



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Inteligência emocional e sua correlação com
a gestão por competências – estudo de caso
em uma corretora financeira.**

Pedro Cantídio

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2023.



Pedro Cantídio

**Inteligência emocional e sua correlação com a gestão por
competências – estudo de caso em uma corretora
financeira.**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Ma. Andréa Bittencourt

Rio de Janeiro, Junho de 2023

Resumo

Cantidio, Pedro. Inteligência emocional e sua correlação com a gestão por competências – estudo de caso em uma corretora financeira. Rio de Janeiro, 2023. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho em questão busca analisar a presença da inteligência emocional e a correlação com gestão de competências numa empresa de serviços financeiros, segundo a percepção dos seus gestores. Ao longo do trabalho é possível entender melhor sobre a inteligência emocional e sobre o que é a gestão por competência, além disso, foi abordado também o mapeamento de competências e a relação entre a inteligência emocional e a própria gestão por competência. Para esclarecimentos na prática, foi utilizado o método de entrevistas com os gestores das áreas de uma corretora multinacional, no escritório do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Gestão por competência, Mapeamento de competências, *Feedback*, *Mindfulness*

Abstract

Cantidio, Pedro. Inteligência emocional e sua correlação com a gestão por competências – estudo de caso em uma corretora financeira. Rio de Janeiro, 2023. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The work in question seeks to analyze the presence of emotional intelligence and the correlation with management skills in a financial services company, according to the perception of its managers. Throughout the work, it is possible to better understand emotional intelligence and what management by competence is, in addition, the mapping of competences and the relationship between emotional intelligence and management by competence itself was also addressed. For clarification in practice, the method of interviews was used with the managers of the areas of a multinational brokerage, in the Rio de Janeiro office.

Key-words: Emotional intelligence, Competency management, Competency mapping, *Feedback*, *Mindfulness*.

Sumário

1 . Introdução	1
1.1 Objetivo Geral	2
1.2 Objetivos intermediários do estudo	2
1.3 Delimitação e foco do estudo	2
1.4 Justificativa e relevância do estudo	3
2 . Referencial Teórico	4
2.1. Inteligência Emocional	4
2.2. Inteligência emocional no trabalho	11
2.2.1 Mindfulness no mundo corporativo	17
2.3. Mapeamento de competências	20
2.4. Gestão por competência	24
2.4.1 Competências – Instrumento para a gestão de pessoas	27
2.5 Inteligência Emocional x Competências	29
3 . Metodologia	33
3.1. Método de pesquisa utilizado	33
3.2. Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo	34
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	34
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados	34
3.5. Limitações de estudo	35
4 . Apresentação e análise dos resultados	36
4.1. Sobre a empresa	36
4.2. Sobre os entrevistados	36
4.3. Análise dos resultados	37
5 . Conclusão	42

6. Referências Bibliográficas	44
Anexo I	46

1. Introdução

A inteligência emocional, numa tentativa de dizer o que ela é de forma simples e objetiva seria: Saber reconhecer as emoções e o que fazer com elas.

Na sociedade atual esse tipo de inteligência vem se mostrando cada vez mais importante e no ambiente organizacional não é diferente.

Diante disso, notamos uma importância muito grande da IE para os gestores, pois eles precisam manter o controle sobre suas emoções para não acabarem cometendo erros no desenvolvimento de suas funções.

Outro fator que vem ganhando força no ambiente organizacional é a gestão por competência, uma abordagem que visa desenvolver e utilizar o potencial das pessoas dentro das organizações, alinhando as habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores com as necessidades e estratégias da empresa. Essa abordagem tem sido amplamente aplicada na atualidade, buscando melhorar a eficiência, a produtividade e a competitividade das organizações.

A gestão por competências também permite uma abordagem mais estratégica na gestão de pessoas. Ao identificar as competências-chave para o sucesso da organização, é possível direcionar o recrutamento e a seleção de novos colaboradores, assim como a promoção interna e o plano de sucessão. Isso contribui para a construção de uma equipe mais informada e informada com os objetivos organizacionais.

É comentado que a inteligência emocional tem uma forte importância na gestão de funcionários, é um assunto que está bastante em pauta nos últimos tempos. Com isso, nasce a curiosidade de entender melhor a relação na prática da inteligência emocional com a gestão por competências, se nesse modelo de gestão elas se relacionam e caso positivo, como se relacionam.

Diante deste fato, o trabalho em questão tenta responder a seguinte pergunta: Como a corretora de investimentos utiliza a inteligência emocional na gestão e qual a sua correlação com a gestão por competência?

1.1 Objetivo Geral

Diante disso, o presente trabalho visa analisar a utilização da inteligência emocional e da gestão de competências, bem como sua correlação, na percepção dos gestores de uma corretora de investimentos.

1.2 Objetivos intermediários do estudo

- Identificar os elementos da inteligência emocional e da gestão por competência.
- Entender as principais características tanto da IE quanto da gestão por competência, sua correlação e como se aplica nas empresas.
- Através de conversas com os gestores entender a utilização e prática da inteligência emocional e gestão por competência no dia a dia da corretora estudada.

1.3 Delimitação e foco do estudo

Embora a empresa foco do trabalho em questão seja uma multinacional, tendo em vista questões relacionadas ao tempo e a acessibilidade, o trabalho se delimita a abordar a utilização da inteligência emocional e a gestão por

competência pela percepção dos gestores que trabalham no escritório da corretora de investimentos localizada no Rio de Janeiro - RJ.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

O trabalho é importante para o curso de administração pois mesmo que sendo focado em apenas um escritório, ele aborda um tema bastante atual, fazendo com que os leitores conheçam mais sobre os assuntos em destaque.

Para as empresas em geral, há uma importância neste trabalho para um maior entendimento sobre os principais assuntos abordados (inteligência emocional e gestão por competência) e para ter uma maior noção do conceito na prática.

Para a empresa envolvida na pesquisa e seus gestores, entendo que é importante o presente trabalho pois é um estudo interno e as conclusões tiradas podem ser úteis para possíveis mudanças ou pelo menos intenções futuras.

2. Referencial Teórico

Neste tópico são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1. Inteligência Emocional

A neurociência aponta o nosso cérebro dividido em dois hemisférios, o esquerdo e o direito. O esquerdo sendo o lado da lógica, matemática e racional enquanto o direito seria o responsável pela intuição, emoções e sentimentos. No seu livro *Inteligência Emocional*, Daniel Goleman faz a seguinte afirmação:

O QI e a inteligência emocional não são capacidades que se opõem, mas distintas. Todos nós misturamos acuidade intelectual e emocional; as pessoas de alto QI e baixa inteligência emocional (ou baixo QI e alta inteligência emocional) são, apesar dos estereótipos, relativamente raras. Na verdade, há uma ligeira correlação entre o QI e alguns aspectos da inteligência emocional – embora bastante pequena para que fique claro que se trata de duas entidades bastante independentes. (GOLEMAN, 2012, p.68).

A partir do momento em que começamos a perceber que somos movidos principalmente pelos sentimentos e, em grande parte das vezes, de forma inconsciente, é que conseguimos enxergar a importância de saber como a inteligência emocional é constituída.

A inteligência emocional é a capacidade de identificar e gerenciar nossos próprios sentimentos para nos motivar, acalmar, alegrar atingindo nossa melhor performance e inspirando o mesmo nas pessoas.

