERMINANTE NA GESTÃO DE PERFORMANCE E NO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS, elaborado por NATÁLIA MENDES ROBERTO SILVA e apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Administração.

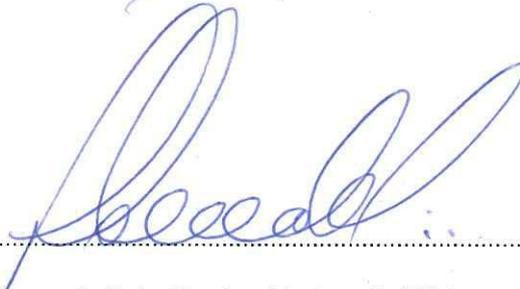
Aprovada em 05 de dezembro de 2017.



Lizandro Augusto Leite Zerbone, Mestre - UniFOA



Lucimeire Cordeiro da Silva, Mestre - UniFOA



Marcos Antônio Mendes, Mestre - UniFOA

RESUMO

A competitividade no mercado de trabalho requer do indivíduo um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, fazendo da Inteligência Emocional um fator fundamental no processo individual de autoconhecimento. A empresa que conta com líderes capacitados para exercer suas funções com competência, entende a motivação combinada com a gestão de *performance*, desenvolvimento de talentos e vetores associados a essas ferramentas, são grandes auxiliares para o atingimento de metas e resultados da empresa. Este trabalho se apoia na hipótese de que a inteligência emocional é indispensável como impulso motivacional daqueles que buscam excelência em liderança e satisfação individual. Este artigo, então, tem como objetivo geral analisar a relevância da inteligência emocional no ambiente corporativo, e explicar seus vetores como vantagem competitiva. Partindo do pressuposto de que a noção de sucesso não depende isoladamente do intelecto individual por si só, este trabalho conclui que as competências sociais e emocionais do indivíduo na resolução de conflitos podem ser adquiridas, estimuladas ou desenvolvidas através de medidas de gestão que agregam os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo no ambiente organizacional de maneira estratégica. Para a elaboração deste artigo, adotou-se a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório-descritivo de estudo teórico, com base em artigos, livros, estudos e periódicos que abordam o tema.

Palavras-chave: motivação; inteligência emocional; vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a progressiva atualização tecnológica e a rotina cotidiana crescente e intensa, a competitividade e atualização constante para que o indivíduo se mantenha no mercado de trabalho faz-se progressivamente necessária; no entanto, para que isso aconteça, é fundamental que haja Inteligência Emocional (IE), que é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através de ferramentas como autoconhecimento.

Conceito relativamente recente, a IE amplia a abordagem tradicional do que é considerado “inteligência” e “comportamento inteligente”, e amplia seus domínios aos aspectos emocionais e sentimentais dessa abordagem. Assim, a IE aparece como uma ferramenta auxiliar na redefinição desse conceito, correlacionando-o com a cognição e emoção do indivíduo e sua compatibilidade com os objetivos pessoais e profissionais.

Quando uma empresa conta com bons líderes, acredita -se que a gestão de *performance* e o desenvolvimento de talentos são de fato realizadas com sucesso. Pessoas que se desenvolvem e se conhecem, que realmente trabalham por um sonho e amam o que fazem possuem um autopoder de capacitação e motivação, gerando resultados que são essenciais para atingir o sucesso do negócio.

Para implantação do desenvolvimento de talentos e da gestão de *performance* na organização, são utilizados alguns vetores, tais como: gestão de aprendizado, gestão de competência, gestão de desempenho, gestão por objetivos, gestão de sucessão e carreira.

A hipótese deste trabalho é fundamentada na asserção de que a Inteligência Emocional é indispensável como impulso motivacional daqueles que buscam excelência em liderança e satisfação individual.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o quão relevante é a Inteligência Emocional no ambiente corporativo. Para atingir o objetivo geral, este artigo conta com os objetivos específicos de explicar como é possível utilizar a

Inteligência Emocional para obter resultados, além de explicar seus vetores como vantagem competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência emocional

A Inteligência Emocional é considerada um campo de investigação relativamente novo, cuja proposta amplifica as concepções do que é inteligência e estuda as relações existentes entre cognição e emoção, conceito este originalmente abordado por Peter Salovey, John Mayer e David Caruso (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1999) e, posteriormente, abordado também por Daniel Goleman (1995), cuja explanação sobre IE, conforme cita Primi (2003) “incluiu características tradicionalmente estudadas nas teorias fatoriais da personalidade”, de maneira que Goleman ampliou o conceito original de IE lecionado por Salovey, Mayer e Caruso. Primi discorre que

a definição da inteligência emocional depende da definição da inteligência, emoção e sobre sua interação. Uma definição bastante ampla diz que a inteligência é a capacidade de se adaptar ao meio. Os fatores cognitivos discutidos anteriormente indicam áreas mais especializadas do funcionamento cognitivo que favorecem a adaptação. Por exemplo, a inteligência cristalizada elevada está associada ao maior conhecimento de informações sobre a cultura o que por sua vez facilita muito a adaptação. A inteligência fluida elevada está associada à capacidade de resolver problemas por meio da descoberta de relações entre várias informações disponíveis. Isso faz com que a pessoa tenha uma maior compreensão dos eventos complexos que a rodeiam trazendo uma vantagem adaptativa. Alta capacidade de processamento auditivo na criança facilita a compreensão dos padrões sonoros complexos que compõem a comunicação oral que os adultos têm entre si e com ela. Por isso, traz uma vantagem adaptativa já que a criança adquirirá com maior rapidez capacidade de se comunicar. (PRIMI, 2003)

Goleman (1995) define a IE como a capacidade “[...] de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.”.

