

**O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO.**

***THE MAPPING OF EMOTIONAL COMPETENCES AS A TOOL FOR HUMAN AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: A CASE STUDY IN A FOOD BUSINESS COMPANY***

Carla Ester Schweighofer<sup>1</sup>  
Josely Cristiane Rosa Trevisol<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo do presente artigo consiste em avaliar a inteligência emocional dos gestores e dos colaboradores de uma empresa do ramo alimentício do Município de Brusque/SC, usando como ferramenta o questionário EQ MAP™. Para tanto, foi identificado o perfil sócio educacional dos gestores e dos colaboradores da empresa e aplicado o questionário EQ MAP™ (método) para a identificação e mapeamento (pontuação) do nível da inteligência emocional. Optou-se por utilizar o questionário EQ MAP™ pelo fato de ser um instrumento extensamente testado por outros investigadores e estatisticamente comprovado e aplicado em colaboradores de diversas organizações dos Estados Unidos e do Canadá. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se classifica como qualitativa, tipificada em pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se como método a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Os resultados evidenciaram que os gestores e os colaboradores da empresa apresentam um nível alto de QE nas escalas referentes a Pressões no Trabalho, Pressões Pessoais, Consciência Emocional dos Outros, Intencionalidade, Integridade e Qualidade de Vida. As escalas com um nível baixo de QE foram Ocorrências da Vida, Consciência Emocional, Expressão Emocional, Criatividade, Elasticidade, Conexões Interpessoais, Insatisfação Construtiva, Compaixão, Perspectiva, Intuição, Raio de Confiança, Poder Pessoal, Saúde Geral, Quociente de Relacionamento e Desempenho Ótimo. Por fim, destaca-se que o desenvolvimento das competências emocionais contribui significativamente para a criação de um ambiente organizacional de colaboração e trabalho em equipe, visto que os profissionais com inteligência emocional têm mais facilidade para interagir de forma positiva e em grupo, como também de inserir-se com qualidade em ambientes multiculturais e multigeracionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Inteligência Emocional. Questionário EQ MAP™.

**ABSTRACT:** *The main objective of this article consists on evaluating emotional intelligence of managers and employees of a food business company in Brusque – SC, using EQ MAP™ assessment as a tool. For such, the managers and employees' socio-educational profile has been identified, and EQ MAP™ assessment tool applied for*

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em MBA em Gestão de Pessoas e Coaching – UNIFEFE. Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Brusque – UNIFEFE. E-mail: carla\_ester@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política. E-mail: coordenacao.gpcoaching@unifebe.edu.br

*identifying and mapping(punctuating) the level of emotional intelligence. The EQ MAP™ has been chosen for being a tool extensively tested by other researchers and statistically proven and applied on several employees of many organizations in the United States and Canada. From a methodological point of view, this research can be classified as a qualitative, typified and in a descriptive exploratory research, using as a method bibliographic research and case study. Results have shown managers and employees present high levels of EQ when it comes to Work Pressure, Personal Pressure, Emotional Conscience from Others, Intentionality, Integrity and Quality of Life. Regarding Life Events, Emotional Consciousness, Emotional Expression, Creativity, Elasticity, Interpersonal Connection, Constructive Dissatisfaction, Compassion, Perspective, Intuition, Wheel of Trust, Personal Power, General Health, Relationship Quotient and Great Performance, have presented low levels of EQ. Lastly, it is highlighted that the development of the emotional competencies contributes significantly to the foundation of an organizational environment with collaboration and teamwork, due to the fact that professionals with emotional intelligence easily interact in a positive way and among groups of people, as well as inserting themselves with quality in multicultural and multinational environments.*

**Key Words:** *People Management. Emotional Intelligence. EQ MAP™ Assessment Tool.*

## **INTRODUÇÃO**

Devido às rápidas e constantes mudanças no mercado global, que exigem certo grau agressivo de competitividade por parte das empresas, o capital humano não é mais visto como uma mera ferramenta no processo produtivo, mas é apontado como fator determinante no sucesso das organizações. Para tal efeito são exigidos dos colaboradores competências que vão além do conhecimento técnico, ou seja, é esperado dos colaboradores o desenvolvimento das habilidades que estão atreladas ao comportamento, como saber gerenciar e controlar as próprias emoções e as emoções dos outros. Neste sentido, a IE ganha relevância e aponta caminhos para que o ambiente organizacional adquira mais qualidade, diante do aprimoramento do autoconhecimento e autocontrole, evitando conflitos e buscando soluções de forma equilibrada.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder a seguinte problemática: *Qual o nível de Inteligência Emocional dos gestores e dos colaboradores de uma empresa do ramo alimentício do Município de Brusque/SC?* Neste sentido, o objetivo geral do presente artigo consiste em avaliar a inteligência emocional dos gestores e dos colaboradores de uma empresa do ramo alimentício do Município de Brusque/SC, usando como ferramenta o questionário EQ MAP™.

Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: a) identificar o perfil sócio educacional dos gestores e dos colaboradores da empresa; b) aplicar o questionário EQ MAP™ (método) para a identificação do nível da inteligência emocional dos colaboradores e gestores da empresa; c) mapear o resultado através da tabela de pontuação do EQ MAP™.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se classifica como qualitativa, tipificada em pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se como método a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Como instrumento de coleta dados utilizou-se o questionário, que contou com questões sobre o perfil sócio educacional e o questionário EQ MAP™.

Destaca-se que o presente estudo é de grande importância para a empresa investigada, pois com os resultados da pesquisa a diretoria poderá tomar providências que proporcionam melhorias no desempenho profissional dos mesmos, e conseqüentemente serão capazes de gerar uma relação produtiva com líderes, colegas de trabalho, clientes e fornecedores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção apresenta-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Gestão de Pessoas, Inteligência Emocional nas Organizações e o Questionário EQ MAP™.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Durante as últimas décadas, movimentos que provocaram profundas mudanças no ambiente mundial, como a globalização da economia, o surgimento de novas tecnologias e a crescente competitividade alteraram o modelo tradicional de gerir pessoas, desfocando-se de questões burocráticas para uma gestão mais estratégica. Neste novo cenário, as organizações passaram a buscar pessoas que sejam comprometidas e alinhadas aos objetivos organizacionais, sendo elas qualificadas e capazes de exercer múltiplas funções (TRINDADE, 2018; OLIVEIRA, 2013), assegurando assim, a produtividade e as vantagens competitivas.

Neste sentido, com a valorização do ser humano entende-se que a gestão de pessoas dentro das organizações desempenha um papel estratégico, alcançando os

resultados organizacionais através do desenvolvimento de suas políticas e práticas de gestão, proporcionando às pessoas um ambiente de trabalho saudável, uma vez que permite a realização pessoal e profissional dos colaboradores (DEMO et al, 2012).

De acordo com Demo e Nunes (2012), as práticas de gestão de pessoas são definidas como a compreensão de hábitos, rotinas e ações. Já as políticas de gestão de pessoas definem as estratégias relacionadas ao alcance dos objetivos e as finalidades da organização, guiando as ações na área de gestão de pessoas. Em relação às políticas de gestão de pessoas, os autores apresentam os seguintes processos: a) recrutamento e seleção; b) treinamento, desenvolvimento e educação; c) condições de trabalho; d) avaliação de desempenho e competências e recompensas.

Gondim, Souza e Peixoto (2013) sugerem processos semelhantes ao de Demo e Nunes (2012), porém divididos em três grandes sistemas: ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Fazem parte do sistema de ingresso as políticas de atração, seleção, contratação, socialização para o trabalho e alocação de pessoas. No sistema de desenvolvimento abrange os processos de capacitação, treinamento, educação, aprendizagem, competência e acompanhamento. No sistema de valorização de pessoas compõem as operações de remuneração, recompensas simbólicas, plano de cargos e salários, planos de carreira, preparação para aposentadoria, políticas de inclusão e o combate a ações antiéticas.

Além destes processos de gestão de pessoas que maximizam a sua prática, há um esforço por parte das organizações em alinhar suas estratégias, políticas e práticas ao comportamento dos colaboradores, uma vez que este não pode ser considerado como previsível (PIRES, 2011). Kapnik (2012) explica que são as variáveis internas e externas que têm influência sobre o comportamento humano nas organizações, ou seja, o comportamento do colaborador é resultado de sua personalidade, de suas motivações internas e de suas percepções. É neste cenário que entra a Inteligência Emocional (IE).

Robbins (2005) explica que as emoções possuem um importante papel no comportamento do trabalhador, podendo prejudicar ou ser motivador de seu desempenho profissional. Esta reflexão vai de encontro ao pensamento de Ferraz (2012) que declara que as pessoas são admitidas pelas qualidades técnicas que apresentam em seus currículos, mas são demitidas devido as suas atitudes. Sendo

assim, para ter êxito no âmbito organizacional, precisa-se conhecer e administrar as emoções.

## **2.2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE) NAS ORGANIZAÇÕES**

Apresentada no ano de 1990 pelos psicólogos estadunidenses Peter Salovey e John Meyer e amplamente divulgada a partir de 1995 por Daniel Goleman (GOLEMAN, 2012), a teoria da Inteligência Emocional (IE) foi definida 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” (GOLEMAN, 2001, p.337).