Essa ideia já está presente no mundo a bastante tempo, mas apenas em 1995, com o livro “*Inteligência Emocional*” de Daniel Goleman o termo explodiu para as massas, vendendo mais de 5 bilhões de cópias e traduzido para 40 idiomas diferentes.

Por ter sido colunista do The New York Times por 12 anos, Daniel utilizava uma linguagem muito mais acessível ao público geral em relação aos outros pensadores do assunto, por isso, conseguiu levar o assunto para as diversas camadas da sociedade. No livro *Inteligência Emocional*, de sua autoria, na edição de 2012, o autor faz uma referência sobre a publicação da sua primeira edição:

Lembro-me de ter pensado, logo antes de este livro ser publicado, dez anos atrás, que se um dia ouvisse uma conversa em que dois estranhos usassem o termo inteligência emocional e ambos entendessem o que isso significava, eu teria conseguido disseminar o termo de forma mais ampla na cultura. Mal podia imaginar. (GOLEMAN, 2012, p. 9).

Além disso, o autor foi o primeiro a se aprofundar de fato na complexidade da inteligência emocional, Goleman apresentou resultados de novos estudos sobre a mente humana, relacionando diversos aspectos da nossa personalidade às habilidades cognitivas e com isso, veio a criação do termo Quociente Emocional (QE), fazendo frente com o Quociente de Inteligência, o famoso QI.

Goleman (2012, p. 58), apresenta dados de que “o sucesso de uma pessoa depende 80% do QE enquanto o QI é responsável apenas pelos outros 20%.” Mostra assim, a grande importância de saber lidar com as próprias emoções.

Daniel Goleman (2012, p. 61) nos conta a história de Judy, uma menina de 4 anos na qual em alguns momentos na escola não era muito participativa nas brincadeiras, mas que na verdade era uma grande observadora. A menina era, provavelmente, a criança mais sofisticada no discernimento das idas e vindas dos sentimentos dos integrantes da turma, sofisticação esta que só era possível identificar quando a professora reúne a sala para brincar do “Jogo da Sala de Aula”, um teste de percepção social. Judy conseguia com clareza e facilidade colocar onde cada menino e menina mais gostavam de brincar na sala de artes e com quem cada criança mais gostava de brincar, essa precisão dela mostra que ela possui um perfeito mapeamento social de sua turma. Aptidão esta, que permitirá Judy a ser brilhante em áreas que envolvam aptidões pessoais.

Judy era estudante da pré-escola Eliot-Pearson, no campus da Universidade Tufts, localizada nos Estados Unidos. É lá que o Projeto Spectrum, currículo que intencionalmente cultiva vários tipos de inteligência, é desenvolvido.

O Projeto Spectrum parte do princípio de que o repertório humano de aptidões vai muito além da estreita faixa de aptidões com palavras e números enfocadas por escolas tradicionais. Reconhece que aptidões como a percepção social de Judy são talentos que um sistema educativo deve alimentar e não ignorar, ou mesmo frustrar. (GOLEMAN, 2012, P. 61)

O projeto Spectrum entrega aos pais uma clara orientação sobre as áreas que serão de interesse espontâneo da criança e onde se sairão bem o bastante para desenvolver paixões que poderão um dia conduzi-las para além da eficácia.

Em outra parte do livro Goleman ilustra através de uma fábula a relevância de se desenvolver a IE de forma disciplinar, conforme transcrevemos a seguir:

- Um guerreiro samurai, conta uma velha história japonesa, certa vez desafiou um mestre Zen a explicar os conceitos do céu e inferno. Mas o monge respondeu-lhe com desprezo:
- Não passas de um bruto... não vou desperdiçar meu tempo com gente da tua laia!
Atacado na própria honra, o samurai teve um acesso de fúria e, sacando a espada da bainha, berrou:
- Eu poderia te matar por tua impertinência.
- Isso – respondeu calmamente o monge - é o inferno.
Espantado por reconhecer como verdadeiro o que o mestre dizia acerca da cólera que o dominara, o samurai acalmou-se, embainhou a espada e fez uma mesura, agradecendo ao monge a revelação.
- E isso – disse o monge - é o céu. A súbita consciência do samurai sobre o seu estado de agitação ilustra a crucial diferença entre alguém ser possuído por um sentimento e tomar consciência de que está sendo arrebatado por ele. A recomendação de Sócrates - “Conhece-te a si mesmo” - é a pedra de toque da inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem. (GOLEMAN, 2012, p. 70)

A passagem acima retirada do livro de Goleman, nos ilustra bem como a inteligência emocional participa na vida das pessoas e conseqüentemente na vida corporativa. No momento em que o samurai conseguiu entender com clareza as próprias emoções, isso o evitou de tomar uma decisão ruim.

Para o escritor, a inteligência emocional é formada por cinco categorias principais: Autoconsciência, Controle Emocional, Consciência Social, Gestão de Relacionamento e Automotivação.

A Autoconsciência pode-se dizer que é a chave da IE pois quando não conseguimos entender nossos sentimentos perdemos o autocontrole, por isso, a pessoa que consegue reconhecer esses gatilhos que disparam as emoções conseguem mitigá-los.

Louzada(2019) simplifica o conceito de da autoconsciência dizendo ser a percepção do eu, com o ser que torna a identidade única. Esses componentes únicos incluem pensamentos, experiências e habilidades.

A autora complementa que a autoconsciência vai além da acumulação de conhecimento sobre nós mesmos, ela é também de prestar atenção ao nosso estado interior com a mente de um iniciante e um coração aberto.

Louzada(2019) diz que a autoconsciência é uma habilidade que pode ser cultivada e aprimorada ao longo do tempo. Além disso, fala sobre a autoconsciência ser a pedra angular da inteligência emocional.

O Controle Emocional o nome praticamente já explica, consta na questão de o indivíduo conseguir controlar as próprias emoções a partir do momento que ele as reconhece, esse controle é essencial para conseguir se recuperar em momentos de tristeza e angústia e se conter nos momentos de euforia.

Magnus(2022) explica o controle emocional dizendo ser uma capacidade que o sujeito conseguiu desenvolver de, apesar dos acontecimentos que lhe rodeiam e dos pensamentos sabotadores que surgem em sua mente, conseguir o controle perante seus problemas, não deixando-se levar por impulsos, sentimentos ou emoções negativas.

Magnus(2022) também nos diz que uma pessoa que tem controle emocional é aquela que, ao invés de levar os problemas de casa para o trabalho e ficar angustiada, pensando neles o dia inteiro, deixando com que isso atrapalhe seu desempenho, consegue separar bem as situações, para continuar exercendo com

excelência suas atividades profissionais, pois sabe que haverá o momento ideal para resolver o que precisa ser resolvido em casa.

O autor complementa alertando a importância do controle emocional no trabalho, ambiente que é desejado alcançar metas e objetivos e conseguir realizar tudo que foi planejado.

A Consciência Social nada mais é do que a empatia, conseguir ler os sinais demonstrados por outras pessoas, se colocar no lugar delas e ver o que elas necessitam, muito importante para os cargos de liderança.

A Gestão de Relacionamento é a habilidade de interpretar, se adaptar e guiar as emoções dos outros, em outras palavras significa ter um bom relacionamento interpessoal, importante para se sair bem em situações que envolvem outras pessoas.

