



FABIANE CASTRO SCHLEUNER

**IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS COLABORADORES DA
EMPRESA X**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

O Impacto da Inteligência Emocional no desempenho individual dos colaboradores da empresa X

Elaborado por (Fabiane Castro Schleuner) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: _____

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Fabiane Castro Schleuner, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (O Impacto da Inteligência Emocional no desempenho individual dos colaboradores da empresa X), é autêntico e original.

Curitiba, 14/12/2016

Fabiane Castro Schleuner

Dedicatória

À minha família

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal, identificar o impacto da inteligência emocional no desempenho individual dos colaboradores da empresa X. A inteligência emocional está relacionada às habilidades como controlar impulsos, canalizar emoções para situações apropriadas, motivar pessoas, ajudando-as a engajarem os objetivos de interesses comuns. A inteligência emocional no ambiente de trabalho pode contribuir para a produtividade e sucesso das organizações, pois reflete no desempenho dos seus colaboradores. Trata-se de uma revisão bibliográfica sobre desempenho e inteligência emocional e da verificação da influência das emoções no desempenho dos colaboradores da empresa X, vez que as emoções vêm tomando um espaço maior no ambiente corporativo e as pessoas inseridas no mercado de trabalho podem adquirir, desenvolver e praticar esta competência de forma a favorecer o desempenho profissional. Os objetivos específicos do estudo são: analisar o conceito de desempenho, destacar os itens considerados pela empresa para o desempenho dos colaboradores, definir inteligência emocional, descrever sobre quais ferramentas a empresa pode utilizar para trabalhar a inteligência emocional dos seus colaboradores, analisar a influencia das emoções no desempenho dos colaboradores. A empresa X, desenvolve suas atividades basicamente através das relações e parcerias com várias outras instituições, e dessa forma o relacionamento passa a ser essencial. Neste sentido, trabalhar a inteligência emocional nos colaboradores e na empresa, tem um reflexo direto nas relações e principalmente no desempenho dos colaboradores. O estudo mostra que a inteligência emocional é essencial para o profissional que deseja um sucesso duradouro, pois mesmo que o conhecimento técnico seja fundamental para o desempenho das funções, são as habilidades emocionais que proporcionarão sustentabilidade e excelência na vida profissional de cada um. Possuir inteligência emocional no trabalho, não só aumenta o desempenho individual como também oferece maneiras de conviver com a condição humana de cada pessoa.

Palavras Chave: Inteligência Emocional. Desempenho. Colaborador. Competência.

Abstract

This study has as main objective, to identify the impact of the emotional intelligence of the employees from the company X. The emotional intelligence is related to skills such as controlling impulses, channeling emotions to appropriate situations, motivating people and helping them to engage in common interest goals. Emotional intelligence in the workplace can contribute to the productivity and success of organizations as it reflects on the performances of their employees. It's a bibliographic review about performance and emotional intelligence and the verification of the influence of the emotions on the performance of the employees of the company X, since the emotions have been taking a larger space in the behavioral environment and people entering in the labor market, can acquire, develop and practice this competence in a way that promotes professional performance. The specific objectives of the study are: to analyze the concept of performance, to highlight the items considered by the company for employee performance, to define emotional intelligence, to describe what tools the company can use to work the emotional intelligence of its employees, Performance. Company X develops its activities basically through relationships and partnerships with several other institutions, and in that way the relationship becomes essential. In this sense, working the emotional intelligence in employees and in the company, has a direct reflection in the relations and mainly in the performance of the collaborators. The study shows that emotional intelligence is essential for the professional who desires lasting success, because even if technical knowledge is fundamental to the performance of functions, it is the emotional skills that will provide sustainability and excellence in one's professional life. Having emotional intelligence at work not only increases individual performance but also offers ways to live with the human condition of each person.

Key Words: Emotional Intelligence. Performance. Employee. Competence.

AGRADECIMENTOS

A Deus !

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. O CONCEITO DE DESEMPENHO	13
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
2.2. CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
2.3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	19
3.1. DEFININDO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	21
3.2. COMPETÊNCIA EMOCIONAL	22
3.3. TRABALHANDO COM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	23
3.4. COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	24
4. ITENS CONSIDERADOS PELA EMPRESA PARA O DESEMPENHO DOS COLABORADORES	26
5. FERRAMENTAS QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA TRABALHAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS COLABORADORES	29
6. INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	32
7. CONCLUSÕES.....	34
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que o sucesso de uma empresa era avaliado pelo raciocínio lógico e habilidades matemáticas. A formação era importante, juntamente com o grau de especialização, e falava-se pouco sobre habilidades interpessoais.

A maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas. Desta forma, pessoas com qualidades de relacionamento humano, têm mais chances de obter o sucesso.

O psicólogo Daniel Goleman, em seu livro inteligência emocional retomou uma nova discussão sobre o assunto. Ele trouxe o conceito da inteligência emocional como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas.

GOLEMAN (1999) destaca que as empresas estão acordando para o fato de que até mesmo o treinamento mais caro pode dar errado, e aí a inteligência emocional revela-se como o ingrediente que faltava na receita para a competitividade.

Diversos estudos sobre a influência da Inteligência emocional no ambiente de trabalho salientam que as organizações com níveis mais altos desse tipo de inteligência colhem benefício em termos de produtividade e sucesso. Os líderes empresariais que sabem usar a inteligência emocional conseguem de fato, gerar vantagem competitiva no mercado.

Segundo SOTO (2002), esses estudos têm como embasamento, o fato de o trato interpessoal ser constante e necessário no mundo corporativo e, desta forma, as qualidades de relacionamento humano como a gentileza, a simpatia e a compreensão, podem ser fatores determinantes na chance de obtenção de sucesso de um profissional e, por consequência, da organização que este trabalha.

A decisão de escolha do tema para execução deste trabalho deve-se à relevância que o assunto vem tendo no mundo corporativo, e também ao autoconhecimento que o estudo sobre as emoções apresenta quando se trata de pensar o ser humano em suas relações.

As empresas estão cada vez mais atentas as pessoas que conseguem realizar suas atividades com maior poder de criar relações positivas e duradouras. Vive-se numa época em

que as perspectivas para o futuro dependem cada vez mais de como são conduzidos e lidados os relacionamentos com maior arte.

Segundo GOLEMAN (1999), o nível coletivo de inteligência emocional de uma organização determina o grau em que se concretiza o seu capital intelectual e o conjunto do seu desempenho.