No mundo corporativo atual, em que o capital humano deixou de ser um mero instrumento do processo produtivo para ocupar lugar de destaque, a utilização da IE tornou-se um diferencial para o sucesso das instituições, pois pessoas que são emocionalmente inteligentes sabem administrar suas emoções de maneira eficaz, resultando em melhorias em seus relacionamentos e na capacidade de resiliência diante das pressões do ambiente (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2002), proporcionado assim, resultados produtivos tanto para as pessoas quanto para a organização.

De acordo com Goleman (2012), os indivíduos emocionalmente inteligentes apresentam cinco habilidades emocionais:

a) Autoconsciência: é a capacidade de reconhecer o sentimento no momento em que ele ocorre e controlá-lo para comportar-se corretamente diante da situação enfrentada.

b) Autocontrole: através do controle emocional podem-se conduzir as emoções de modo que favoreçam o bom desenvolvimento do cotidiano, bloqueando as reações negativas.

c) Automotivação: é a capacidade de centralizar suas emoções no empenho de alcançar um determinado objetivo, perseverando diante de eventos que possam causar frustrações.

d) Reconhecer emoções nos outros: a prática da empatia leva as pessoas a se conectarem afetivamente entre si, percebendo suas necessidades ou desejos, trabalhando de maneira positiva para gerar bons resultados.

e) Lidar com relacionamentos: habilidade social que compreende em ter aptidão de lidar com as emoções dos outros.

O desenvolvimento dessas habilidades promove mudanças significativas no ambiente profissional. Lotz e Gramms (2012) destacam que os profissionais emocionalmente inteligentes são vistos como vantagem competitiva para as organizações, frente às mudanças rápidas e constantes que elas enfrentam.

Portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento da IE nas organizações. Ao se deparar com um ambiente que concentra pessoas de diferentes gerações com diferentes níveis de maturidade, a possibilidade de ocorrer conflitos é grande. Nessas situações, o profissional precisa ser imparcial, identificar as causas do estresse e controlar a situação com discernimento, evitando assim, conflitos desnecessários que venham interferir no bem-estar do ambiente de trabalho. (FERREIRA, 2016).

Conscientes dos benefícios que podem ganhar, as organizações incentivam o desenvolvimento da IE dos seus colaboradores. Em processos como seleção, contratação e promoção, um dos critérios que tem grande peso na avaliação é como o indivíduo lida com as próprias emoções e com o ambiente em que está inserido (GOLEMAN, 2001).

### **2.2.1 O QUESTIONÁRIO EQ MAP™**

Com o intuito de permitir a análise da IE no ambiente organizacional, Cooper e Sawaf (1997) elaboraram um modelo de estudo estruturado em quatro bases com quatro indicadores cada um, a saber:

a) Alfabetização Emocional: abrange a aprendizagem do conceito da IE, o reconhecimento, o respeito e a valorização dos sentimentos. Esta base da IE compreende os seguintes indicadores:

b) Honestidade Emocional: a importância em ser honesto em relação ao que se sente faz com que o indivíduo não reprima seus sentimentos, melhorando assim, a autoconsciência e a autoconfiança.

c) Energia Emocional: ao aumentar os níveis de energia e atenção, o cérebro e os sentimentos tornam-se mais atentos em relação ao ambiente e aos próprios sentimentos e pensamentos.

d) *Feedback* Emocional: quando se administra os impulsos emocionais, compreende-se melhor o motivo que desencadeou os sentimentos que perturbam

indivíduo. Aprende-se também a controlar os níveis de energia e tensão de maneira a enfrentar os desafios e dificuldades sem ser dominado por fortes estímulos.

e) Intuição Prática: definida como uma percepção sensorial, ela permite sentir sensações que podem desvendar possibilidades consideradas ainda ocultas, como problemas e projetos bem-sucedidos.

1. Competência Emocional: esta base permite colocar em prática as habilidades que constam na base alfabetização emocional, promovendo a expansão do raio de confiança, o entusiasmo, a capacidade de recuperação e de gerir eficazmente situações agressivas. É através da competência emocional que os sentimentos que orientam o caráter e valores considerados fundamentais começam a ser esclarecidos. Esta base da IE compreende os seguintes indicadores:

a) Presença Autêntica: a autenticidade é uma extensão do poder pessoal e estimula a desenvolver a verdade emocional do indivíduo sobre quem ele é, o que ele defende, com o que se importa e em quem acredita.

b) Raio de Confiança: a prática da autoconfiança desenvolve nos outros o processo de colaboração, tornando-se um elo que mantém unidos os relacionamentos e um diálogo franco.

c) Insatisfação Construtiva: a insatisfação pode ser construtiva no sentido de reconhecer o que realmente é importante, possibilitando a busca por melhores e criativas soluções, o que torna o trabalho mais estimulante.

d) Capacidade de Recuperação e de Renovação: conhecida como resiliência é a capacidade de adaptação a novas situações e constantes mudanças que estão fora de controle, resultando na capacidade de recuperação emocional.