Por último, mas não menos importante, a Automotivação, capacidade de utilizar essas emoções e dirigi-las rumo a um objetivo ou realização pessoal, as pessoas que possuem essa automotivação tendem a ser mais produtivas e eficazes no dia a dia.

Em resumo, podemos ver que essas categorias se relacionam entre si e que praticar a inteligência emocional é realmente transformador quando se consegue dominar suas emoções e usá-las a favor de si mesmo. Porém, não é fácil, dominar as emoções significa perceber com eficiência as emoções, saber nomeá-las, entender seus gatilhos, para então, desenvolver formas de lidar com ela.

Muitas gerações cresceram aprendendo a nomear tudo como tristeza, alegria, medo ou raiva e por isso muitas vezes não conseguem lidar com certas situações porque o problema é mais complexo do que se pensa.

Ter consciência das emoções existentes, que se pode sentir, permite também entender os gatilhos que cada emoção pode acionar nas pessoas e com isso, facilita para desenvolver métodos para lidar com elas. Com o tempo, a pessoa nota que possui mais flexibilidade, que é uma pessoa mais leve, otimista e que resolver os problemas não é mais um fardo.

Diante de tudo que foi dito, torna-se nítido que desenvolver a inteligência emocional é de extrema importância, mas como fazer para desenvolvê-la?

É importante entender que as emoções são contagiosas, tanto para o bem quanto para o mal, quando uma pessoa chega em um ambiente alegre com “baixo astral”, mesmo que de forma não perceptiva ela influenciará nas emoções dos outros e fará com que o ambiente inteiro fique com esse mesmo estado emocional, isso pode acontecer no ambiente familiar, de trabalho ou com amigos. Para que isso não ocorra, é necessário o desenvolvimento da IE. A dificuldade para o desenvolvimento dessas habilidades se encontra no fato de entender a IE e se trabalhar junto aos empregados as mesmas, de forma sistemática, de resto seria uma questão de autoconhecimento das emoções para que seja possível colocá-las em direção a um objetivo, ou seja, conseguir dar uma utilidade para as emoções independente de qual emoção seja. Para isso, Goleman (2012), indica 8 dicas fundamentais para o desenvolvimento da inteligência emocional, são elas:

- **Criar consciência sobre o seu comportamento e suas ações (auto-observação):** um exercício que deve ser diário, conseguir assimilar as emoções mais presentes no dia a dia e o que elas despertam.

- **Dominar suas emoções:** uma forma de sair do automático e entender a emoção daquele momento é dar um tempo para respirar profundamente. Por exemplo, o sentimento de raiva desperta reações físicas, a melhor coisa nesses casos é sair de perto da situação, dar uma volta e aproveitar esse tempo para respirar e se acalmar, após isso o corpo consegue trabalhar as emoções físicas e aos poucos dá para entender melhor as próprias emoções e equilibrá-las. O “*mindfulness*” também é uma forma de lidar com as próprias emoções, é uma técnica que permite a percepção dos sentimentos por meio da atenção, da mente e do corpo em situações desafiadoras, permitindo que essas emoções sejam reguladas.

- **Melhorar a comunicação ao seu redor:** É comum acontecer de algumas emoções virem à tona por causa de interpretações erradas, por isso é de extrema importância saber se expressar; saber se expressar não é apenas saber falar e gesticular e sim entender se o ouvinte compreendeu a mensagem da maneira correta.

- **Treinar o cérebro para sempre pensar em respostas ao invés de responder por impulso:** O reflexo disso é só se perguntar ou lembrar de alguma situação em que outra pessoa te agrediu verbalmente; se nessas situações você já responde na mesma moeda sem pensar duas vezes é porque você deixa o inconsciente emocional e impulsivo dominar suas emoções. Daniel Goleman classifica isso como cérebro emocional. Para treinar isso, é necessário controlar esse impulso do cérebro emocional para permitir que o cérebro pensante predomine na situação.

- **Conhecer suas forças, fraquezas e limites:** Muito importante para o autoconhecimento, as forças além de se equilibrar com as fraquezas elas ajudam a explorar oportunidades. Reconhecer as fraquezas permite que você deixe o orgulho de lado e saiba pedir ajuda nos momentos de real necessidade, e os limites sinalizam quais são seus pilares e valores inegociáveis.

- **Exercer a empatia:** Pela inteligência emocional se trata do reconhecimento não só das nossas emoções, mas também a das outras pessoas, exercer a empatia torna-se fundamental. Buscar compreender o sentimento do outro, se colocar no lugar dele, são formas de trabalhar a empatia.

- **Se tornar uma pessoa resiliente:** Sempre existirão problemas, isso é algo que nunca irá mudar, o interessante é que nós podemos lidar com estes problemas, e a resiliência é um meio que facilita isso. Muitas pessoas ao fracassar tendem a desistir, mas, é importante ter em mente que é possível aprender com os próprios erros e continuar tentando.

- **Aprender a lidar com a pressão:** É possível que seja a dica mais difícil, pois todos sabem o quão ruim é se sentir pressionado em alguma situação e o quão estressante é lidar com estas. Pessoas com a inteligência emocional bem desenvolvida sabem lidar bem com esse estresse. A pressão sempre vai existir, tanto no trabalho, em algum relacionamento entre outras situações, o importante é utilizar bem as outras dicas para conseguir ter uma boa IE, entender as emoções e com isso não ficar estressado por causa da pressão, ou seja, essa é uma dica de desenvolvimento que está muito atrelada com as outras dicas.

2.2. Inteligência emocional no trabalho

Antigamente, as pessoas não tinham o entendimento de que uma pessoa bem resolvida emocionalmente pode ser mais eficaz do que uma pessoa que possui apenas a inteligência matemática e lógica. Existe uma série americana, *The Big Bang Theory*, disponível no HBO Max, que é bastante famosa e aborda exatamente sobre isso. O papel principal, é de um físico que possui um QI bem acima da média, mas que sofre muitas dificuldades de se relacionar e muitas vezes de entender o que as outras pessoas estão sentindo justamente por ter o QE baixo. Além disso, a série mostra que se não fosse com a ajuda de seus amigos, o físico não teria alcançado seus objetivos profissionalmente por não conseguir ter uma boa relação com as pessoas, o que acaba sendo inevitável para qualquer tipo de trabalho.

O caso que ocorre em pessoas iguais ao Sheldon (personagem principal da série mencionada acima) é o de alto QI puro, onde não é considerada a inteligência emocional. A pessoa é uma caricatura do intelectual, capaz no domínio da mente, mas inepto no mundo pessoal. Goleman cita a abordagem da predominância do QI em épocas passadas da seguinte forma:

[...] a proeminência do QI como critério de excelência na vida era inquestionável; discutia-se acaloradamente se ele estava inscrito em nossos genes ou se era alcançado pela experiência. Porém, eis que surge, de repente, uma nova forma de pensar sobre os ingredientes do sucesso na vida. (GOLEMAN, 2012, p. 9)

A passagem em questão passa uma visão muito assertiva de como eram vistas as ideias de pessoas inteligentes.

Infelizmente, ainda se fala muito pouco sobre inteligência emocional nas escolas, ainda é um ambiente onde as pessoas com QI's mais altos são mais valorizadas, principalmente por causa dos exames que qualificam os estudantes para as faculdades no Brasil. Isso de certa forma desestimula alguns alunos, pois na verdade o jeito de ser inteligente deles parece que não tem importância no mundo acadêmico.