Na era da inteligência emocional, os melhores líderes devem usar suas habilidades para gerenciar pessoas de origens multiculturais e multigeracionais, e a inteligência emocional é a chave para isso. Esta competência emocional contribui significativamente para se criar um ambiente de colaboração e trabalho em equipe, que é crucial para qualquer empresa. A falta dessa competência emocional implica em conflitos internos e às vezes externos que podem levar o colaborador ao stress desnecessário e à queda da produtividade da empresa como um todo.

Este trabalho deseja identificar o impacto da inteligência emocional no desempenho individual dos colaboradores, tendo como objetivos específicos:

Analisar o conceito de desempenho

Destacar os itens considerados pela empresa para o desempenho dos colaboradores

Definir inteligência emocional

Descrever sobre quais ferramentas a empresa pode utilizar para trabalhar a inteligência emocional dos seus colaboradores

Analisar a influencia das emoções no desempenho dos colaboradores.

A inteligência emocional resulta num desempenho destacado no trabalho, determinando o potencial de cada um para aprender as habilidades praticas que estão baseadas em cinco elementos: auto percepção, motivação, auto regulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos.

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica sobre o tema inteligência emocional apresentando conceitos de alguns autores sobre o assunto e sua aplicabilidade nas organizações.

A empresa aqui utilizada como proposta para análise, e que está sendo descrita como empresa X, é fictícia.

Pretende-se justificar que as empresas podem proporcionar a seus colaboradores condições para que eles desenvolvam a inteligência emocional. Ressalta-se ainda que é possível utilizar a Inteligência emocional para obter melhor desempenho dos colaboradores.

A pesquisa foi feita em livros, artigos, sites e revistas que dispunham de informações úteis e importantes para sua conclusão.

2. O CONCEITO DE DESEMPENHO

Em todas as circunstâncias e momentos está sendo avaliado tudo o que acontece ao redor das pessoas. Os mais diversos assuntos são continuamente avaliados pelas pessoas.

O desempenho dos colaboradores nas organizações é uma temática muito estudada no âmbito do Comportamento Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos e a busca contínua pela sua melhoria representa uma parte importante das preocupações dos gestores.

Fala-se em desempenho de tarefa que refere-se aos comportamentos que estão diretamente relacionados com as atividades técnicas do trabalho e também sobre o desempenho contextual que refere-se a atividades como comportamentos extra papel ou de cidadania organizacional, ou seja, a ações interpessoais que beneficiam a organização.

Segundo BERGAMINI (2012) a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho, está-se-lhe atribuindo uma qualificação resumida em desempenho eficiente ou eficaz ou ambos.

Para CHIAVENATO (2010) desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. O desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos.

O desempenho pode não ser consistente ao longo do tempo mesmo que as características estruturais dos profissionais não sofram alterações.

CHIAVENATO (2010) defende que o desempenho humano é extremamente contingencial, pois varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, dependendo de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente.

Ainda segundo CHIAVENATO (2010), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas.

2.1. Avaliação de Desempenho

O trabalho numa organização resulta da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno. Para saber se o resultado dessa relação para a organização é satisfatório, é necessário a utilização de instrumentos que permitam avaliar o quanto a organização e o indivíduo estão obtendo de gratificação. O instrumento que ao longo do tempo ganhou maior expressão nesse sentido, tem sido a Avaliação de Desempenho.

Para GOLEMAN (1999), a avaliação está no cerne da mudança, pois a pessoa que sabe como está o seu desempenho se mantém no rumo certo.

Os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um papel de destaque entre os diversos sistemas que compõem a Gestão de Recursos Humanos, com repercussões diretas na produtividade enquanto processo de controle do desempenho, mas, também, indiretamente enquanto processo de desenvolvimento profissional, formação, promoção, e remuneração, e neste contexto, ser fator determinante do sucesso das organizações.

BERGAMINI (2012) traz o conceito de avaliação de desempenho segundo dois autores:

para Tiffin, em seu livro *Psicologia Industrial*, a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com seu desempenho no trabalho. Para Jean Diverez, em seu livro *L'appréciation Du personel*, a avaliação de desempenho pode ser considerada de maneira mais global, e ele nos afirma: os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho (BERGAMINI, 2012, p. 79).

O autor CAETANO (1998) também considera que a avaliação de desempenho pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho.

CÂMARA, GUERRA & RODRIGUES (2010) que acrescentam que a avaliação de desempenho por um lado, serve para validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização, e por outro, permite medir a contribuição individual e de equipe para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Para BERGAMINI (2012), a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho.

Os problemas de desempenho organizacional dependem do grau de correspondência entre as características das pessoas e as características das atividades desempenhadas. O objetivo é modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os colaboradores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios.

avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010, p. 337).

Para os gestores a avaliação de desempenho serve como uma ferramenta de apoio à decisão e para os avaliados trata-se de um processo de orientação que proporciona o desenvolvimento profissional.

2.2. Características de um Sistema de Avaliação de Desempenho

ALMEIDA (1996) destaca o fato de que um sistema de avaliação é essencialmente um instrumento de medida e de controle, e como tal, deve obedecer a um conjunto de critérios fundamentais para tenha sucesso. São eles: equidade e exatidão, fidelidade (resultados consistentes), validade (saber se o instrumento mede efetivamente aquilo que se quer medir), simplicidade, oportunidade (sincronização com outras atividades de Gestão de Recursos Humanos), economicidade (deve gerar maior valor do que recursos consumidos), bom direcionamento de informação, seletividade (adaptar o tipo de informação ao receptor da mesma), flexibilidade (no método utilizado pelo avaliador), envolvimento, e detecção de sucessos (em detrimento da punição de fracassos).

Para ALMEIDA (1996), existem pelo menos cinco fontes possíveis de avaliação de desempenho: chefias, os pares, autoavaliação, subordinados e clientes. A escolha da fonte mais indicada dependerá do propósito da avaliação, do tipo de critério e da natureza da função a ser avaliada.

O processo de avaliação de desempenho pressupõe crescimento e entendimento entre pessoas. Sendo assim, a responsabilidade pela avaliação é de todos na empresa. Todos são avaliadores e avaliados. Há a necessidade de preparar as pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores.

BERGAMINI (2012) destaca que tanto avaliador como avaliado devem estar habilitados para receber e dar feedback um ao outro sobre seu desempenho, pois só assim haverá desenvolvimento e emergência da potencialidade individual das pessoas.