2. Profundidade Emocional: esta base trabalha nos níveis mais profundos das relações inter e intrapessoais, desenvolvendo o caráter e suscitando potenciais e propósitos. Esta base da IE compreende os seguintes indicadores:

a) Potencial e Propósito únicos: o potencial do indivíduo está relacionado aos seus pontos fortes e no reconhecimento e administração de suas vulnerabilidades. Por sua vez, o propósito é qualificado como a consciência e orientação do indivíduo no momento atual.

b) Compromisso Emocional: ter compromisso emocional estimula a capacidade de traduzir teorias ou ideias abstratas em realizações, liderando a si mesmo e a outros até o fim sem desistir.

c) Integridade Aplicada: é a capacidade de ter um profundo senso de consciência e agir baseado no discernimento entre o que considera certo e errado, mesmo que essa ação cobre seus custos.

d) Influência sem Autoridade: é ser capaz de influenciar sem manipular, priorizando o valor emocional em vez de depender somente do que é considerado lógico.

3. Alquimia Emocional: ao aplicar de modo intuitivo a inteligência emocional, o indivíduo aprende a sentir, ajustar e alinhar as emoções em vez de tentar reprimi-las. Esta base da IE compreende os seguintes indicadores:

a) Fluxo Intuitivo: conhecido como o sexto sentido, o fluxo intuitivo torna o indivíduo apto a distinguir a oportunidade da vulnerabilidade através dos sentimentos.

b) Deslocamento Reflexivo no Tempo: é a capacidade de estender uma situação para o futuro, levando em consideração as experiências do passado e trazendo para o momento presente.

c) Senso de Oportunidade: significa utilizar a intuição no tempo certo para enfrentar as mudanças e proporcionar melhores resultados.

d) Construção do Futuro: observa-se que para provocar mudanças, deve-se evitar cair da zona de conforto rompendo com qualquer processo de estagnação.

Através deste modelo de análise da IE, Cooper e Sawaf (1997) elaboraram o EQ MAP™, que consiste em um instrumento de pesquisa que permite mapear a IE e o perfil de cada pessoa. O EQ MAP™ é composto por vinte e um subgrupos de questões, que se dividem por sua vez, em cinco grandes áreas: Ambiente Atual, contendo os grupos de questões Ocorrências da Vida, Pressões no Trabalho e Pressões Pessoais; Alfabetização, contendo os grupos de questões Consciência Emocional, Expressão Emocional e Consciência Emocional dos Outros; Competências contendo os grupos de questões Intencionalidade, Criatividade, Elasticidade, Conexões Interpessoais e Insatisfação Construtiva; Valores e Crenças contendo os grupos de questões Compaixão, Perspectiva, Intuição, Raio de Confiança, Poder Pessoal e Integridade; Consequências contendo os grupos de questões Saúde Geral, Qualidade de Vida, Quociente de Relacionamento e Desempenho Ótimo.

Optou-se por utilizar o EQ MAP™ na presente pesquisa pelo fato de ser um instrumento extensamente testado por outros investigadores e estatisticamente comprovado e aplicado em colaboradores de diversas organizações dos Estados Unidos e do Canadá.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Uma vez fundamentados os principais conceitos que envolvem esse estudo, segue-se com a descrição dos procedimentos metodológicos. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a procura por respostas deve ocorrer através de utilização de métodos científicos para validar os processos e resultados investigatórios. Dentro do contexto organizacional, as análises dos dados obtidos em pesquisas trazem soluções para problemas reais, dando ênfase em atingir resultados mensuráveis para a organização investigada (GRAY, 2012).

Neste sentido, para a elaboração da pesquisa foi adotada uma investigação de caráter qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma abordagem na qual se busca entender fenômenos dentro de seu próprio contexto específico. Pesquisas qualitativas apresentam resultados confiáveis em um determinado ambiente, sendo a abordagem adequada para o pesquisador que pretende obter uma percepção mais profunda, intensa e holística do contexto em estudo (GRAY, 2012). Assim, a investigação qualitativa nesta pesquisa está relacionada às respostas do questionário sócio educacional e o do questionário EQ MAP™, descrevendo as peculiaridades e a percepção dos gestores e colaboradores em afinidade ao objeto da pesquisa.