Woyciekoski e Hutz (2009) corroboram com o autor e complementam que essa relação entre cognição e emoção pode resultar no “reconhecimento da capacidade de o homem lidar com seu mundo emocional de forma inteligente,

compatível com seus objetivos mais amplos de vida.”.

Ledoux (1996) *apud* Primi (2003) explica que, inicialmente, o enfoque da psicologia a respeito da cognição procurou entender apenas o processamento de informações, sem que houvesse um estudo mais profundo acerca dos aspectos afetivos. Greenberg (2002) *apud* Primi (2003) acrescenta que

[...] as visões mais antigas encaram as emoções como fatores desorganizadores da atividade cognitiva trazendo falta de clareza ao raciocínio. No passado predominou um modelo antitético entre emoção-razão como duas entidades competindo pelo controle da mente. Segundo esta visão quando as emoções predominam a lógica desaparece e os pensamentos se tornam irracionais. (GREENBERG, 2002 *apud* PRIMI, 2003)

Para Campos e Barret (1989) *apud* Woyciekoski e Hutz (2009), “as emoções seriam responsáveis pelas relações da pessoa com o ambiente externo, bem como pela sua manutenção ou interrupção.”. Os autores sugerem que a emoção é definida pela coordenação de múltiplos processos, entre eles “a inteligência e motivação, impulso para ação, além de aspectos sociais e da personalidade.”.

Para Mayer e Salovey (1997) *apud* Cobêro *et al.* (2006)

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 o conceito uma visão integrada da razão e emoção. (MAYER; SALOVEY, 1997 *apud* COBÊRO *et al.*, 2006, p. 338)

Em um contexto organizacional, essas competências são auxiliares na orientação de pensamentos e ações, quando abrangem o monitoramento de emoções e sentimentos, tanto próprios quanto dos que estão inseridos em um ambiente. (SALOVEY; MAYER, 1990)

O desempenho profissional é comumente guiado pela inteligência geral de um indivíduo, estando ligado à produtividade da organização; no entanto, conforme ressalta Woyciekoski e Hutz (2009), é importante colocar em evidência que

o valor das pessoas em uma organização não se reduz ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Também devem ser levadas em conta outras qualidades, não menos essenciais, como integridade, confiança, iniciativa, além das suas habilidades para trabalhar e conviver com outros. (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009, p. 7)

Desta forma, a IE é fator importante no sucesso organizacional, uma vez que exerce influência na habilidade do ser humano em lidar com situações que envolvem pressão e resultados.

Goleman (2001) *apud* Santos Junior (2017) complementa esta afirmação quando reitera que a IE é a capacidade de se auto motivar e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela realização de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Sobre o assunto, Salovey *et al.* (2000) *apud* Woyciekoski e Hutz (2009) teorizam que “pessoas inteligentes emocionalmente deveriam ser mais bem-sucedidas ao responder a situações estressantes, porque elas seriam mais capazes de avaliar as suas emoções e, portanto, regulá-las.”.

Aliado à capacidade técnica de um gestor, o gerenciamento eficaz requer uma capacidade de compreender seus subordinados, e “a posse de ambas habilidades poderia fornecer informações relevantes para otimizar a execução dos trabalhos organizacionais.”. (Matthews *et al.*, 2002, *apud* Woyciekoski e Hutz, 2009).

Assim, é possível sugerir que a IE nas relações interpessoais no ambiente laboral está correlacionada com desempenho do indivíduo na organização. Pode-se, então, afirmar que, além do próprio trabalho, um grupo é considerado bem-sucedido quando o conjunto de comportamentos relevantes afetam positivamente seus resultados, em um ambiente passível de conflitos.

Para Mayer, Salovey, *et al.* (2000) *apud* Woyciekoski e Hutz (2009),

 pessoas emocionalmente inteligentes estariam aptas a identificar o estado emocional de seus colegas, clientes e superiores, além de responder de forma apropriada as suas percepções. Elas seriam mais hábeis para se engajar em grupos e promover cooperação. (MAYER; SALOVEY *et al.*, 2000, *apud* WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009, p. 8)

Isto posto, é possível afirmar que a atividade intelectual não é considerada o único fator no qual o sucesso profissional se respalda. É preciso considerar uma

gama de competências emocionais e sociais, integradas, com a finalidade de criar comportamentos estratégicos inseridos na conjuntura organizacional.