O treinamento dos avaliadores envolve ação contínua e sistemática. Ao treinar os avaliadores, o objetivo principal é desenvolver neles a atitude do bom avaliador, do orientador competente do pessoal avaliado (BERGAMINI, 2012)

Na opinião de CAETANO (1998) a importância das chefias enquanto fonte predominante de avaliação, prende-se com a conseqüência tradicional da estrutura organizacional, no entanto, mesmo nas mais tradicionais, é fundamental utilizar fontes alternativas, em acumulação, ou não, com aquela.

A autoavaliação apresenta diversas vantagens: aumenta a participação do colaborador no processo, obriga o colaborador a refletir sobre os seus pontos fortes e fracos e favorece a discussão sobre a melhoria do desempenho (BOHLANDER *et al.*, 2003).

CAETANO (1998) acrescenta que ao colocar o colaborador responsável por estabelecer os seus objetivos e a refletir sobre o seu progresso, esta abordagem beneficia a organização. Relativamente à avaliação dos subordinados, diversos autores referem que esta tem sido bastante utilizada uma vez que estes ocupam uma posição única da qual observam muitos comportamentos relacionados com o desempenho, que incluem liderança, comunicação oral, delegação de autoridade e coordenação dos esforços de equipe (BOHLANDER, SNELL, & SHERMAN, 2003).

Por fim, o feedback dado pelos clientes externos permitem às organizações conseguir avaliações mais objetivas, colaboradores mais eficientes, clientes mais satisfeitos e melhor desempenho nos negócios. Já os clientes internos incluem qualquer um dentro da organização que dependa do trabalho produzido por um colaborador e fornecem informação extremamente útil tanto para fins de desenvolvimento quanto para fins administrativos.

No que diz respeito à periodicidade, os autores NEVES E COSTA (2012) referem que na maioria das organizações, a periodicidade é anual, mas também existem práticas em que a

avaliação se realiza em períodos mais alargados, por exemplo, de dois em dois anos, e em períodos mais curtos, semestrais ou mesmo trimestrais.

2.3. Métodos de Avaliação de Desempenho

No que respeita aos métodos de medição da avaliação de desempenho, existem diversas abordagens, mas tanto CAETANO (1998) como BOHLANDER, SNELL E SHERMAN (2003) agrupam-nos de forma semelhante em três perspectivas: os métodos de características de personalidade, os métodos comportamentais e os métodos de avaliação de resultados.

A abordagem de características de personalidade destina-se a medir a extensão em que um colaborador possui certas características consideradas importantes para o trabalho e para a organização em geral e traduz-se habitualmente em escalas ancoradas em traços de personalidade.

Relativamente aos métodos comportamentais, os autores BOHLANDER, SNELL E SHERMAN (2003) referem que uma avaliação orientada apenas para os traços de personalidade tende a ser vaga e muito subjetiva e que por isso englobar a descrição de comportamentos melhora significativamente a escala de avaliação.

As organizações que utilizam os métodos de avaliação de resultados preferem avaliar as realizações dos colaboradores, em vez de examinarem os traços de personalidade dos colaboradores ou os comportamentos que estes exibem no trabalho.

O desempenho é assim medido de acordo com os objetivos pré estabelecidos, promovendo o envolvimento dos colaboradores e originando um ambiente de grande motivação (ALMEIDA, 1996).

Uma vez que a empresa tenha, de forma clara, os objetivos pretendidos com a avaliação de desempenho, será possível encontrar o método mais recomendável para cada caso.

BERGAMINI (2012) salienta que a validade do sistema de avaliação escolhido e adotado está ligada ao tipo e qualidade dos dados que se pode obter e que os sistemas de avaliação variam de empresa para empresa.

A entrevista de avaliação é talvez a parte mais importante de todo o processo de avaliação de desempenho dado que dá ao avaliador a oportunidade de discutir o desempenho do avaliado e de explorar áreas possíveis de melhoria e desenvolvimento (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Segundo BERGAMINI (2012), sempre que se utilizar a avaliação de desempenho é necessário ter em mente que são pessoas que estão, elas mesmas interessadas em sua própria automotivação, e isso precisa ser preservado em princípio, caso se queira contar com empregados realmente motivados.

BERGAMINI (2012) completa que quando bem feita, a avaliação de desempenho representa um importante passo rumo à motivação para com o trabalho e com a empresa.

3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A disseminação do termo Inteligência Emocional ocorreu no ano de 1995, quando o psicólogo Daniel Goleman lançou um livro sobre o assunto. Neste livro GOLEMAN (1995) introduz as emoções como uma fonte de forte influência no desenvolvimento da Inteligência do ser humano, onde a incapacidade de controlá-las adequadamente pode tornar a vida do indivíduo muito difícil de ser vivida. Ele afirma que grande parte dos problemas que a humanidade enfrenta atualmente se deve ao fato de que, por muito tempo, a sociedade deu valor somente para o intelecto deixando de lado as emoções que são essenciais ao homem.

Em seu livro GOLEMAN (1995) explica que todo ser humano tem duas mentes, a que pensa e a que sente, e esses dois modos, fundamentalmente diferentes de conhecimento, se comunicam e se fundem na obtenção do raciocínio.

GOLEMAN (2001) percebe como o ser humano compreende, tem consciência, pondera e reflete são formas e atitudes derivadas de sua mente racional e, juntamente com esse sistema, há a forma de impulsividade, muitas vezes ilógica, sendo o resultado da sua mente emocional. Essas duas mentes, na sua grande maioria de tempo, trabalham conjuntamente em harmonia e desta forma propiciam que a pessoa seja orientada em suas atitudes.

Para GOLEMAN (2001) em geral a mente racional e a emocional se equilibram de forma que a emoção alimenta e informa as operações da mente racional que por sua vez, reflete e barra impulsos das emoções. Para ele o intelecto humano só poderá dar o melhor de si se estiver aliado à inteligência emocional, já que, quando estas duas inteligências interagem entre si, há um aumento da capacidade intelectual e para que se consiga obter os melhores resultados dessa combinação, há de se descobrir como usar a emoção de forma inteligente.

Ainda segundo GOLEMAN (2001), a inteligência científica não tem diretamente relação com a vida emocional de um indivíduo uma vez que, até mesmo a pessoa mais brilhante academicamente pode ter atitudes estupidamente passionais que poderão levá-los ao caos. Para ele, “a inteligência acadêmica não oferece praticamente nenhum reparo para o torvelinho – ou oportunidade – que ocorre na vida” (GOLEMAN, 2001, p.48). Ainda assim a sociedade é voltada para o intelecto, quase ignorando as emoções.