Já no mercado de trabalho atual estão dando mais atenção para ao QE e é possível ver na maioria dos processos seletivos atuais que além das provas

clássicas de lógica e línguas eles colocam um questionário para o candidato escrever respostas pessoais, sendo assim, a empresa consegue num primeiro contato respostas tanto sobre o QI quanto o QE. Também são observadas as ações e interações que o candidato demonstra em técnicas como as dinâmicas de grupo, que são cada vez mais utilizadas nos processos seletivos para definir as escolhas dos profissionais mais adequados à empresa.

Empresas que investem em colaboradores com inteligência emocional bem desenvolvida, ou então as que possuem ferramentas para desenvolver a IE em seus funcionários só têm a ganhar. Um estudo publicado pela American Journal of Pharmaceutical Education, em junho de 2006, mostra que os trabalhadores com uma IE elevada possuem mais acertos nas tomadas de decisão, maior facilidade para lidar com o estresse, mais chances de construir e sustentar relacionamentos colaborativos positivos, maior adaptabilidade para assimilar mudanças e uma maior capacidade de resolver conflitos. (Koelle, 2021)

Em muitos momentos nas empresas ocorrem crises, isto não é novidade, porém, o que muitos não sabem é a importância da inteligência emocional na gestão de crises. Um dos grandes preceitos da IE, como já dito, é conseguir gerenciar nossos sentimentos e usá-los em nosso favor, com isso, os funcionários que possuem a IE bem desenvolvida conseguem se manter motivados e focados diante das adversidades, conseguindo assim lidar com as crises. Outro fator, é que por ter a inteligência emocional desenvolvida, o funcionário também possui empatia e um bom relacionamento interpessoal, características muito úteis para manter o trabalho em equipe, o que muitas vezes faz com que as empresas saiam das crises.

“Foi feita uma pesquisa junto com 250 executivos que constatou que a maioria achava que no trabalho deveriam usar a cabeça, não o coração” (GOLEMAN, 2012, p. 168), muitos diziam temer que a empatia ou solidariedade com os colegas de trabalho os pusessem em conflito com as metas organizacionais, enquanto outros achavam que mantendo uma distância nesse quesito pessoal seria mais fácil para tomar as difíceis decisões que o negócio exige.

A pesquisa foi feita na década de 1970, quando o cenário no mundo dos negócios era muito diferente. O que quero dizer é que, hoje, esse tipo de atitude é obsoleta, um luxo

de dias passados: uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho e no mercado. (GOLEMAN, 2012, p. 168)

Ao se tratar da condução da própria carreira, talvez não haja nada mais essencial do que saber o que sentimos a respeito de qualquer coisa e quais mudanças nos deixariam de fato satisfeitos com nosso trabalho. Já nos cargos de liderança, independente da hierarquia, o administrador precisa estar atento além de si mesmo, precisa ter atenção com o coletivo. “Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum” (GOLEMAN, 2012, p. 168)

De acordo com Dutra (2017), existem aspectos relevantes necessários aos líderes das empresas modernas, como aceitar e gerir a diversidade, aceitando que as pessoas possuem suas diferenças, delegar atividades, mesmo correndo riscos, deve confiar nas pessoas, ouvir e comunicar-se, estimular e oferecer suporte às pessoas para que encontrem alternativas e caminhos para alcançar objetivos e metas, construir e sustentar parcerias, construir pontes e estradas na relação com contrapartes internas e externas.

A IE e a liderança são características profissionais que se completam, líderes que possuem a inteligência emocional bem desenvolvida conseguem ter empatia pelas outras pessoas, o que faz com que o líder ganhe o respeito de seus funcionários e consiga tomar decisões mais assertivas envolvendo-os. No ambiente organizacional, os colaboradores são expostos diariamente às situações de estresse, com isso, o líder precisa ser resiliente, capaz de isolar as emoções e jamais agir sem pensar, pois, isso impacta negativamente no ambiente de trabalho.

Num certo sentido, a crítica é uma das mais importantes tarefas do administrador. Contudo, é também temida e postergada. [...] muitos administradores dominam mal a difícil arte de fornecer o feedback. Essa deficiência tem um alto custo: assim como a saúde emocional de um casal depende da forma como eles externam suas queixas, também a eficiência, satisfação e produtividade das pessoas no trabalho dependem de como lhes são transmitidos os problemas incômodos. (GOLEMAN, 2012, p. 170)

No mercado de administração o *feedback* possui bastante importância, pois é um meio do funcionário entender se está trilhando pelo caminho certo, se precisa de alguns ajustes em determinado ponto, ou até mesmo se precisarão começar tudo do zero de novo, pois não estão efetuando o que foi solicitado. Porém, mesmo sendo uma ferramenta muito importante, muitos administradores possuem dificuldades tanto para dar os *feedbacks* quanto principalmente para receber.

A inteligência emocional tem um papel fundamental na execução do *feedback*. Na questão dos *feedbacks* positivos é possível dizer que não há tantos problemas, pois correspondem a elogios e afins. Porém, ao se tratar dos retornos negativos é que as coisas dificultam, tanto quem vai dar o *feedback* quanto para quem vai receber. Os trabalhadores que precisam entregar *feedbacks* precisam sempre ter cuidado no jeito que é falado, é preciso também entender o jeito da outra pessoa que o está recebendo, porque mesmo que seja um papel da outra pessoa saber receber, não é sempre o que acontece, podendo causar um clima ruim. Em relação a esses trabalhadores que não sabem como receber um *feedback*, Tasha Eurich (2018), através da Harvard Business Review, afirma que os *feedbacks* negativos são bastante valiosos para que seja possível monitorar nossa performance e nos alertar sobre mudanças importantes que precisam ser feitas. Diante disso, a Casa Educação (2018), escola que prepara e atualiza os profissionais de acordo com a atualidade através de cursos e *workshops*, em sua página, nos fornece 3 dicas para o recebimento de um *feedback* negativo:

- **Evitar levar a crítica para o lado pessoal:** O *feedback* sobre um processo ou projeto não diz respeito ao seu valor pessoal. A crítica visa otimizar o desempenho profissional em favor de todos.

- **Saber ouvir e não ser reativo:** Não reagir a cada colocação tentando justificar as atitudes, essa postura defensiva pode transmitir agressividade. Você pode se justificar, mas primeiro escute e reflita antes de se manifestar.

- **Considere o contexto do *feedback*:** Aceitar o *feedback* considerando o contexto como um todo, lembrar que a ideia é o funcionário e a empresa crescerem em sintonia.

As dicas mencionadas são muito importantes para o desenvolvimento do administrador e é possível afirmar também, que para efetuar-las é essencial possuir a inteligência emocional.

Outro fator bastante importante para administradores e empresários e que está relacionada a IE é o otimismo.

O otimismo, como a esperança, significa uma forte expectativa de que, em geral, tudo vai dar certo na vida, apesar dos reveses e frustrações. Do ponto de vista da inteligência emocional, o otimismo é uma atitude que protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão diante das dificuldades. E como acontece com a esperança, sua prima-irmã, o otimismo proporciona dividendos à vida (contanto, claro, que seja um otimismo realista; o otimismo demasiado ingênuo pode ser desastroso). (GOLEMAN, 2012, p. 110)

Uma pesquisa feita pela Gran Thornton, obtida com exclusividade pela CNN, mostra que o Brasil caiu da 10ª para a 13ª posição no *ranking* de otimismo global de empresários. No entanto, a média de empresários otimistas registrada em 2021 foi de 64%, a maior desde 2012. No começo da pandemia, esse número era pouco maior de 50%. (Matéria da CNN, escrita por Thaís Heredia, em janeiro de 2022).