2.2 Gestão de *performance*

Entende-se por *performance* o “conjunto de possibilidades de ações de uma organização”, conforme explica Silva (2006, p. 56).

A *performance* pode ser definida como a “soma de todos os processos que levam a uma potencial ou futura sequência de impactos e resultados” (LEBAS; EUSKE, 2002 *apud* Silva, 2006)

Para Hronec (1993) *apud* Silva (2006) as medidas de *performance* são os sinais vitais de uma empresa, e comunicar às pessoas “o que” estão fazendo e “como” são um dos grandes benefícios que ela possui.

Magalhães (2016) afirma que, para que o gestor avalie a *performance* da empresa ou de um determinado setor, ele lança mão de “[...] políticas e ferramentas que permitem à empresa alinhar os macro-objetivos organizacionais às metas de cada área e competências a serem demandadas e desenvolvidas em cada profissional.”. Tais políticas e ferramentas geram indicadores de *performance* que podem ser externos ou internos, com a utilização de dados concretos a respeito da produtividade e *performance* individuais e coletivas. (MAGALHÃES, 2016)

Desta maneira, a gestão da *performance* é o recurso utilizado pela organização para buscar a melhoria e desenvolvimento contínuos, cuja finalidade seja gerar equipes cujo padrão de desempenho seja alto e que, desta maneira, atinjam a estratégia global traçada pela organização. O desempenho dessas equipes ou setores são monitoradas através de indicadores podendo estar relacionados a custos, vendas, prazos etc.

Para Marconsin (2015),

percebe-se nas organizações que não apresentam resultados positivos e que não conseguem atingir suas metas que, geralmente, a gestão de *performance* está desconectada do restante da empresa. É como se o

gestor estivesse isolado e que tivesse que trabalhar sozinho para atingir as metas. E essa atitude é exatamente a causa do impacto negativo no desempenho. Para reverter esse quadro é preciso criar e desenvolver um sistema coeso para a gestão de desempenho no qual todos os envolvidos com a organização trabalhem juntos, [...] em busca dos mesmos propósitos e de maneira correta para implementar uma gestão estratégica. (MARCOSIN, 2015)

É relevante destacar que a implementação da gestão de *performance* dentro de uma empresa pode ser prejudicada por potenciais problemas, resultando em seu insucesso. Segundo Marconsin (2015), tais problemas podem ser:

- **Conflito de propósitos:** sendo o propósito da gestão de *performance* “ajudar os líderes a compreender e guiar a empresa para uma gestão de desempenho eficiente” através de tarefas analíticas e de administração, é possível afirmar que as tarefas de gerenciamento das empresas ocasionem comportamentos antagônicos. Para evitar esses conflitos, é imprescindível que sejam definidas as ações que serão implementadas e que estas sejam de conhecimento de todos. Para tanto, faz-se necessário que haja uma comunicação clara em toda a empresa, e que esta seja coerente com os valores da empresa.
- **Comportamentos e atitudes desalinhadas:** é papel da organização e do gestor certificar-se que as estratégias estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. Quando o desempenho é baixo, é preciso identificar quem e onde essas tarefas são gerenciadas, para que não ocorra um “efeito cascata” nos demais setores da organização. Para solucionar esse problema, é necessário traçar metas claras a serem atingidas através da gestão de desempenho.
- **Complexidade e desconexão:** ocorrem quando a organização possui objetivos que não são alinhados às suas estratégias de longo prazo. Quando isso ocorre, é comum que as tarefas consideradas necessárias não sejam totalmente concluídas, surtindo um efeito de focar na correção de comportamentos equivocados e não incentivar aqueles que estão corretos. O recurso a ser utilizado pela organização para solucionar este problema é avaliar se as metas de curto prazo estão alinhadas com as metas de longo prazo, além de recompensar os colaboradores que atuam conforme as regras da empresa.

- **Gestão não tão humana:** a gestão dos indivíduos tem um papel importante na construção de uma cultura positiva na organização. O incentivo ao desenvolvimento das novas competências dos empregados e a premiação de seus desempenhos é parte desta construção; desta forma, a gestão do desempenho de negócios deve estar alinhada ao gerenciamento da gestão de *performance* do RH, premiando os colaboradores que trabalham em prol do valor organizacional da empresa.
- **Líderes sobrecarregados: para** Marconsin (2015), “as empresas que apresentam um baixo desempenho são administradas por gestores sobrecarregados de dados, muito focados em resultados financeiros e atentos em corrigir desvios do passado.”. Quando esta é a situação em que o gestor se encontra, dificilmente ele possui a capacidade de tomar as decisões necessárias para que as mudanças sejam implementadas, devido à sobrecarga de dados que não são úteis para o gestor. Como solução, é necessário que a empresa possua um sistema de avaliação que seja flexível, de forma que os dados sejam reduzidos à relevância necessária, e que informem “[...] seus colaboradores sobre tudo o que acontece na organização desde o capital humano, passando por mercados, fatores operacionais, bem como os fatores financeiros.”, conforme cita Marconsin (2015).