Para GOLEMAN (2001), a vida emocional deve ser trabalhada e lidada como as matérias acadêmicas de matemática e leitura. Os seres humanos emocionalmente competentes que conhecem e lidam bem com os seus sentimentos, entendem e levam em consideração o sentimento do outro e levam vantagem em qualquer setor da vida.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento (GOLEMAN, 2001, p.49).

GOLEMAN (2001) destaca habilidades específicas que podem ser desenvolvidas através da inteligência emocional:

Autoconsciência Emocional: Melhor capacidade de entender as próprias emoções e suas causas.

Controle de emoções: Maior controle da raiva, tolerância às frustrações, sentimento positivo sobre si mesmo.

Canalizar Produtivamente as Emoções: Ter menos impulsividade e mais comunicação

Empatia: Colocar-se no lugar do outro

Lidar com relacionamentos: Solução de conflitos, melhor capacidade de análise e compreender os relacionamentos, ter comunicação assertiva.

GOLEMAN (2001) diz que o caráter define o conjunto de aptidões que a inteligência emocional representa.

Se o desenvolvimento do caráter é uma das bases das sociedades democráticas, pensem em algumas maneiras como a inteligência emocional as reforça. O princípio fundamental do caráter é a autodisciplina; a vida virtuosa, como têm observado os filósofos desde Aristóteles, se baseia no autocontrole. Uma pedra de toque que guarda afinidade com o caráter é a capacidade de motivar-se e orientar-se, seja ao fazer o dever de casa, concluir um trabalho ou levantar-se pela manhã. E como vimos a capacidade de adiar a satisfação e controlar e canalizar nossos impulsos para agir é uma aptidão emocional básica, que em outros tempos se chamava força de vontade. Precisamos ter controle sobre nós mesmos para agir direito com os outros (GOLEMAN, 2001 p.299).

3.1. Definindo Inteligência Emocional

Inteligência Emocional é a capacidade de avaliar e compreender sentimentos e usar a energia deles de maneira produtiva. Além da compreensão, envolve ações específicas para reconhecer sentimentos, compreendê-los, expressá-los verbalmente e depois aplicar sua energia de forma eficaz. As emoções não são tão dóceis de lidar (GARDENSWARTZ, 2008, p.27).

Para GOLEMAN “inteligência emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”(GOLEMAN,1999, p.337).

SOTO define inteligência emocional “como uma descrição das funções cerebrais e mentais que diz respeito às emoções, é um apelo ao descobrir e ao explorar (SOTO, 2002, 9.2).

A inteligência emocional e destino, explica que o QI – Quociente de Inteligência, não diferencia na questão de pessoas com condições em igualdades intelectuais não seguem caminhos iguais, isso exemplifica na experiência que teve ao acompanhar noventa e cinco estudantes de Harvard e no qual teve a conclusão que esses jovens estavam em diferentes status profissionais e não estavam felizes em relações aos amigos, familiares e relações amorosas. Em Interpretação pessoal conclui que depende de fator social, pois a inteligência é individual, porém pode ser desenvolvida, conforme a sociedade que pertence (GOLEMAN, 2001, p.47).

3.2. Competência Emocional

Segundo GOLEMAN (1999), competência emocional é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho. No centro dessa competência, encontra-se duas aptidões: empatia e habilidades sociais.

Empatia – envolve ler os sentimentos dos outros

Habilidades sociais – permitem lidar bem esses sentimentos.

As competências emocionais se congregam em grupos, cada um baseado numa capacidade implícita da inteligência emocional.

GOLEMAN (1999), mostra num quadro o relacionamento entre as cinco dimensões da inteligência emocional, e as vinte e cinco competências emocionais. Nessa escala, existe perfis compostos de pontos fortes e limitações. Entretanto, para um desempenho destacado é preciso apenas ter pontos fortes num determinado número dessas competências, cerca de seis delas.

A Moldura de Competência Emocional	
<p style="text-align: center;">Competência Pessoal</p> <p>Essas competências determinam como lidamos conosco</p> <p style="text-align: center;">Auto percepção</p> <p>Conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições</p> <ul style="list-style-type: none"> · Percepção emocional: Reconhecer as próprias emoções · Auto-avaliação precisa: Conhecer os próprios pontos fortes e limitações · Autoconfiança: certeza do próprio valor e capacidade <p style="text-align: center;">Auto-regulação</p> <p>Lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Autocontrole: Lidar com emoções perturbadoras e impulsos · Merecer confiança: Manter padrões de honestidade e integridade · Ser Conscioso: Assumir a responsabilidade pelo desempenho pessoal · Adaptabilidade: Flexibilidade para lidar com as mudanças · Inovação: Sentir-se á vontade e aberto diante de novas ideias, enfoques e novas informações <p style="text-align: center;">Motivação</p> <p>Tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vontade de realização: esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência · Dedicação: Alinhar-se com as metas do grupo ou organização · Iniciativa: Estar pronto para agir diante das oportunidades · Otimismo: persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reveses 	<p style="text-align: center;">Competência Social</p> <p>Essas competências determinam como lidamos com relacionamentos</p> <p style="text-align: center;">Empatia</p> <p>Percepção dos sentimentos, necessidade e preocupações dos demais</p> <ul style="list-style-type: none"> · Compreender os outros: Pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações · Orientação para o serviço: Antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes · Desenvolver os outros: Pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação · Alavancamento da diversidade: Cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas · Percepção política: Ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo <p style="text-align: center;">Aptidões Sociais</p> <p>Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis</p> <ul style="list-style-type: none"> · Influência: Implementar táticas eficazes de persuasão · Comunicação: emitir mensagens claras e convincentes · Liderança: Inspirar e guiar grupos e pessoas · Catalisador de mudanças: Iniciar ou administrar as mudanças · Gerenciamento de conflitos: Negociar e solucionar desacordos · Formação de vínculos: estimular os relacionamentos produtivos · Colaboração e cooperação: Trabalhar com outros, rumo a metas compartilhadas · Capacidade de equipe: Criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas

Quadro I – Fonte GOLEMAN 1999, p.41 e 42

3.3. Trabalhando com a Inteligência Emocional

a inteligência emocional no trabalho é dividida em duas partes: a primeira diz respeito ao uso interpessoal da sua inteligência emocional como desenvolver sua inteligência emocional e usá-la em seu benefício; a segunda se ocupa do uso interpessoal da sua inteligência emocional- como usá-la com eficácia no seu relacionamento com os outros (WEISINGER, 1997, p.17).