De acordo com Eric Kim, codiretor de uma pesquisa publicada no American Journal of Epidemiology em 2016, estudos com gêmeos "sugerem que até 25% do otimismo pode ser genético ou hereditário, implicando que até 75% é modificável". Diante disso, é possível verificar que ser uma pessoa otimista pode ser resultado de uma ação de treinamento. Abaixo seguem algumas dicas de como ser uma pessoa mais otimista:

- **Ver o outro lado da dificuldade:** Quando passamos por momentos difíceis, em geral vemos só os aspectos negativos da situação e achamos que ela não pode mudar. Nesses casos, é preciso ver as coisas sob um novo ângulo: procure os aspectos positivos, como o que você pode aprender com essa experiência.

- **Criar metas para o dia:** Estudos sugerem que definir objetivos e ter confiança para alcançá-los são ações relacionadas a um bom nível de otimismo. Uma maneira de aproveitar isso é criar metas para o dia, mas tem que ser algo específico e que dê para fazer.

- **Mentalizar o lado bom:** Dedique um momento para pensar nos aspectos positivos do dia (pode ser, por exemplo, na hora de dormir). Mentalize o que deu certo, o que te fez feliz ou te deu orgulho.

- **Fortalecer relações:** O otimismo também está ligado a ter laços sociais fortes, e isso quer dizer passar tempo com amigos ou participar de atividades comunitárias ou em grupo. Então, dedique-se a passar tempo com pessoas positivas e que te apoiam.

- **Praticar o meio sorriso:** Uma técnica da psicoterapia para lidar com sentimentos de tristeza é praticar o meio sorriso por alguns minutos todo dia. Repare no impacto que esse exercício tem em seus pensamentos, humor e no otimismo.

- **Praticar a meditação da gratidão:** As meditações de gratidão são aquelas que focam em agradecer pelos aspectos positivos da sua vida, como a família, as amizades ou as coisas que você tem.

Por fim, notamos que a inteligência emocional no ambiente profissional nos permite colocar a parte cognitiva para funcionar, estabelecer parcerias, criar um ambiente de trabalho positivo e uma mentalidade de crescimento positivo. Anteriormente, foram citadas algumas maneiras de se desenvolver a inteligência emocional, porém, há também alguns métodos que as empresas podem utilizar para conseguir desenvolver a IE nos funcionários. As estratégias já utilizadas atualmente e que trazem mais resultados são os treinamentos especializados, como *coaching* e mentoria.

2.2.1 Mindfulness no mundo corporativo

O *mindfulness*, citado anteriormente, tem como significado atenção plena. É o método de se concentrar completamente no presente, em atenção plena, as preocupações com passado e futuro dão lugar à uma consciência avançada do “agora”, incluindo percepção de sentimentos, sensações e ambiente.

A meditação *mindfulness* provém da filosofia budista, considerada como principal ensinamento dessa tradição, e é uma perspectiva que consiste em (i) prestar atenção, (ii) intencionalmente, (iii) no momento atual, (iv) sem julgar e (v) na vivência enquanto esta desabrocha – no aqui – agora. Ou seja, basicamente refere-se à capacidade de prestar atenção ao momento presente, com aceitação e sem julgamento (KABAT-ZINN, 2017).

O termo *mindfulness* é uma tradução inglesa da palavra sati no idioma Pali (língua original em que os ensinamentos de Buda foram registrados) e pode ser traduzida para o português como atenção plena. Sugere: percepção (estar consciente), atenção e retenção (lembrança). Dito de outra forma, significa recordar e ter atenção para estar consciente (GOLEMAN & DAVIDSON, 2017).

Essa técnica tem uma grande importância no mundo corporativo e está ligada a IE. É uma prática transformadora, quando comparamos uma atividade feita primeiramente sem tanta atenção e foco para quando a fazemos de um jeito completamente concentrado, a diferença é enorme. Todos concordam que no mundo atual, ficar totalmente focado em apenas uma coisa é bastante difícil porque existem muitas distrações, principalmente as redes sociais e os *smartphones*, mas é possível, e as técnicas de *mindfulness* estão aí justamente para isso.

É possível entender através do exemplo a seguir: digamos que uma pessoa muito ocupada e que vive tendo reuniões importantes durante a semana decidisse tirar o final de semana para ir à casa de praia. Chegando lá, o dia está ensolarado, perfeito para um dia de descanso na praia, porém, a pessoa não consegue parar de pensar na reunião que terá na semana depois da viagem e com isso não consegue aproveitar e descansar o quanto precisa. Na semana seguinte, durante a reunião no trabalho, a pessoa não consegue parar de se lamentar que deveria ter aproveitado melhor a praia. Ou seja, a pessoa não

consegue aproveitar e usufruir da melhor maneira as situações vivenciadas no momento.

O estado de *mindfulness* se caracteriza quando estamos totalmente conscientes, com a nossa mente voltada totalmente para a experiência do momento presente, ele ajuda a conseguir ter um foco e buscar apenas pensamentos que ajudarão nas situações daquele instante.

A origem das técnicas de *mindfulness* remontam uma tradição budista que começou 500 anos antes do nascimento de Cristo. Mas foi o médico Jon Kabat-Zinn que passou a utilizar a técnica como um método terapêutico que melhora a saúde mental das pessoas. O médico começou a introduzir técnicas de meditação no seu trabalho com os pacientes que se encontravam em estado de estresse ou dores crônicas. As técnicas surtiram efeitos extremamente positivos, o que resultou em estudos mais aprofundados sobre a prática, que tem como característica principal ser um estado psicológico que tem como objetivo nos mostrar se estamos atentos ao presente, de maneira intencional.

Bishop afirma que *mindfulness* não se reduz a uma simples técnica de relaxamento, mas constitui uma forma de treinamento mental para reduzir a vulnerabilidade cognitiva de formas reativas da mente. Com isso, *mindfulness* se afasta das práticas de concentração e meditação que introduzem a estados profundos de relaxamento. Essa meditação envolve restringir o foco da atenção para um único estímulo (BISHOP et al, 2004).

O exercício de *mindfulness* possui muitas vantagens para as empresas, pois oferece benefícios aos colaboradores, que por meio dela, conseguirão reconhecer em si boas qualidades. Pessoas que praticam o *mindfulness* possuem uma mente mais calma, maior concentração na execução das tarefas, redução nos quadros de ansiedade e estresse, maior criatividade, emoções positivas mais evidentes, melhor desempenho cerebral, aperfeiçoamento contínuo no bem-estar e na qualidade de vida e ampliação da capacidade de raciocinar se os pensamentos são juízos de valor ou meros julgamentos.

Uma grande dificuldade das equipes é manter a mesma com um foco total, por conta disso, muitos gestores estão utilizando o *mindfulness* para que a

organização e os seus funcionários atinjam o patamar de atenção plena e no fim consigam alcançar seus objetivos.