Em relação ao tipo de pesquisa, qualifica-se como descritiva e exploratória, pois na pesquisa são examinadas características de uma determinada realidade (VERGARA, 2016). Para Andrade (2002) a pesquisa descritiva tem a intenção de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos. Por sua vez, a pesquisa exploratória, segundo Prodanov e Freitas (2013), proporciona um levantamento de informações mais profundas, delimitando o tema da pesquisa, orientando a fixação dos objetivos e a construção das hipóteses ou a descoberta de outro tipo de enfoque para o assunto.

Quanto ao método de pesquisa é classificada em bibliográfica e estudo de caso. Ganga (2012, p. 212) declara que a pesquisa bibliográfica tem por objetivo “explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. De acordo com Yin (2015) o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de sua realidade pela ótica da observação empírica. Acrescenta-se também que o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, permitindo ao

investigador compreender os fenômenos que se apresentam, tanto em grupos quanto individualmente (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Considera-se que a população escolhida para a pesquisa se refere ao total de indivíduos de um determinado local com características específicas em comum (GIL, 2008). Neste sentido, a população escolhida para a pesquisa contemplou 13 (treze) profissionais da organização, composto por gestores, supervisores, auxiliares administrativos e de produção, pertencentes a uma empresa do ramo alimentício da cidade de Brusque/SC.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o questionário é uma ferramenta de coleta de dados composto por perguntas que devem ser respondidas de forma escrita e não pode haver a presença do entrevistador. Neste caso, a pesquisa contemplou dois questionários: o questionário sócio educacional e o questionário EQ MAP™. Destaca-se que o questionário sócio educacional buscou trazer dados do perfil dos gestores e colaboradores englobando questões sobre idade, sexo, escolaridade e o tempo de empresa.

O questionário EQ MAP™ foi retirado do livro Inteligência Emocional na Empresa (1997) dos autores Robert Cooper e Ayman Sawaf, sendo que tem o objetivo medir e avaliar os níveis de potencialidade e vulnerabilidades da IE no desempenho pessoal. Ressalta-se a eficácia do questionário EQ MAP™, pois o mesmo foi comprovado e aplicado em funcionários de diversas empresas nos Estados Unidos e Canadá.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Destaca-se que primeiramente foi verificado o perfil sócio educacional dos gestores e dos colaboradores da empresa. Sendo que a população estudada foi constituída por 13 indivíduos observou-se que majoritariamente predomina o sexo masculino (69,23%). Em relação à faixa etária foi identificado que o grupo mais representativo tem idade que se situa na faixa de 31 a 40 anos (38,46%), visto que o que tem menos representação tem mais de 60 anos (7,69%).

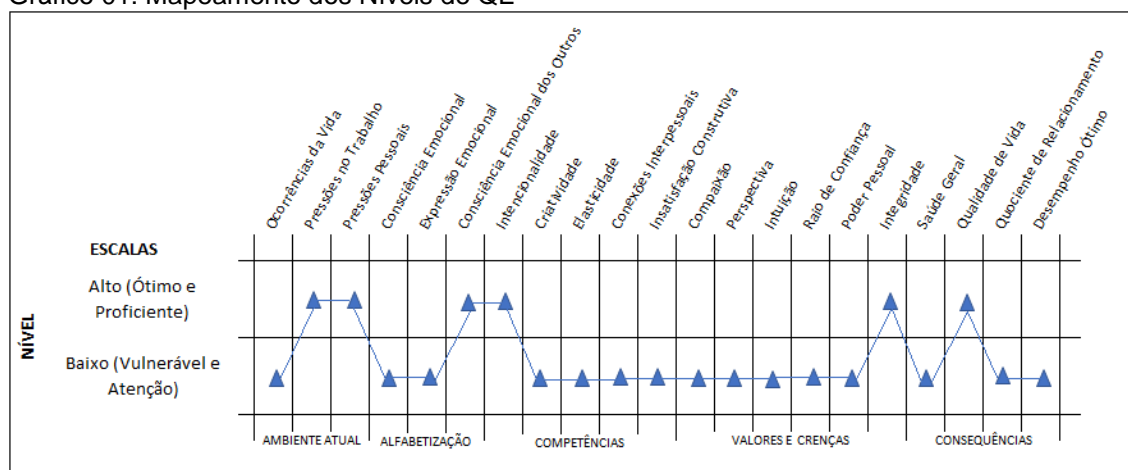
Verificou-se também que o nível escolar é alto, sendo que os que ainda estão concluindo o Ensino Superior, os que já concluíram e que já fizeram uma pós-graduação contemplam 53,84% da população, e somente 7,69% não concluiu o

Ensino Fundamental. Constatou-se a maior quantidade de profissionais (38,46%) trabalha na empresa entre 1 e 5 anos, um profissional (7,69%) está a menos de 1 ano e dois (15,38%) estão a mais de 20 anos na empresa.