A inteligência emocional no trabalho é o ensino para o controle individual, no qual abrange vários fatores como: motivação e auto-estima, pois a paciência tem que ser trabalhada, onde o colaborador tem que se preparar ao tomar algumas medidas para a educação emocional no trabalho.

Um dos métodos mais úteis para descobrir várias soluções criativas é a tempestade cerebral. A palavra "tempestade" é, nesse caso, a chave de questão. WEISINGER dá dicas para uma sessão eficaz:

que organiza o auto desenvolvimento em que são o descontrole da Inteligência Emocional no trabalho que são: não se apressar em julgar, primeiramente ouvir as ideias, incentivar os pensamentos livres, procurar o maior número de ideias, deixar detalhes para depois oferecendo ideias em estado bruto, usar as ideias como catalisadores para outras ideias. E, com isso ideias desenvolvidas (WEISINGER, 1997, p.66).

GOLEMAN faz uma citação que

a forma como as pessoas expressam seus sentimentos constitui-se numa competência social muito importante, pois este utiliza o termo regras de exibição para designar o consenso social, acerca de

quais sentimentos e em que momento podem ser demonstrados de forma apropriada (GOLEMAN, 2001, p.126 *apud* Ekman).

Pode-se citar que para a evolução no trabalho primeiramente o colaborador tem que ter emoção para motivação em projetar um trabalho, no qual, o determinado ambiente se torne agradável e evolutivo.

a maior parte do contágio emocional é muito sutil, parte de um tácito intercâmbio que ocorre em qualquer interação com o outro. Transmitimos e captamos modos um dos outros, algo como uma economia subterrânea da psique, em que alguns encontros são tóxicos, outros revigorantes (GOLEMAN, 2001, p.127).

Esse intercâmbio emocional se dá, em geral, de forma sutil, quase imperceptível. Estes fundamentos são de características para o uso do cotidiano, objetivando o grande desenvolvimento profissional, pois concluindo que o controle de nossas emoções abrange todo o fator positivo, para o grande progresso pessoal.

3.4. Como desenvolver a Inteligência Emocional

WEISINGER colocou em sua obra a parte teórica em seguintes definições:

como expandir sua inteligência emocional, dividiu em capítulos os ensinamentos para o autocontrole que são: I. Como ampliar a Autoconsciência; II. Como controlar suas emoções; III. Como se Motivar; IV. Como desenvolver técnicas de Comunicação Eficazes; V. Como desenvolver a Destreza Interpessoal; VI. Como ajudar outras pessoas a se ajudarem (WEISINGER, 1997, p.27).

O primeiro capítulo mostra o grau elevado de autoconsciência, isso significa o grau de autoconsciência sendo um alicerce para o controle emocional com os outros. O segundo

capítulo leva ao aprendizado do controle emocional, pois a precipitação muitas vezes é desagradável. O terceiro capítulo trata de como motivar-se e ressalta a importância deste contexto, pois retrata que uma pessoa motivada é capaz de abranger todos os ângulos positivos para o desenvolvimento profissional. Já o quarto capítulo fala da necessidade de refletir sobre o contexto técnicas de comunicação eficazes para o relacionamento com terceiros, pois a comunicação tem que ser clara para que não haja redundância na interpretação de um determinado contexto. O quinto capítulo trata da destreza interpessoal, a qual tem como contexto fundamental tratar bem os outros, pois significa qualificação desejável em que permite um bom relacionamento com as outras pessoas. Por fim auxilia as pessoas a se ajudarem e com isso depende muito da relação interpessoal, sendo o mais importante para o envolvimento do grupo de trabalho. Todas essas bases teóricas levam a sensibilização no que tange em aprender a ter um bom relacionamento pessoal e profissional.

4. ITENS CONSIDERADOS PELA EMPRESA PARA DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A gestão de desempenho engloba o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais; a adoção do sistema de gestão por objetivos o qual inclui objetivos comportamentais; o acompanhamento do colaborador ao longo do ano; e a avaliação no final do ciclo. A premissa chave da gestão de desempenho é a otimização da contribuição dada pelo colaborador para os resultados organizacionais

A avaliação de desempenho 360° é muito bem aceita e na maior parte das vezes, os colaboradores dão-lhe muito crédito, revendo-se nos resultados (NEVES & COSTA, 2012).

Para CHIAVENATO (2010), a avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma forma de interação com o avaliado.

A gestão de desempenho é uma tarefa chave na gestão das pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

Para CHIAVENATO (2010), a avaliação de desempenho começa com foco no futuro, ela está mais orientada para o planeamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Procura ainda orientar o desempenho para metas e objetivos negociados e fixados, cercando o colaborador de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução. E tudo para assegurar um desempenho de acordo com as necessidades da empresa e os objetivos de carreira do avaliado.

Segundo CHIAVENATO (2010), a avaliação de desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso profissional. A figura 8.2 a seguir permite uma ideia dos dois tipos de foco.

Figura 8.2 - Avaliação de Desempenho Baseada em cargos versus Avaliação do desempenho baseada em competências