Grandes empresas do mundo inteiro já estão desenvolvendo a prática do *mindfulness*, é o caso da Google, onde essa técnica é realizada com os colaboradores no início das reuniões. Além disso, o Google oferece o curso “Procure dentro de você”, que apresenta a prática do *mindfulness*, da qual todos os funcionários participam. Para que seja praticado da melhor maneira possível, a empresa conta com um colaborador responsável por essa área e que foi treinado no Vale do Silício. O facilitador tem como missão principal estimular os profissionais a serem mais engajados, felizes e produtivos, a partir da prática constante da meditação. (HABIB, 2017).

A VIVO também é uma das empresas que praticam o *mindfulness*, a empresa de telefonia está gradativamente incluindo a meditação na rotina de trabalho. Um exemplo disso é a implementação de uma sala exclusiva para os funcionários praticarem a atenção plena, em um espaço mais relaxado e ambientado para momentos de meditação. (VAZ, 2017)

O Facebook também, desde o momento em que um funcionário começa a trabalhar na empresa, ele tem à disposição aulas de meditação gratuitas. A prática é tida como um processo tão importante para a instituição que, anualmente, o fundador, Mark Zuckerberg, junto com fundadores de empresas de tecnologia da Califórnia, participam de uma conferência chamada “Wisdom 2.0”, que aborda assuntos relacionados ao uso da meditação na era digital. (BODAS, 2017)

Por fim, a Intel, multinacional do ramo da tecnologia, localizada no Vale do Silício, teve a iniciativa de implementar cursos de meditação para os seus funcionários. Após aproximadamente 19 sessões de meditações que os colaboradores participaram, os benefícios apontados foram significativos. (HABIB, 2015)

Para que o *mindfulness* tenha sucesso nas empresas, é necessário que ele seja adotado como um hábito, ou seja, precisa fazer parte do cronograma de funcionários e gestores, com frequência regular. Um exemplo para introduzir a prática no seu trabalho é o seguinte: dedique 10 minutos do expediente, em turno predefinido, para treinar a mente e conseguir aumentar a capacidade de foco, concentração e positividade.

Adotando o *mindfulness* como uma tarefa diária, é possível expandir a capacidade de produtividade dos funcionários da empresa e atingir resultados satisfatórios nas atividades.

2.3. Mapeamento de competências

O mapeamento de competências é um processo de identificação, avaliação e documentação das habilidades, conhecimentos, experiências e comportamentos treinados para efetivamente um determinado trabalho ou função. Esse processo pode ser realizado para indivíduos, equipes ou organizações como um todo.

É notória a existência dos três tipos competências abaixo, com isso, para ocorrência do processo de mapeamento de competências, é preciso analisá-las.

Competências técnicas: habilidades específicas relacionadas ao trabalho, como conhecimentos em programação, habilidades em *design* gráfico ou fluência em um idioma estrangeiro.

Competências comportamentais: habilidades sociais e emocionais, como capacidade de comunicação, resiliência, trabalho em equipe e liderança.

Competências conceituais: conhecimentos mais amplos, como visão de negócios, capacidade de análise e pensamento crítico.

Brandão (2022) nos diz que o processo de mapeamento de competências pode ajudar a identificar lacunas de habilidades e conhecimentos em equipes ou indivíduos e fornecer orientações sobre onde investir em treinamentos ou desenvolvimento profissional. Ele também pode ser usado para definir critérios de avaliação de desempenho, criar planos de carreira, definir perfis de cargas e ajudar na tomada de decisões de contratação e promoção.

O autor comenta que o mapeamento, que também pode ser chamado de diagnóstico de competências, tem como finalidade identificar a discrepância entre

as competências necessárias para concluir a estratégia corporativa e as competências internas que existem na organização.

O mesmo autor também aborda um erro que algumas empresas cometem nos momentos de fazer o mapeamento de competências. Algumas empresas tentam facilitar o procedimento e com isso fazem de uma forma menos precisa. O autor conta que um exemplo dessa “facilitação” é as empresas recorrerem ao uso de competências sugeridas em glossários ou “dicionário de competências”, utilizando, por exemplo, listas de descrições padronizadas de competências, geralmente intituladas por substantivos, tais como iniciativa, proatividade, comunicação, criatividade entre outros. Com isso, as empresas pressupõem que essas competências existem de uma forma universal.

Brandão (2022) conclui comentando que esse ato é um equívoco pois como as organizações possuem diversas características que lhe são peculiares, como estrutura, cultura, estratégia, não é plausível desconsiderar isso no mapeamento de competências. O mapeamento deve ser feito de forma precisa, específica e adequada às peculiaridades da organização.

Brandão (2022) também indica que para um mapeamento ser bem realizado é importante utilizar certos métodos e técnicas de pesquisa social, para que seja possível identificar com razoável precisão as competências relevantes para a estratégia e o contexto da organização, como por exemplo:

Análise documental: Técnica de pesquisa que permite obter a descrição objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos. São vários procedimentos que estudam e analisam vários documentos e a partir dele extrair conclusões sobre o objeto estudado.

Qualquer material escrito pode constituir a base da análise documental. No mapeamento de competências, em geral são analisados documentos relacionados à estratégia organizacional, mas, dependendo da natureza e das características da organização vários outros documentos podem ser utilizados como regimentos, normas, estatutos, relatórios de gestão etc.

Entrevista: Uma outra técnica de pesquisa muito aplicada ao mapeamento de competências. Utilizada para cotejar a percepção dos

entrevistados com os resultados apurados na análise documental, visando confirmar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

Pode-se dizer que nessa técnica há um conjunto de interações pessoais que permitem a transmissão de informações de uma pessoa para outra.

Existem muitos tipos de entrevista, mas no processo de mapeamento, o mais comum é a “semiestruturada”, onde o entrevistador formula as perguntas seguindo um roteiro já montado, procurando por meio das perguntas obter do entrevistado descrições de situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, expectativas dos clientes, expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados, competências relevantes ao exercício de determinado papel ocupacional, crenças, pensamentos, percepções e outros elementos que possam ajudar a identificar competências relevantes para o sucesso da organização.

O entrevistado, por outro lado, tem liberdade para responder as perguntas da sua maneira e utilizando suas próprias palavras.

Grupo focal: Também chamado de *focus group*, é uma técnica de pesquisa que propõe uma discussão objetiva, que possui um moderador que introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona sua discussão sobre o tema. Esse método tenta entender como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado objeto de estudo, analisando a interação entre as pessoas para levantar ideias ou informações que seriam menos acessíveis sem essa discussão realizada pelo grupo.

O moderador leva ao grupo os tópicos da discussão, usando um roteiro já estabelecido. A condução de um grupo focal possui três etapas, a preparação, a execução e a análise. Na preparação é estabelecido o roteiro de perguntas ou tópicos de discussão, e, também é definido o tamanho e a composição dos grupos. Na execução, o moderador de início se apresenta e dá as boas-vindas aos participantes, além de explicar os objetivos do mapeamento de competências e a importância da colaboração de todos. Feita essa introdução do moderador, inicia-se a apresentação dos tópicos de discussão de acordo com o roteiro feito.

O importante nesta fase é que as questões abordadas permitam obter dos participantes: descrições de situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, expectativas dos clientes, expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados, competências relevantes ao exercício de determinado papel ocupacional, crenças, pensamentos, percepções e outros elementos que possam ajudar a identificar competências relevantes para o sucesso da organização.