Dando seguimento a pesquisa com a finalidade de mapear a QE dos gestores e colaboradores, apresenta-se abaixo conforme o gráfico 01, o panorama geral do nível de IE, no qual avaliou as potencialidades e vulnerabilidades do desempenho pessoal.

Para uma melhor visualização foi otimizado os níveis das escalas em alto, que compreendem os níveis ótimo e proficiente, e em baixo, que abrangem os níveis vulnerável e atenção. Salienta-se que foram utilizadas todas as 21 escalas que o questionário EQ MAP™ (COOPER; SAWAF, 1997) propõe, sendo que a construção do gráfico está em conformidade com a tabela de pontuação do questionário citado.

Gráfico 01: Mapeamento dos Níveis de QE



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Conforme os dados apresentados no gráfico 01, os profissionais apresentaram um nível baixo (vulnerável e atenção) de QE na maioria das escalas, sendo elas: Ocorrências da Vida, Consciência Emocional, Expressão Emocional, Criatividade, Elasticidade, Conexões Interpessoais, Insatisfação Construtiva, Compaixão, Perspectiva, Intuição, Raio de Confiança, Poder Pessoal, Saúde Geral, Quociente de Relacionamento e Desempenho Ótimo. Quanto às escalas que indicaram um nível alto de QE, somente seis apresentaram resultados proficiente e ótimo: Pressões no Trabalho, Pressões Pessoais, Consciência Emocional dos Outros, Intencionalidade, Integridade e Qualidade de Vida.

Em relação à escala Ocorrências da Vida verificou-se que os profissionais têm alta absorção das energias emocionais negativas causadas por eventos do dia-a-dia, não administrando bem suas emoções. Destaca-se também que, ao relacionar este dado com o perfil sócio educacional, os colaboradores do sexo masculino foram os que mais apresentaram dificuldades nesta escala.

No entanto, nota-se que tanto em Pressões no Trabalho quanto em Pressões Pessoais, os níveis altos das escalas apresentam os indivíduos como capazes de enfrentar as áreas da vida profissional e pessoal que são fontes de sofrimento. As mulheres são as que apontaram administrar bem as pressões no trabalho, porém no campo pessoal são mais vulneráveis do que os homens.

Identificou-se que o baixo nível da escala de Consciência Emocional em que os gestores e colaboradores se encontram, demonstra o quão não conseguem perceber e distinguir seus próprios sentimentos, tornando-se incapaz de reconhecer a origem dos mesmos. O grupo que estão em grau de atenção são os profissionais com menos tempo de serviço, que trabalham na empresa entre 1 a 5 anos.

Em relação ao baixo nível na escala Expressão Emocional, constata-se que os colaboradores não permitem ou não conseguem expressar seus sentimentos de forma adequada, o que pode acarretar em uma má interpretação de suas ações. Esta escala apresenta um quadro alarmante, pois 92,31% dos profissionais estão em níveis de vulnerabilidade ou de atenção.

Entretanto, no que diz respeito à escala Consciência Emocional dos Outros verificou-se que os profissionais têm capacidade para ouvir, sentir e intuir o que os outros sentem (CAMPOS; MARTINS, 2012). Acrescenta-se aqui a escala de Intencionalidade, no qual o nível é considerado alto em relação àqueles que refletem a capacidade de agir deliberadamente. Os colaboradores que estão há mais de 5 anos na empresa apresentam essa habilidade em evidência.

Observou-se que na escala Intencionalidade, o nível é considerado alto em relação àqueles que refletem a capacidade de agir deliberadamente. Neste grau encontram-se praticamente 50% do quadro de funcionários do sexo feminino e masculino.

Quanto à escala Criatividade, o baixo nível evidencia que a maioria dos colaboradores focam a importância da missão que recebem no processo de passo a passo e não no resultado (PAVANI JUNIOR, 2017). Precisam de alguém que lhe dê ordens e diretrizes de como o trabalho deve ser feito, sendo, portanto, pouco proativos

e muito dependentes de seus superiores. Estão nesta escala os profissionais que estão entre a faixa etária de 41 a 60 anos.

No tocante a escala Elasticidade identificou-se a baixa flexibilidade que os colaboradores têm em se recuperar diante de desafios e a pouca habilidade de entrar no campo do desconhecido, mudar de opinião ou conversar com pessoas que não pensam como eles. Assim, como na escala Criatividade, nesta escala estão os profissionais que estão entre a faixa etária de 41 a 60 anos.