Magalhães (2016) destaca que no mercado competitivo atual, as organizações que se destacam são “as que compreenderam a importância da gestão de *performance*, tecnologia, do capital humano e da satisfação dos clientes para o sucesso de qualquer negócio.”. Para o autor, tais empresas direcionam seus investimentos “em estratégias de marketing digital, automação de atividades operacionais e políticas de gestão de pessoas focadas em construir um time de funcionários qualificados, satisfeitos com a organização e engajados aos objetivos da empresa como um todo.”.

Com essas ferramentas, a empresa consegue aumentar a produtividade de suas equipes e orientá-las na construção de um ambiente focado em desenvolvimento e resultados, o que é, por sua vez, o propósito da gestão de *performance*. Se os objetivos de cada setor estiverem definidos em congruência com

o plano estratégico da empresa, as metas traçadas pela organização podem ser atingidas.

Esta forma de gestão conta, ainda, com gestões complementares que, quando alinhados a seus princípios, reforçam seu propósito. Tais gestões e seus respectivos conceitos serão abordados a seguir.

2.2.1 Gestão de aprendizado

No ambiente organizacional, gerir conhecimento significa, conforme elucida Magalhães (2016), “coletar, filtrar, agregar valor e distribuir informações relevantes que melhorarão os processos internos de uma instituição.”.

A gestão de aprendizado aparece com o propósito de transformar conhecimentos que são considerados individuais em competências que visam alinhar a organização com os desafios e demandas de mercado.

2.2.2 Gestão de competência

A gestão de competência tem como foco específico o colaborador, de maneira que os profissionais da empresa sejam administrados de acordo com suas capacidades e competências, enquanto a gestão de *performance* tem um foco mais abrangente dentro da organização. Esse conceito discerne as habilidades pessoais dos colaboradores e, a partir disto, define suas funções dentro das equipes formadas com base nessa premissa.

Le Boterf (1999) *apud* Brandão *et al.* (2008) defende que “em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.”, sendo essas competências classificadas como profissionais — ou humanas — e organizacionais.

A gestão de competências surge, então, como uma alternativa aos tradicionais modelos de gerenciamento dentro da empresa, visto que seu intuito é

propor a orientação dos esforços coletivos e individuais para “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.”. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

É possível concluir, então, que a gestão por competências se trata de um processo ininterrupto, com suas premissas baseadas na estratégia organizacional. Desta forma, é possível que a organização nivele a capacidade de liderança de um colaborador para determinados cargos, estabelecendo metas e indicadores de desempenho que auxiliem a organização a executar o desempenho pretendido. (BRANDÃO *et al.* 2008)

2.2.3 Gestão de desempenho

Gilbert (1978) *apud* Brandão *et al.* (2008) define que o desempenho do indivíduo na organização se manifesta por seu comportamento no ambiente organizacional quando se trata da aplicação de seus conhecimentos, aptidões e atitudes. Para o autor, esses três elementos se complementam e geram consequências quando se trata de realizações e resultados dentro desse ambiente.

Tamayo e Tróccoli (2002) definem a gestão de desempenho como a “percepção dos indivíduos sobre políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo.”. Assim, o desempenho do colaborador em uma organização é uma exteriorização de suas competências. Sobre isso, Santos (2001) sustenta que “a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho.”.

A gestão de desempenho utiliza ferramentas administrativas que identificam a ausência de competências que, como esclarecem Brandão *et al.* (2008), é “a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente.”. A partir da identificação dessas lacunas, é possível avaliar e comparar os resultados atingidos e os resultados planejados.

Tradicionalmente, conforme explicam Carbone, Brandão e Leite (2005),

[...] o processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado essencialmente à utilização de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Tais indicadores, no entanto, descrevem apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro. (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005)

Atualmente, no entanto, a avaliação do desempenho da organização não deve ser feita apenas através de medidas financeiras, visto que é recomendado considerar também resultados a longo prazo e não somente a curto prazo.

Considerando-se a gestão de desempenho como parte estratégica da gestão de pessoas, é possível afirmar que as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho visam aprimorar a *performance* individual e coletiva nas organizações. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Para Gilbert (1978) *apud* Brandão *et al.* (2008)

o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada. (GILBERT, 1978 *apud* BRANDÃO *et al.* 2008)

2.2.4 Gestão de sucessão e carreira

Magalhães (2016) define a gestão de sucessão como “o alinhamento [...] nos propósitos da empresa, tanto o ocupante atual de um cargo como o que virá a ocupá-lo. A intenção é que essa transição crie o menor impacto possível e não faça a instituição perder o seu ritmo de crescimento e produtividade.”.