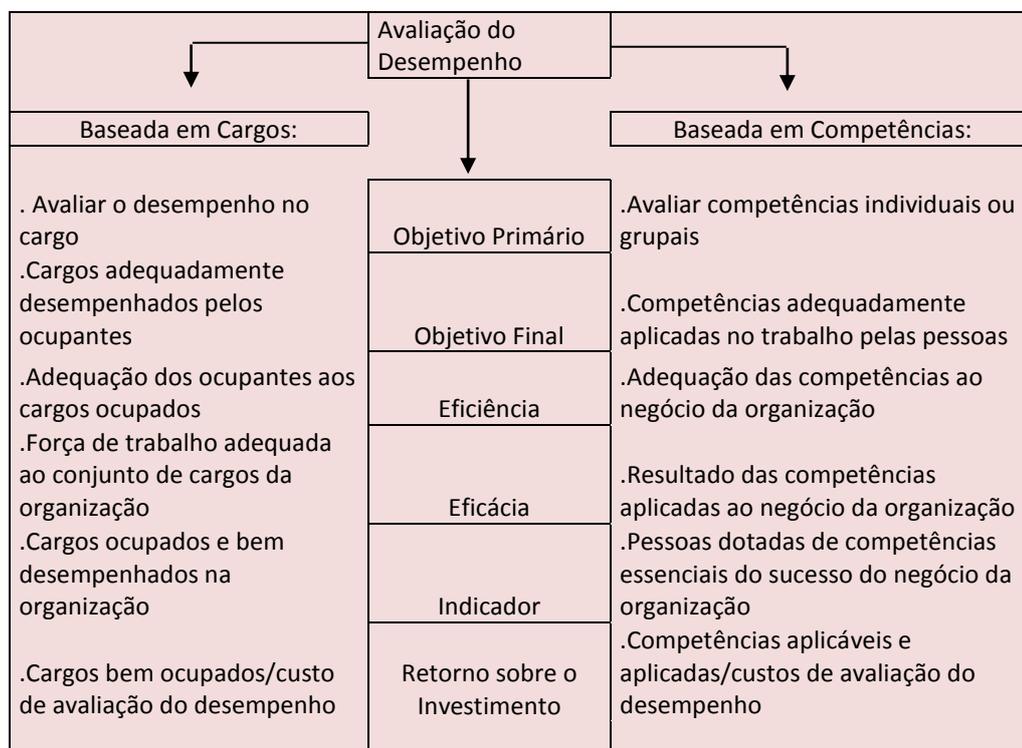


Figura 8.2. Avaliação do desempenho baseada em cargos versus avaliação do desempenho baseada em competências. (Fonte adaptado – CHIAVENATO 2010, p.243).

A empresa X, é uma instituição sem fins lucrativos, que trabalha em prol de uma determinada categoria profissional/empresarial. Dentre suas atividades, está a representatividade junto aos órgãos do governo, e a administração dos serviços sociais e de aprendizagem comerciais no Paraná.

Conta hoje com um quadro de pessoal com cerca de 45 colaboradores. Recentemente implantou o programa de avaliação de desempenho como requisito estabelecido no plano de cargos e salários já aprovado.

Na empresa X, o processo de avaliação de desempenho é composto por duas etapas:

- as competências dos cargos
- as regularidades dos postos de trabalho

Na competência dos cargos, são avaliados os seguintes itens:

Formulação: capacidade de desempenhar atividades diversificadas.

Relacionamento Interpessoal: capacidade para estabelecer contatos interpessoais, relacionar-se com as pessoas e expressar-se de forma autêntica, espontânea, clara e objetiva, exercitando a empatia e a escuta ativa

Análise e Interpretação: capacidade de decodificar, interpretar e esclarecer para si mesmo e para terceiros o significado e a direção dos fatos.

Planejamento e Execução: capacidade de planejar, coordenar e executar ações, estabelecendo estratégias de atuação.

Visão Sistêmica: capacidade de visualizar globalmente o contexto em a instituição se insere, coletar informações do ambiente interno e externo.

Negociação: capacidade de obter resultados adequados para a instituição em situações de negociação.

Comunicação: capacidade de expressar ideias e informações com lógica e objetividade

Organização: capacidade de trabalhar com método e ordem da distribuição adequada de tempo, materiais e equipamentos.

Tomada de Decisão: capacidade de analisar situações e problemas, avaliar os fatos, os dados e os riscos envolvidos, e buscar a alternativa mais viável.

Trabalho em Equipe: capacidade para desenvolver trabalhos em equipe, integrar pessoas, estimular a participação, o trabalho em conjunto e o relacionamento entre setores.

Na regularidade dos postos de trabalho, são avaliados:

Assiduidade: relacionada às ausências no trabalho.

Pontualidade: relacionada ao cumprimento dos horários pré estabelecidos.

Desenvolvimento Profissional: relacionado à formação individual de cada colaborador (cursos, livres, formação...).

Conduta Disciplinar: relacionada a postura profissional, envolvimento em conflitos.

Tempo de Serviço: tempo de casa.

A periodicidade da avaliação é anual, sendo realizada através de sistema próprio da empresa. Ao final do processo de avaliação, cada colaborador é preparado pelo seu gestor para receber os comentários sobre sua avaliação e ajudar na elaboração de um plano de ação, quando necessário.

5. FERRAMENTAS QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA TRABALHAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS COLABORADORES DA EMPRESA X

Os homens ambicionam ter controle sobre si mesmos. Existem hoje programas de desenvolvimento específicos voltados para cultivar o auto controle emocional.

Segundo GOLEMAN (1999) uma boa aplicação do treinamento de inteligência emocional para o ambiente de trabalho, ocorre quando as pessoas perdem seus empregos, por exemplo. Como ficam abaladas com o desemprego, e incertezas para o futuro, a busca por um novo emprego é viabilizada através do aumento de sua competência emocional.

GOLEMAN (1999) observa que o maior argumento sobre a vantagem econômica da inteligência emocional nas organizações possa ser visto nos dados gerados por Jac Fitz-Enz, do Instituto Saratoga. A partir de 1986, o instituto coligiu dados de quase 600 grandes companhias. Essas destacadas companhias tinham em comum as seguintes condutas básicas no que se referia ao gerenciamento de pessoal:

- Equilíbrio entre os lados humano e financeiro da programação da companhia.
- Engajamento organizacional numa estratégia básica.
- Iniciativa para estimular melhorias no desempenho.
- Comunicação aberta e estabelecimento de confiança.
- Formação de relacionamentos que ofereçam vantagem competitiva.
- Colaboração, apoio.
- Inovação, assunção de riscos e aprendizado em conjunto.
- Paixão pela competição e pela melhoria continuada.

GOLEMAN (1999) ressalta que são nítidas as semelhanças entre as condutas organizacionais e as competências emocionais que tipificam os indivíduos que tem um alto desempenho. Acrescenta ainda que essas capacidades aparecem numa lista gerada por meio de observação de companhias de alto desempenho, não de indivíduos.

Segundo GOLEMAN (2001), uma lista de conteúdos da Ciência do Eu é quase um casamento ponto a ponto com os ingredientes da inteligência emocional. Entre os tópicos, está

a autoconsciência, cujo objetivo é reconhecer os sentimentos. A autoconsciência também se dá no reconhecimento das nossas forças e fraquezas. Destaca também o controle das emoções: compreender o que está por trás de um sentimento e aprender como lidar com ansiedade, ira e tristeza.

GOLEMAN (2001) continua falando da ênfase em assumir a responsabilidade por decisões e atos e cumprir compromissos. Segundo ele, uma aptidão chave é a empatia, ou seja a compreensão dos sentimentos dos outros e a adoção da perspectiva deles, e o respeito às diferenças no modo de como as pessoas encaram as coisas.