Em relação a escala Conexões Interpessoais confirmou-se o baixo nível de autenticidade comportamental dos colaboradores, têm pouca aptidão para criar e sustentar uma rede de relações interpessoais (CAMPOS; MARTINS, 2012). O grupo do sexo feminino são as que têm menos habilidade nesta escala.

Na escala Insatisfação Construtiva foi observado à vulnerabilidade dos colaboradores na incapacidade de transformar frustrações e insatisfações em novas soluções. Neste nível encontram-se 92,31% dos profissionais, onde 100% das mulheres e 88,89% dos homens estão neste quadro.

Quanto à escala Compaixão foi observado que os colaboradores não dominam a capacidade de empatia, de colocar-se no lugar do outro de maneira a entender e agir como ele desejaria que agissem. Ao analisar juntamente com a escala Consciência Emocional dos Outros se identificou a falta de assistência em relação aos sentimentos do próximo, pois se conhece as emoções do outro, porém não há o engajamento de ser empático.

Na escala Perspectiva, com nível de vulnerabilidade e atenção em evidência, observou-se que os colaboradores têm uma perspectiva negativa do modo de ver o mundo e o lugar onde se encontra, possuindo dificuldades em aceitar desafios e com receios a mudanças. Nesta escala encontra-se a predominância do sexo feminino.

Em relação à escala Intuição, constata-se o baixo nível em que os colaboradores acatam a sua própria intuição. Neste sentido, para poderem tomar decisões, eles recorrem a dados e fatos precisos. Comparando com a escala Consciência Emocional, na qual foi observado um nível baixo também, observou-se que são pessoas que tem dificuldade em discernir os sentimentos e não dão credibilidade a sua intuição.

A escala Raio de Confiança apresentou um nível baixo de QE. Esta escala identificou que não há a prática de autoconfiança entre os profissionais, propiciando a

falta de colaboração entre os mesmos. Neste grau de atenção estão 84,62% dos colaboradores.

Sobre a escala Poder Pessoal constatou-se a baixa habilidade em exercer emocionalmente bem o poder pessoal sobre os outros, ou seja, há a falta de habilidade em fazer com que os outros se sintam conduzidos de uma forma atrativa, sem serem coagidos ou pressionados. Foi observado que os profissionais do sexo masculino apresentaram maior grau de vulnerabilidade e atenção nessa escala.

No que diz respeito à escala Integridade foi identificado um alto grau de consciência intelectual, emocional e espiritual dos colaboradores em relação aos seus próprios valores e princípios pessoais. Pertence a esse grupo 76,92% dos colaboradores, sendo composto por 77,78% do sexo masculino e 75% do sexo feminino.

Observou-se na escala Saúde Geral o grau de vulnerabilidade em que se encontram a saúde física, comportamental e emocional dos profissionais. Neste grupo 75% das mulheres estão em estado de atenção.

No entanto, o nível alto da escala Qualidade de Vida demonstra que os profissionais possuem um grau alto de auto aceitação e estão satisfatoriamente bem com a sua vida. Neste quadro encontram-se 61,54% dos colaboradores.

Em relação à escala Quociente de Relacionamento identificou-se o grau de fragilidade na profundidade das conexões interpessoais dos indivíduos. Fazem parte desse nível 75% das mulheres e o maior índice de atenção estão entre os colaboradores que tem entre 41 a 50 anos.

Quanto à escala Desempenho Ótimo foi verificado que o nível baixo espelha o quanto o desempenho diário na atividade profissional é afetado negativamente, conforme o perfil da IE demonstrado nas escalas anteriores. Neste grau de atenção e vulnerabilidade estão 76,92% dos profissionais, sendo 75% mulheres e 77,78% homens.

De modo geral, os resultados mais relevantes apontaram vários fatores que influenciam a baixa pontuação da IE nos profissionais investigados, entre eles: a dificuldade de discernir e expressar seus próprios sentimentos, a dificuldade em tomar decisões, a baixa pro atividade, a pouca habilidade de conseguir enfrentar as dificuldades, a incapacidade de criar e manter relações interpessoais, a inability de administrar situações conflitantes, a falta de empatia, a resistência para seguir a intuição e enfrentar mudanças, a dificuldade em acreditar em si próprio e nos outros,

bem como a saúde e o desempenho que desejam conquistar. Portanto, a falta ou o subdesenvolvimento das aptidões emocionais tornam-se barreiras que impedem este grupo de profissionais desempenharem com sucesso suas atividades, dificultando a organização o alcance de seus objetivos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo avaliar a inteligência emocional dos gestores e dos colaboradores de uma empresa do ramo alimentício do Município de Brusque/SC, usando como ferramenta o questionário EQ MAP™. Para a realização da pesquisa utilizou-se as 21 (vinte e uma) escalas do questionário do EQ MAP™, extraído da obra de Cooper e Sawaf intitulada A Inteligência Emocional na Empresa (1997). Alinhado com o questionário do EQ MAP™ aplicou-se também um questionário contendo perguntas sobre gênero, idade, escolaridade e tempo de trabalho na empresa, com o intuito de levantar o perfil sócio educacional dos profissionais.