Desta maneira, é necessário que a gestão de sucessão seja um processo que faça parte da política interna da empresa, fazendo com que esta preserve as boas lideranças. O autor leciona que

[...] quando [a empresa] coloca em prática os diferentes modelos de gestão — *performance*, competência, aprendizagem e sucessão —, a empresa consegue gerenciar bem os seus recursos internos. Além disso, com um ambiente bem administrado, as instituições podem alcançar resultados ainda mais expressivos em seu mercado de atuação. (MAGALHÃES, 2016)

2.3 Desenvolvimento de talentos

Para uma organização obter sucesso através do desenvolvimento profissional de seus colaboradores, é importante que sua gestão de talentos invista em programas estratégicos que otimizem a produtividade, motive e engaje seus colaboradores, e reduza a rotatividade de pessoal, simultaneamente habilitando-os para enfrentar com competência os desafios.

Um planejamento de desenvolvimento eficiente busca atuar ativamente em prol do crescimento dos profissionais da organização. Esta atuação não envolve apenas o financiamento de cursos e especializações, mas sim o investimento em treinamentos e a utilização de ferramentas organizacionais que ampliem as competências da equipe ao mesmo tempo em que promovem o crescimento da própria empresa.

De acordo com Chiavenato (2009) *apud* Leite e Lott (2013), o treinamento é considerado

[...] um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. (CHIAVENATO, 2009 *apud* LEITE; LOTT, 2013, p. 2)

Entende-se, que a gestão de talentos considera a perspectiva de crescimento do colaborador dentro da organização, e não somente no cargo que este ocupa. Desta forma, quando esta gestão implementa um programa de desenvolvimento, além de traçar um perfil individual de seus colaboradores, ela deve considerar que

as habilidades que estes irão desenvolver não devem ficar restritas apenas à função que estes ocupam atualmente, mas estendê-las aos cargos que futura e possivelmente serão ocupados por eles.

Um programa de gestão de talentos envolve quatro etapas em seu plano de desenvolvimento de talentos. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) as descreve a seguir:

- Etapa 1 – Determinação das necessidades de capacitação

É o diagnóstico através dos problemas de desempenho nos processos internos da organização. É verificada a necessidade das melhorias a serem realizadas. Ex.: baixa produtividade, alto índice de manutenção, retrabalho etc.

- Etapa 2 – Programa de capacitação

Depois do diagnóstico das necessidades da empresa, elabora-se o plano de capacitação. Nesta etapa, são definidas as técnicas que devem ser aplicadas, os instrutores, a totalidade de participantes, quando deverá ocorrer a capacitação, onde será etc.

- Etapa 3 – Execução da capacitação

O plano e o programa de capacitação no desenvolvimento de competências são concretizados, sob responsabilidade do líder, auxiliado pela área de RH, dos profissionais mais experientes e também do colaborador.

- Etapa 4 – Avaliação dos indicadores de resultado

Nesta etapa, observa-se a capacitação contribuiu para eliminar as necessidades identificadas no diagnóstico da Etapa 1. Nesta etapa, avalia-se se a equipe adquiriu conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.4 Gestão de resultados

Oliveira (2015), define a gestão de resultados como o sistema administrativo organizacional no qual “todas as ações em uma empresa devem ser fruto de um cuidadoso planejamento estratégico e buscar incessantemente o melhor resultado possível, objetivando sempre a otimização de desempenho e o crescimento da organização.”.

A empresa que aplica a administração de resultados como parte de sua estratégia, define que:

- A referência-chave de seu processo de gestão se baseia nos resultados;
- Independentemente dos resultados obtidos ou não obtidos, todos são responsáveis;
- É necessário que haja integração das unidades de negócio da empresa, e que estas caminhem em conjunto para obterem os mesmos resultados;
- Os resultados alcançados são mais importantes que os processos e procedimentos utilizados para obtê-los.

Desta maneira, é possível afirmar que na gestão de resultados é imprescindível que se valorize a integração e o trabalho em equipe de diferentes setores da organização, alocando recursos financeiros e humanos para que os resultados aconteçam. (OLIVEIRA, 2015)

Drucker (1954) *apud* Silva (2015) define que a gestão por resultados consiste em cinco etapas. São elas:

1. Revisão dos objetivos organizacionais: os objetivos macros devem estar claros, e os gestores devem ter conhecimento de todo o planejamento estratégico da organização;
2. Definição dos objetivos dos colaboradores: é preciso que os gestores e colaboradores definam objetivos, resultados esperados e prazos, além de realizar a avaliação de desempenho após a apresentação desses resultados;
3. Monitoramento do processo: os gestores se reúnem esporadicamente para verificar se os objetivos previamente traçados estão sendo cumpridos;
4. Avaliação de desempenho: os desempenhos dos colaboradores são avaliados de acordo com o atingimento ou não atingimento dos objetivos;
5. Recompensa: caso os resultados alcançados sejam satisfatórios, os colaboradores recebem recompensas.

A gestão de resultados tem como vantagens proporcionar uma liderança mais participativa e melhoria na comunicação entre líderes e liderados, além de motivar os colaboradores ao torná-los parte do processo em prol de uma meta comum. Como consequência, existe uma melhoria na produtividade e comprometimento da equipe.

2.5 Gestão por objetivos

A gestão por objetivos foi concebida em meados dos anos 50 por Peter Drucker, e é considerada um método de avaliação e controle em que o desempenho individual é medido através de seu direcionamento face aos objetivos delineados por seus gestores e pela organização (PORTAL GESTÃO, 2012).