O quadro a seguir mostra as diretrizes básicas para as melhores condutas baseadas no ensino das competências baseadas na inteligência emocional:

Diretrizes para o Treinamento de Competência Emocional	
Avalie o Trabalho:	O treino deve se concentrar nas competências que são mais necessárias para a excelência em um determinado trabalho ou função.
Advertência:	O treinamento de competências irrelevantes não tem sentido algum
Melhor Conduta:	Projetar o treinamento com base nas necessidades sistemáticas
Avalie o Indivíduo:	O perfil do indivíduo em termos de pontos fortes e limitações deve ser avaliado, a fim de se identificar o que precisa ser melhorado
Advertência:	Não tem sentido mandar uma pessoa fazer treinamento de competências que já possui ou de que não necessite
Melhor Conduta:	Adaptar o treinamento às necessidades do indivíduo
Apresente as avaliações com cuidado:	Os comentários sobre os pontos fortes e fracos de uma pessoa possuem uma determinada carga emocional.
Advertência:	Um comentário inepto pode perturbar, enquanto um comentário hábil motiva.
Melhor Conduta:	Use a inteligência emocional ao apresentar as avaliações iniciais da competência emocional de uma pessoa
Avalie a predisposição:	As pessoas se encontram em níveis diferentes de predisposição
Advertência:	Quando as pessoas não estão predispostas, há maior probabilidade de que o treinamento seja um desperdício
Melhor Conduta:	Avalie a predisposição e, se alguém ainda não estiver pronto, concentre-se inicialmente em promover essa predisposição
Motive:	As pessoas aprendem na medida em que estejam motivadas - por exemplo, dando-se conta de que a competência é importante para fazer bem o seu trabalho - e tornem a competência uma meta pessoal da mudança.
Advertência:	Quando as pessoas não estão motivadas, o treinamento carecerá de eficácia.
Melhor Conduta:	Deixe claro como treinamento vai produzir frutos no trabalho ou na carreira do indivíduo ou como será compensador de alguma outra maneira.
Faça com que as mudanças sejam autodirigidas:	Quando as pessoas dirigem seus programas de aprendizado, ajustando-se às suas necessidades, circunstâncias e motivações, o aprendizado é mais eficaz.
Advertência:	Os programas do tipo tamanho único não se ajustam a ninguém especificamente.
Melhor Conduta:	Faça com que as pessoas escolham suas próprias metas de desenvolvimento e projetem seu próprio plano para persegui-las.
Concentre-se em metas claras e factíveis	As pessoas precisam que esteja claro qual é a competência e quais os passos necessários para melhorá-la

Advertência:	Programas de mudança mal-centrados ou irrealistas levam a resultados imprecisos ou ao fracasso.
Melhor Conduta:	Expresse os pontos específicos da competência e ofereça um plano viável para chegar a ela.
Impeça a Recaída:	Os hábitos mudam lentamente e as recaídas ou escorregões não significam necessariamente a derrota.
Advertência:	As pessoas podem ficar desencorajadas pela lentidão das mudanças ou pelo movimento de inércia dos antigos hábitos.
Melhor Conduta:	Ajude as pessoas a encararem as recaídas e os escorregões como lições para estarem mais bem preparadas na vez seguinte
Faça comentários sobre o desempenho:	Os comentários continuados encorajam e ajudam a orientar as mudanças.
Advertência:	Avaliações imprecisas podem deturpar o treinamento.
Melhor Conduta:	Inclua no plano de mudanças as avaliações a serem feitas por supervisores, colegas, amigos, qualquer pessoa que possa ajudar a orientar, monitorar ou fazer exames adequados de progresso.
Estimule a prática:	As mudanças duradouras requerem uma prática constante, tanto no trabalho como fora dele.
Advertência:	Um único seminário ou oficina é um começo, mas não é suficiente por si só.
Melhor Conduta:	Utilize as oportunidades que surjam naturalmente para praticar no trabalho e em casa, e tente assumir novos comportamentos de forma repetida e sistemática, ao longo de um período de alguns meses
Arrume apoio:	As pessoas que pensam de forma semelhante e que estejam tentando efetuar mudanças parecidas podem proporcionar um decisivo apoio contínuo
Advertência:	Manter-se sozinho pode tornar as mudanças mais difíceis.
Melhor Conduta:	Monte uma rede de apoio e estímulo. Mesmo um único companheiro ou orientador vai ajudar.
Forneça modelos:	Pessoas de alta posição e muito eficazes, que corporifiquem a competência, podem servir de modelos para inspirar as mudanças
Advertência:	A atitude do tipo faça-o-que-eu-digo-e-não-o-que-eu-faço por parte dos superiores tira o sentido da mudança
Melhor Conduta:	Incentive os supervisores a darem valor à competência e a demonstrá-la; faça com que os que ministram o treinamento atuem da mesma maneira.
Seja encorajador:	As mudanças serão maiores quando o ambiente da organização der apoio às mudanças, valorizar a competência e proporcionar uma atmosfera segura para se fazerem experimentos.
Advertência:	Quando não existe apoio verdadeiro, especialmente da parte dos chefes, o esforço para mudar parecerá sem consistência ou demasiado arriscado
Melhor Conduta:	Incentive as mudanças que correspondam aos valores da organização. Mostre que a competência é importante para a obtenção de emprego, promoções, boas avaliações de desempenho e coisas semelhantes.
Endosse a mudança:	As pessoas precisam de reconhecimento, precisam sentir que seus esforços para mudar são importantes.
Advertência:	A falta de endosso é desestimulante.
Melhor Conduta:	Faça com que a organização demonstre que dá valor às mudanças de forma concreta: elogios, aumentos salariais ou maiores atribuições.
Faça avaliação:	Estabeleça meios para avaliar o esforço de desenvolvimento a fim de verificar se ele tem efeitos duradouros.
Advertência:	Muitos ou a maioria dos programas de desenvolvimento deixam de ser avaliados. Por isso, permanecem os equívocos e os programas inúteis.
Melhor Conduta:	encontre formas de medir a competência ou aptidão demonstrada no trabalho, preferivelmente antes e depois do treinamento, bem como vários meses (e, se possível, um ou dois anos) depois.

Quadro 2 Fonte GOLEMAN, 1999, pg. 267 à 269.

Exercícios de meditação, oração, mantras, trabalho voltados para arte, terapias, também ajudam no desenvolvimento da inteligência emocional, pois atuam diretamente no auto controle das emoções.

Tem ainda a Programação Neuro Linguística - PNL, que é uma forte ferramenta no desenvolvimento da inteligência emocional, pois traz às pessoas o conhecimento de visão de mundo de si e do outro, e com isso auxilia o desenvolvimento emocional.