Por fim, a análise, que geralmente é realizada por meio da técnica denominada análise de conteúdo. Na análise de conteúdo de um grupo focal, tenta-se examinar opiniões, percepções e discursos dos participantes, visando interpretar e descrever seu conteúdo, definir categorias de análise e realizar deduções sobre competências relevantes para a organização.

Questionário: O método do questionário é um instrumento de coletas de dados que são lidos e preenchidos pelos respondentes, sem possuir um moderador ou entrevistador. Em geral, possuem quatro partes, a apresentação, onde se descreve o objetivo da pesquisa, enunciados com orientações acerca do preenchimento e devolução do questionário, os itens ou questões a serem respondidos e campos para coleta de dados biográficos de quem está respondendo como gênero, idade, grau de escolaridade, profissão entre outros exemplos.

Observações: Consiste no registro e exame detalhado de dados sobre comportamentos, fenômenos ou ações relacionadas ao objeto estudado, sem envolver questionamentos e respostas, verbais ou escritas ente o observador e os sujeitos ou grupos observados.

Trata-se da técnica indicada para estudos mais aprofundados, pois ela permite obter informações quando ocorre o evento estudado e verifica detalhes que poderiam ser esquecidos pelos participantes que participaram do evento.

Uma das vantagens da observação no processo de mapeamento de competências se refere a possibilidade de analisar detalhes de desempenho de pessoas e grupos no seu próprio contexto de trabalho, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos profissionais pesquisados, caso a coleta fosse feita através de entrevistas, grupos focais ou questionários.

2.4. Gestão por competência

A gestão por competências é um modelo de gestão que busca alinhar as competências individuais dos colaboradores com os objetivos da empresa, de forma a maximizar a eficiência e a produtividade organizacional. Esse modelo de gestão vem se tornando cada vez mais comum em empresas de diversos segmentos e portes, visto que é uma forma eficiente de garantir a melhoria contínua da empresa e a valorização dos colaboradores.

O modelo de gestão por competências tem como principal objetivo identificar e desenvolver as competências necessárias para que os colaboradores possam desempenhar suas funções com excelência, além de incentivar a aprendizagem contínua e a melhoria constante dos processos organizacionais. Esse modelo de gestão é baseado em três pilares: a identificação das competências, o desenvolvimento das competências e a avaliação das competências.

A identificação das competências é realizada através da análise dos requisitos para cada função na empresa, levando em consideração as habilidades, conhecimentos e comportamentos utilizados para o desempenho da função.

A escolha de um candidato para preencher uma vaga é uma situação que no mundo corporativo é chamada de seleção. De acordo com Ferreira (2015), a seleção é o meio utilizado pela empresa para satisfazer suas necessidades de profissionais, identificando qual dos candidatos são mais qualificados para ocupar um determinado cargo.

Mesmo não havendo um consenso conceitual e prático sobre o assunto, a seleção por competências torna-se cada vez mais usual. Para que seja possível a realização da seleção por competências as empresas precisam mapear suas competências organizacionais e aquelas que são necessárias para cada cargo/função.

Ferreira (2015) nos conta que identificar com exatidão quais as competências necessárias para uma vaga não são tão simples, porém, utilizando o método de descrição do cargo essa atividade é facilitada. Ou seja, você mapeia as competências dessa vaga descrevendo com exatidão as suas tarefas, separando por exemplo em principais atividades, conhecimentos e habilidades e atitudes.

Através de um processo seletivo adequado, consegue-se identificar nos candidatos as competências que foram identificadas para o cargo em questão.

Ferreira (2015) também diz que um outro instrumento que ajuda na gestão por competência é a avaliação de desempenho e de potencial, pois é possível localizar problemas de supervisão, de integração do empregado à organização ou ao cargo, de sub aproveitamento de pessoas com potencial mais elevado e de motivação.

Ferreira (2015) informa que os objetivos dos processos de gestão por desempenho devem ser bem definidos antes da iniciação do processo pois certamente serão geradas expectativas. Após definir esses objetivos, o passo seguinte é verificar as responsabilidades no processo de seleção.

A autora cita que em relação a quem irá avaliar, as opções mais utilizadas são:

Gestor imediato: Processo é unilateral, apenas o gestor avalia o empregado. Bastante utilizado atualmente.

Auto avaliação: Apenas o empregado se avalia.

Empregado e seu gestor imediato: Combinação dos dois anteriores, o empregado se avalia e é avaliado pelo gestor, permitindo troca de opiniões e alinhamento de critérios. Tem sido cada vez mais utilizado nas empresas.

Avaliação 180 graus: O empregado avalia a chefia e por ela é avaliado. Não é tão comum nas organizações porque essa questão de avaliar o seu superior hierárquico é bem delicada.

Avaliação 360 graus: Todos que cercam o empregado participam da avaliação, pares, subordinados, superiores imediatos e em algumas vezes até mesmo os clientes. Nestes casos é recomendável a utilização de um sistema de *software* por causa do grande número de pessoas.

Comissão de avaliação: A avaliação é atribuída a um grupo designado especialmente para esta finalidade. Os membros podem ser permanentes ou transitórios, permanentes participam de todas as avaliações para garantir o mesmo padrão de julgamento e padrões. Já os transitórios participam apenas das avaliações dos empregados direta ou indiretamente ligados a sua área de atuação.

Ferreira (2015) complementa dizendo que é importante que a avaliação de desempenho seja feita com base nas competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais. Além do desempenho no presente, o foco passa a ser também no desempenho futuro, o potencial que a pessoa terá que desenvolver.

A autora explica que o potencial se diferencia do desempenho na medida em que o desempenho foca o comportamento real da pessoa diante de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido. O desempenho é um conjunto de entregas de resultados tendo um enfoque no passado e presente, enquanto o potencial trata do futuro.

Ferreira (2015) defende que um empregado com alto desempenho possivelmente terá um alto potencial, mas que isso não é o que acontece sempre. Mesmo servindo como um prognóstico do potencial, o desempenho não o define necessariamente.

A autora comenta que é comum as organizações não possuírem um mecanismo de formal de avaliação de potencial porque acreditam que ao mensurar o desempenho, mensura-se também o potencial. Ela reforça que é comum existir a crença de que o potencial é algo inato, ou seja, é boa independente da atividade ou do contexto em que seja inserida, muitas vezes não é o que condiz com a realidade. Existem avaliações de potencial cujo objetivo é identificar, no presente, pessoas com talento e potencialidade para assumir os destinos da empresa no futuro.

2.4.1 Competências – Instrumento para a gestão de pessoas

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. De acordo com Dutra (2004), essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas.

O autor comenta que as abordagens tradicionais de gestão de pessoas foram motivadas por pressões que emergiram na década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80. Pressões essas que provêm de duas fontes: ambiente em que a organização se insere e as pessoas que trabalham nela.

Dutra (2004) ainda complementa que alguns processos como o da globalização, turbulência crescente, complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços fizeram com que as organizações necessitassem de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, perfil esse que não era exigido até então.

Dutra (2004) cita que no Brasil, as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. Com isso, o conjunto de políticas e práticas de gestão deve obter as seguintes propriedades:

Integração mútua: permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento; enfim, em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização.

Integração com a estratégia organizacional: fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhados com os objetivos da organização, seus valores e missão.