Esta forma de gestão tem como princípios básicos:

- Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais;
- Objetivos específicos para cada membro;
- Forma participada de tomada de decisão;
- Período temporal explícito; e,
- Análise do desempenho e feedback.

Assim, os colaboradores discriminam as tarefas a serem realizadas para que determinado objetivo seja atingido, contando com acompanhamento e feedback de forma contínua por parte de seus gestores.

Ivancevich (2009) leciona que

[...] historicamente, uma das características da gestão de objetivos é a centralização das discussões sobre o desempenho do subordinado nos resultados. Essa característica, de fato, presume-se ser uma das maiores vantagens da gestão por objetivos em relação aos demais sistemas de avaliação. (IVANCEVICH, 2009, p. 270)

A partir disso, seria possível concluir que a gestão por objetivos é baseada em resultados, no pressuposto de que os indivíduos têm um desempenho

satisfatório quando relacionam os objetivos da organização com seus próprios, isto correlacionado ao fato de saberem o que é esperado de suas atividades.

Ivancevich (2009) critica a gestão de objetivos por ser excessivamente centrada nos resultados e não nos processos, pois a ênfase na detecção de problemas e pouca ênfase em sua prevenção. O autor defende que o gestor deve trabalhar em conjunto com seu subordinado, a fim de melhorar a base da produtividade, através de orientação e conselhos, e não julgamentos.

Thiede (2016) corrobora com o autor quando afirma que a organização e seus colaboradores perdem com a falta de direcionamento, uma vez que os resultados advêm de fazer o que é certo, e pessoas que têm objetivos claros são mais produtivas e motivadas pelo propósito da realização pessoal e profissional. O autor destaca que a implantação da gestão por objetivos tem como foco:

- Atingir os resultados pré-estabelecidos;
- Coordenar equipes mais motivadas e realizadas;
- Estabelecer uma rotina de *feedbacks* tangíveis para organização e seus colaboradores;
- Estabelecer uma cultura de merecimento dentro da organização.

Deve-se levar em consideração, então, que o desempenho e a produtividade do funcionário podem ser afetados tanto por sua capacidade e motivação quanto pelo sistema de produção adotado pela organização. Com isso em mente, a organização passa a entender como estabelecer melhor os objetivos e facilitar a produtividade dos funcionários. Importante ressaltar, então, que os sistemas de avaliação não devem ser vinculados ao cumprimento ou não dos objetivos e das metas da organização, servindo, principalmente, como incentivo, e não meramente um modelo de avaliação. (IVANCEVICH, 2009)

2.6 Motivação organizacional

Dentre as opiniões diversas de autores acerca da motivação no ambiente de trabalho, é possível observar que os processos de tomada de decisão — que

representa a motivação organizacional — “levam os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços.”. (PÉREZ-RAMOS, 1990)

A noção do que é motivação de fato varia quando se sugere que o indivíduo pode reagir às incitações externas e também internas — o que inclui o impulso inconsciente que influencia determinados comportamentos —, o que torna o conceito “motivação” bastante amplo. A partir disso, o comportamento como resposta a estímulos internos e externos pode ser concebido, desencadeado e também ampliado dentro de uma conjuntura, regendo, assim, a conduta do indivíduo.

Maslow (1954), com a Teoria da Hierarquia de Necessidades — ou pirâmide de Maslow, como é conhecida —, baseou-se em suas próprias experiências como clínico para identificar quais eram as principais necessidades do ser humano e as classificou de acordo com uma escala de hierarquização. O autor afirmava que toda ação humana é motivada por uma ou várias necessidades. Essas necessidades foram classificadas em cinco grupos, que são (i) fisiológicas; (ii) de segurança; (iii) sociais; (iv) de estima; e, (v) de auto realização.

Outro autor relevante na elaboração de teorias motivacionais e que, em certos aspectos, corrobora com Maslow, é Herzberg (1968) e sua Teoria dos Dois Fatores de Motivação–Higiene. Herzberg e seus colaboradores buscaram compreender o comportamento humano dentro das organizações através dos “fatores de motivação”, baseando-se no conteúdo e na natureza do trabalho como forma satisfatória (ordem extrínseca), e nas condições de trabalho, e não seu conteúdo, como insatisfatória (ordem intrínseca). Como fator motivacional de ordem intrínseca, Herzberg classifica os “de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico” como fatores “motivadores”. Os fatores de higiene, por sua vez, são considerados fatores extrínsecos, porque “incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa ou o trabalho em si mesmo.”. As normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização e os estilos de supervisão são exemplos desses fatores. (PÉREZ-RAMOS, 1990)

Entre diversas teorias existentes acerca do que impulsiona o indivíduo a ser/estar motivado em um ambiente organizacional, é possível afirmar que ter reconhecimento no desempenho de uma função, sentir-se competente, a autodeterminação e o progresso profissional são fatores que possivelmente impulsionam o indivíduo a executar determinada tarefa, não sendo exclusivamente o salário como fator motivacional principal.