Na PNL usa-se muito a palavra Rapport, que é a capacidade de entrar no mundo de alguém. A empatia na linguagem da PNL é conhecida como rapport. O rapport consiste em estratégia de espelhamento e condução, em refletir o outro em seus vários aspectos, não é uma imitação, portanto as técnicas devem ser praticadas com congruência, sinceridade e intenção positiva.

Entrar em rapport com alguém não significa necessariamente concordar com ele, mas sim validá-lo, respeitar seu mapa e sua opinião.

Importante também é observar os padrões de comportamento e as reações que cada um tem diante deles. Treinar a empatia, e principalmente o exercício da escuta. Quem sabe ouvir, não se precipita nas respostas.

6. INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Os estudos no domínio do desempenho têm atraído a atenção dos pesquisadores e gestores por muitos anos. A maioria destes estudos foi feita para compreender qual o efeito de diferentes fatores independentes sobre o desempenho dos indivíduos e das organizações.

Inteligência emocional e o desempenho no trabalho e referem que mesmo em contextos que são de natureza altamente cognitiva, tais como salas de aula e escolas, a inteligência emocional pode contribuir para o desempenho ao ajudar em tarefas de grupo.

Segundo CHIAVENATO (2010) é necessário saber utilizar a inteligência emocional para obter um bom desempenho profissional, uma vez que o quociente emocional afeta o comportamento, a gestão do tempo, a motivação, a visão e a capacidade de comunicação.

GOLEMAN (1999) destaca que a teoria dos sistemas diz que ignorar qualquer categoria significativa de dados, equivale a limitar a compreensão e a resposta. Para ele a percepção básica do ser humano de cuidar uns dos outros, mostra que agindo dessa forma, é ajudar a si mesmo.

As pessoas que ocupam altos cargos, trabalham o tempo todo, recebem altos salários e precisam se sair sempre melhor para não serem despedidas. Trabalhadores empenhados colhem benefícios, mas manter um ritmo frenético de trabalho, pode ser prejudicial à vida pessoal e à saúde.

GOLEMAN (1999) destaca que poucas organizações fazem algo em relação ao aumento de estresse que geram em seus funcionários. O argumento mais comum é culpar a vítima e sugerir que a mesma procure tratamento médico ou tire férias. Ele completa ainda, que supor que a organização pouco pode fazer e que o stress emocional não tem qualquer efeito sobre a produtividade da organização, é um erro grave.

A exaustão / stress gera queda da eficiência e na capacidade de execução das tarefas. Quando isso ocorre, o desempenho da organização se ressent.

7. CONCLUSÕES

Entende-se que analisar o desempenho é aproveitar o potencial de cada pessoa no trabalho e também o potencial humano da empresa. As empresas necessitam do bom desempenho dos seus colaboradores para serem competitivas no mercado.

A empresa X, desenvolve suas atividades basicamente através das relações e parcerias com várias outras instituições, e dessa forma o relacionamento passa a ser essencial. Neste sentido, trabalhar a inteligência emocional nos colaboradores e na empresa, tem um reflexo direto nas relações e principalmente no desempenho dos colaboradores.

Este estudo mostrou que a verdadeira inteligência provem da combinação dos fatores que compõem habilidades técnicas e habilidades emocionais. E assim como as habilidades técnicas podem ser adquiridas, a inteligência emocional pode ser aprendida.

Foi possível constatar que conhecer-se e saber das reações individuais de cada um em cada situação é o primeiro passo, passando pela obtenção do controle das emoções e finalmente chegando até o desenvolvimento da empatia. É possível adicionar essa aptidão como quesito de sobrevivência no mercado de trabalho.

Individualmente os elementos da inteligência emocional podem ser identificados, avaliados e aprimorados. No nível organizacional, faz-se necessário rever a hierarquia de valores para tornar a inteligência emocional uma prioridade, desde a contratação até a avaliação do desempenho.

As empresas também se beneficiam, tornando-se organizações emocionalmente inteligentes. Funcionários mais criativos, mais realizados e mais entusiasmados produzem melhor, aumentando o nível de desempenho e gerando dessa forma, maior rentabilidade para a empresa. Empresas emocionalmente inteligentes devem ter clareza a respeito dos seus valores e da sua missão, pois estes propósitos tem uma função emocional.

Conclui-se que as empresas devem preocupar-se com o ritmo do trabalho dos seus colaboradores, com o clima organizacional, e devem trabalhar a valorização humana. Percebe-se que esses três aspectos refletem diretamente nas emoções das pessoas, causam esgotamento e o estress no trabalho, podem propiciar afastamento do colaborador, e com isso reduzir o desempenho seguido da baixa produtividade da empresa.

O estudo mostrou ainda que a inteligência emocional é essencial para o profissional que deseja um sucesso duradouro, pois mesmo que o conhecimento técnico seja fundamental para o desempenho das funções, são as habilidades emocionais que proporcionarão sustentabilidade e excelência na vida profissional de cada um.

Possuir inteligência emocional no trabalho, não só aumenta o desempenho individual como também nos oferece maneiras de conviver com a nossa condição humana independente de estarmos exercendo atividade profissional.

À medida que mudam as características do mundo corporativo, essas capacidades humanas podem nos ajudar a competir e a aumentar nossa capacidade de ter prazer e alegria no trabalho.

A inteligência emocional não faz mágica, mas se levarmos em conta que tudo é feito por pessoas, se o ser humano for ignorado todo o resto deixará de render.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando N.. Avaliação de Desempenho para os Gestores. Amadora: Ed. McGraw Hill.1996.

BERGAMINI, Cecília W., BERALDO, Deobel G. R. . Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Ed. Atlas S.A.,2012.

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A., & SHERMAN, Arthur. . Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Ed. Afiliada.2003.

CAETANO, Antonio. Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas. Lisboa: Ed.RH.1998.

CÂMARA, Pedro B., GUERRA, Paulo, & RODRIGUES, Joaquim V. Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Ed. Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos RH nas organizações.Rio Janeiro:Ed. Elsevier,2010.

GARDENSWARTZ, Lee, CHERBOSQUE, Jorge, ROWE, Anita. Inteligência Emocional na gestão de resultados. São Paulo: Ed. Clio, 2008.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio Janeiro: Ed. Objetiva,2001.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio Janeiro: Ed. Objetiva,1999.

NEVES, Augusto L., & COSTA, Ricardo F. . Gestão de Recursos Humanos de A a Z . Lisboa: Ed. RH.2012.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Ed. Thomson, 2002.

WEISINGER, Hendrie. Inteligência Emocional no trabalho. Rio Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

ZOHAR,Danah, MARSHALL, Ian. Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais. Rio Janeiro: Ed. Best Seller Ltda,2006.