A partir da construção da fundamentação teórica que trouxe reflexões sobre a Gestão de Pessoas, IE nas Organizações e o Questionário EQ MAP™ e após a realização dos procedimentos metodológicos foram aplicados os questionários aos gestores e colaboradores da empresa. Destaca-se que o primeiro questionário a ser aplicado foi o sócio educacional que identificou que entre os grupos mais representativos, 69,23% dos entrevistados são do sexo masculino, 38,46% são os indivíduos que tem entre 31 a 40 anos, 53,84% tem escolaridade acima do Ensino Médio e 38,46% trabalham na empresa entre 1 e 5 anos.

Após a aplicação do questionário EQ MAP™ foi mapeado o resultado através da tabela de pontuação do próprio questionário, no qual apontou que as escalas de melhor desempenho foram referentes a Pressões no Trabalho, Pressões Pessoais, Consciência Emocional dos Outros, Intencionalidade, Integridade e Qualidade de Vida. Quanto às escalas Ocorrências da Vida, Consciência Emocional, Expressão Emocional, Criatividade, Elasticidade, Conexões Interpessoais, Insatisfação Construtiva, Compaixão, Perspectiva, Intuição, Raio de Confiança, Poder Pessoal, Saúde Geral, Quociente de Relacionamento e Desempenho Ótimo apresentaram um nível baixo.

Por fim, a pesquisa revelou a necessidade do desenvolvimento da educação emocional dentro da organização, visto que a IE permite explorar as capacidades

emocionais dos gestores e colaboradores para a melhor condução das relações interpessoais no ambiente organizacional. Trabalhadores emocionalmente estáveis influenciam no ótimo desempenho da empresa, gerando valores e lucro e, conseqüentemente um destaque no mercado competitivo. Desta forma é importante que as organizações tenham ciência do nível de IE de seus profissionais, trabalhando as lacunas que devem ser desenvolvidas para que possam atingir o desempenho desejado.

Um ponto a ser observado nesta pesquisa é o escasso conteúdo para a fundamentação teórica. Apesar de ter sido amplamente divulgado por Daniel Goleman na década de 90, ainda não há muitos registros bibliográficos da IE no Brasil. Neste sentido, espera-se que este estudo possa contribuir para pesquisas acadêmicas na linha de gestão de pessoas e afins, bem como para as organizações que poderão utilizá-la como fonte orientadora.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPOS, Sofia; MARTINS, Rosa. A inteligência emocional em professores de educação especial da região de Viseu. **Revista Millenium**, Viseu, n. 43, p. 7-28, jun./dez. 2012.

COOPER, Robert; SAWAF Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DEMO, Gisela.; NUNES, Iara. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: Demo, Gisela (Org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G., NUNES, I., FOGAÇA, N., BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de pessoas. In: Demo, Gisela (Org.) **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERRAZ, Eduardo. **Vencer é ser você**: entenda por que a gente é do jeito que a gente é para progredir na carreira e nos negócios. São Paulo: Gente, 2012.

FERREIRA, Fabíola da C. A importância da inteligência emocional no contexto organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XII, 2016, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: LATEC/UFF, 2016. p. 11.

GANGA, Gilberto M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção**: um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. **Gestão de pessoas**. In: O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Lívia de Oliveira Borges e Luciana Mourão (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, 2013.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

LOTZ, Erika G.; GRAMMS, Lorena C. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAYER, JOHN. D., SALOVEY, PETER.; CARUSO, DAVID R. Inteligência Emocional como Zeitgeist, como Personalidade e como Aptidão Mental. In: Bar-On, R., PARKER, J.D.A. (Org). (Trad. Costa, R.C.). **Manual da Inteligência Emocional Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

OLIVEIRA, Ligia F. M. N. de. **Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendências**. 2013. 177 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013

KAPNIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PAVANI JÚNIOR, Orlando. **Interpretação de todas as escalas: mapeamento de perfil comportamental EQ MAP**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=g99JPpmYmcQ>. Acesso em 10 out. 2018.

PIRES, Fernanda M. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas**. 2011. 248 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C.D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TRINDADE, Luciano H. **Rumo ao RH das organizações do futuro? Um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil**. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.