Batista *et al.* (2004) leciona que em qualquer organização “[...] o reconhecimento, em seus vários aspectos de abordagem, representa um elemento de grande importância para o desempenho profissional. Para os autores,

a motivação pode ser conceituada, também, como "o desejo inconsciente de obter algo"(MURRAY, 1986) ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência [sic] o organizacional", o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas (LIMA, 1986). (BATISTA *et al.*, 2004, p. 86)

Ainda, os autores sustentam que o nível de motivação e satisfação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do ambiente laboral. Segundo Gil (2002), “quando uma pessoa se sente frustrada por não conseguir resultados positivos com seus objetivos, elas desenvolvem comportamentos irracionais como agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação.”.

Chiavenato (2004) *apud* Machado e Bianchi (2008) corrobora com esta declaração ao defender que o clima organizacional influencia o fator motivacional, apesar de não o fazer isoladamente. O ciclo motivacional é explicado por Chiavenato pelas seguintes etapas:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão;
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso);
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse;
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa;

5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

Desta forma, os líderes, diretores, gerentes etc. têm como principal responsabilidade supervisionar o desempenho de suas equipes, garantindo que seu bom funcionamento leve ao sucesso da organização como um todo, implicando que a liderança é fator primordial para o êxito da organização; no entanto, boa parte dos gestores — o que inclui diretores e presidentes da empresa — não possui a consciência plena do que realmente significa seu papel de líder, o que torna verídico o ditado de que “nem todo líder é um dirigente”. (CHIAVENATO, 2004 *apud* MACHADO; BIANCHI, 2008)

Para Pérez-Ramos (1990), compreender este fato possibilita que as organizações cheguem “a determinações mais efetivas e acertadas em suas decisões, no sentido de que as mesmas sejam tomadas com melhor conhecimento de seus recursos e de seu eficaz aproveitamento, com previsão de seus resultados.”.

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, a metodologia adotada para a elaboração deste trabalho consistiu em pesquisa aplicada de caráter não-experimental, uma vez que buscou-se conhecer com maior profundidade o assunto abordado. Quanto aos meios, a pesquisa deste trabalho é bibliográfica de caráter exploratório-descritivo de estudo teórico, com base em relatos e informações coletados através de artigos, *sites* e revisão de literatura sobre os assuntos pertinentes à redação desta monografia, orientando-se pela pesquisa qualitativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

No contexto organizacional, a inteligência é considerada um dos fatores que determinam o sucesso profissional do indivíduo no desempenho de tarefas que requerem objetividade ou capacidade intelectual e técnica dentro da empresa; todavia, ainda que seja levada em conta, a inteligência não deve ser um fator analisado de maneira isolada. É necessário que qualidades individuais — tais como

pró atividade, iniciativa, a capacidade de convivência com outros colaboradores etc. —, seja relevante quando da análise das competências sociais e também emocionais.

Aquele que almeja desempenhar um papel de liderança bem-sucedida dentro de uma organização devem ter em mente que é preciso considerar, além da capacidade técnica, as necessidades emocionais de seus colaboradores, identificando-as e respondendo a elas de maneira pertinente em situações que envolvam pressão e requeiram cuidado. Supõe-se que aquele que é inteligente emocionalmente seja capaz de identificar e controlar suas emoções em situações de estresse e, assim, identificar e trabalhar para compreender e equilibrar a emoção do outro. Portanto, balancear as habilidades técnicas e emocionais no gerenciamento de pessoas é significativo quando se trata de otimizar desempenhos dentro da organização, visto que, quando existe uma relação interpessoal harmoniosa no ambiente organizacional, a comunicação é facilitada e abre-se espaço para que o indivíduo se sinta motivado.

Para Mayer, Salovey *et al.* (2000) *apud* Woyciekoski e Hutz (2009), a IE contribui diretamente com o comportamento organizacional, porque leva em conta as relações interpessoais desenvolvidas em um ambiente de trabalho passível de conflitos.

Os autores sugerem que “pessoas emocionalmente inteligentes estariam aptas a identificar o estado emocional de seus colegas, clientes e superiores, além de responder de forma apropriada as suas percepções.”. Entende-se, então, que a IE pode conduzir o indivíduo a seguir a visão da empresa.

No âmbito dos vetores citados ao longo deste trabalho, observa-se a organização reconhecendo a Inteligência Emocional como vital no desenvolvimento de habilidades organizacionais. As gestões direcionadas ao aprendizado, resultados, objetivos, desempenho, competência, de sucessão e carreira etc. correlacionam as competências emocionais com o sucesso organizacional, promovendo, assim, programas que têm como objetivo principal desenvolver essas competências individuais para o benefício coletivo da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito analisar a correlação entre Inteligência Emocional e fatores ligados ao desempenho profissional no ambiente organizacional. Para tanto, baseou-se em estudos, artigos, livros e periódicos que trataram do assunto tendo como base as abordagens de autores como Daniel Goleman, Peter Salovey, John Mayer e David Caruso, entre outros autores que difundiram o tema.

Ao longo deste artigo procurou-se descrever os principais aspectos relacionados à Inteligência Emocional no ambiente organizacional, descrevendo-a não só como uma junção entre emoção e habilidades cognitivas, mas também como instrumento dos fatores de desempenho.

A premissa é de que a noção de sucesso — profissional, pessoal e interpessoal —, não depende isoladamente do intelecto individual por si só, mas é diretamente influenciada pelas competências sociais e emocionais do indivíduo na resolução de conflitos, o que, por sua vez, contribui para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Tais competências podem ser adquiridas, estimuladas ou desenvolvidas, uma vez que a empresa conta com medidas de gestão que agregam os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo no ambiente organizacional de maneira estratégica, visando aprimorar, desta maneira, o desempenho também coletivo, que vise motivar e engajar seus colaboradores, habilitando-os para enfrentar com competência os desafios que a organização enfrenta.

É importante enfatizar que quando a empresa investe em treinamentos ou sistemas de gestão que priorizem o comportamento humano visando em resultados, ela investe simultaneamente no modo em como as pessoas enxergam as relações no ambiente organizacional, de maneira que seja praticável o alinhamento dos objetivos da empresa e da equipe com o desempenho individual no cumprimento de tarefas. É papel do líder estimular esse alinhamento e o desenvolvimento da IE do colaborador, gerindo-o de forma a não afetar os princípios e valores de cada um, e,

desta maneira, motivando-o a buscar e persistir em seu desenvolvimento profissional.

Este trabalho buscou, portanto, mostrar que a Inteligência Emocional no ambiente organizacional permite que o indivíduo mensure seu comportamento e possibilita que o líder contribua cada vez mais no processo de gerenciamento de pessoas.

Ainda que existam diversas teorias que abordem a importância da IE no âmbito organizacional, são necessários estudos mais aprofundados que validem consistentemente sua relevância para além dessas teorias.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Anne Aires Vieira *et al.* Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem - USP**, São Paulo, v. 39, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/2lo028O>>. Acesso em: 17 out. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42(5):875-98, set./out. 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/2zYvlu4>>. Acesso em: 23 out. 2017.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16PF. **Paidéia** [en linea], 16(35), 337-348, 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/2z1fAo9>>. Acesso em: 17 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HERZBERG, Frederick I. One more time: how do you motivate employees?. **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. Ed AMGH, 2009.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2wYuvMc>>. Acesso em: 29 set. 2017.

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II. Disponível em: <<http://bit.ly/2yUWzEm>>. Acesso em: 17 out. 2017.

MAGALHÃES, Paulo. **Gestão de performance: entenda por que é importante e como fazer!** 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2zY527t>>. Acesso em: 07 out. 2017

MARCOSIN, Gabriel. **5 razões para o insucesso na gestão de performance**.

2015. Disponível em <<http://bit.ly/2xwRJZP>>. Acesso em: 29 set. 2017.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

Mayer, J. D.; Salovey, P. **O que é inteligência emocional?** Em: P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.). *Inteligência emocional da criança: Aplicações na educação e no dia-a-dia* (pp. 15-49). Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

OLIVEIRA, Wallace. **Entenda os aspectos mais relevantes do sistema de gestão por resultados**. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2xywlhw>>. Acesso em: 24 set. 2017.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista de Psicologia – USP**, São Paulo, v.1, n.2, supl.2, dez. 1990. Disponível em: <<http://bit.ly/1RSI4yA>>. Acesso em: 21 out. 2017.

PORTAL GESTÃO. **A gestão por objectivos de Peter Drucker**. 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2hmopzo>>. Acesso em: 23 out. 2017.

PRIMI, Ricardo. Inteligência: avanços nos modelos teóricos e nos instrumentos de medida. **Avaliação psicológica**, Porto Alegre, v.2 n.1, jun. 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/2zx4XtN>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

Salovey, P.; & Mayer, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 185-211, 1990.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SANTOS JUNIOR, Ernando Manguiera dos. **Inteligência emocional na gestão de pessoas**. 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2xxjJgd>>. Acesso em: 19 out. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Capacitar e desenvolver competências é um processo**. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2xJnP9e>>. Acesso em: 03 out. 2017.

SILVA, Paulo Rogério Veiga. **Etapas da gestão por resultados**. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2yWOhvO>>. Acesso em: 27 set. 2017.

SILVA, Sérgio Luiz da. **Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders**. Florianópolis: UFSC, 2006. 252 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/2wOplBq>>. Acesso em: 11 out. 2017.

TAMAYO, Mauricio Robayo; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho**. 2002. Disponível em: <<http://bit.ly/2zO6ybp>>. Acesso em: 25 out. 2017.

THIEDE, Celso Luis. **MBO – Gestão por objetivos eleva a produtividade humana e empresarial**. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2zQ9kkg>>. Acesso em 30 out. 2017.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica** [en linea] n.22(1), p.1-11, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2wOsVeL>>. Acesso em: 27 set. 2017.