Integração com as expectativas das pessoas: fundamental, também, que as políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

O autor complementa dizendo que a ausência de umas dessas propriedades torna as políticas e as práticas de gestão de pessoas um conjunto de normas burocráticas que visam a controlar o gestor e suas ações, ao invés de orientá-los em suas decisões.

Dutra (2004) comenta também sobre a caracterização das competências individuais, ele diz que para muitas pessoas e para alguns teóricos a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Porém, é um enfoque pouco instrumental, visto que determinado conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização.

Para melhor compreender essa questão da competência individual, o autor informa que é preciso discutir também o conceito de entrega.

Ao contratar uma pessoa para uma organização, além de avaliar sua formação e experiência, é avaliado como ela atua, suas realizações e a forma como ela entrega seu trabalho. A capacidade de entrega de um funcionário é bastante relevante para questões de efetivação, aumento de salário ou até mesmo para a demissão, visto que a pessoa é avaliada e analisada pela sua capacidade de entrega.

Dutra (2004) sinaliza que, embora na prática organizacional as decisões sobre as pessoas sejam baseadas na capacidade de entrega, o sistema formal que hoje existe, por meio do conceito de cargos, vê as pessoas pelo que elas fazem. O autor ainda enfatiza que isso é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, ao avaliar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, cria-se uma lente que distorce a realidade.

Dutra (2004) analisa os conceitos de competência individual sob uma perspectiva mais adequada para avaliar as pessoas, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensa. Ele comenta que muitos autores procuram discutir o

tema tentando entender, como competência, a capacidade da pessoa agregar valor para a organização.

Durante os anos 80, 90, muitos autores contestaram essa ideia de definir a competência por causa de suas habilidades e conhecimento, os autores associavam a competência às suas realizações e ao que essas agregavam a organização, eles acreditavam que apenas esses requisitos não garantiriam que a pessoa entregaria o que era esperado.

O autor comenta sobre os autores atuais, dizendo que eles procuram visualizar a competência sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade.

Dutra (2004) conclui afirmando que o conceito de competências não é um modismo, pelo contrário, ele se mostra cada vez mais presente na realidade das empresas na gestão de pessoas.

2.5 Inteligência Emocional x Competências

Como mencionado anteriormente, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de reconhecer e compreender as emoções próprias e as emoções dos outros, bem como de gerenciá-las de forma adequada. As competências da inteligência emocional são habilidades específicas que permitem que uma pessoa alcance um alto grau de inteligência emocional.

As competências da inteligência emocional incluem:

Autoconsciência: a capacidade de reconhecer e entender suas próprias emoções, bem como os seus gatilhos emocionais.

Autorregulação: a habilidade de controlar as emoções e impulsos, e gerenciar o estresse de maneira saudável.

Automotivação: a capacidade de motivar-se e persistir na direção a objetivos, apesar dos desafios.

Empatia: a habilidade de entender as emoções e perspectivas dos outros, e responder apropriadamente.

Habilidade social: a capacidade de construir relacionamentos saudáveis e efetivos, comunicar-se de maneira clara e respeitosa, e trabalhar em equipe.

Vimos na sessão 2.4 que a gestão por competências é um modelo de gerenciamento de recursos humanos que se concentra nas habilidades e conhecimentos dos funcionários para atingir metas organizacionais.

A relação entre a inteligência emocional e a gestão por competência é fundamental para o sucesso de uma organização. Vimos anteriormente que quando os líderes possuem inteligência emocional, eles são capazes de criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo pois eles entendem a importância de se comunicar de forma clara e eficaz e de gerenciar conflitos de forma saudável. Isso ajuda a criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, o que leva a uma maior retenção de funcionários e uma maior satisfação no trabalho.

Além disso, é possível analisar e compreender que a inteligência emocional é fundamental para a gestão por competência, pois permite que os líderes identifiquem e desenvolvam as habilidades e conhecimentos dos funcionários. Ao entender as emoções e necessidades dos funcionários, os líderes podem identificar as áreas em que eles precisam de mais treinamento e desenvolvimento, permitindo que a organização desenvolva habilidades e conhecimentos específicos que são necessários para atingir metas organizacionais.

Outra maneira que a inteligência emocional pode contribuir para a gestão por competência é através da gestão de desempenho. Os líderes com inteligência emocional são capazes de fornecer *feedback* construtivo e motivar os funcionários de forma positiva. Isso ajuda a aumentar a produtividade e o engajamento dos funcionários, o que leva a um desempenho melhor e mais consistente.

Por fim, a inteligência emocional também é importante para a tomada de decisões estratégicas na gestão por competência. Ao entender as emoções e necessidades dos funcionários, os líderes são capazes de tomar decisões mais fortes e conscientes. Eles podem identificar as áreas em que uma organização precisa de mais investimento e desenvolvimento, e tomar decisões mais eficazes sobre como alocar recursos.

Em resumo, a inteligência emocional e a gestão por competência estão interligadas e são fundamentais para o sucesso de uma organização. A inteligência emocional permite que os líderes criem um ambiente de trabalho positivo e produtivo, identifiquem as habilidades e conhecimentos dos funcionários, gerenciem o desempenho e tomem decisões estratégicas mais importantes. Quando combinados, esses dois elementos podem ajudar as organizações a alcançar seus objetivos e manter uma equipe de funcionários motivada e engajada.

Na sessão 2.4.1 foi comentado sobre as competências individuais e ao analisar melhor as habilidades da inteligência emocional é possível verificar que elas são fundamentais para o desenvolvimento das competências individuais, pois influenciam diretamente a forma como lidamos com nossas relações interpessoais, com nossos desafios e com nossos objetivos.

Em primeiro lugar, a inteligência emocional está relacionada à autoconsciência, que é a habilidade de reconhecer nossas próprias emoções e entender como elas desenvolveram nossas ações e comportamentos. Essa competência é importante para o desenvolvimento de outras habilidades, como a autorregulação emocional, que nos permite controlar nossas emoções em situações desafiadoras, e a motivação intrínseca, que nos impulsiona a alcançar nossos objetivos mesmo quando enfrentamos dificuldades.

Além disso, a inteligência emocional também está relacionada à empatia, que é a capacidade de entender e se colocar no lugar do outro. Essa habilidade é fundamental para o desenvolvimento da inteligência social, que nos permite entender e lidar com as emoções e comportamento dos outros de forma adequada. A empatia também está relacionada à comunicação interpessoal, que é uma competência essencial para o sucesso em qualquer área da vida.

Por fim, a inteligência emocional está relacionada à resiliência, que é a capacidade de se adaptar e superar situações adversárias. Essa competência é fundamental para o desenvolvimento da flexibilidade e da capacidade de lidar com a mistura, características importantes para o sucesso em um mundo cada vez mais complexo e volátil.

Nota-se que a IE é bastante importante para o desenvolvimento das competências individuais pois influencia diretamente a forma como lidamos com nossas emoções, com as emoções dos outros e com nossos desafios. Por isso, é importante investir no desenvolvimento da inteligência emocional para que possamos alcançar nosso potencial máximo em todas as áreas da vida.

3. Metodologia

3.1. Método de pesquisa utilizado

Um dos métodos utilizados foi o de pesquisa exploratória. (Gil, 2002) informa que esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

(Gil, 2002) comenta que o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Ele ainda pontua que na maioria dos casos as pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências na prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Outro método utilizado foi o método qualitativo e de campo, a partir de entrevistas com profissionais que vivenciam o assunto estudado.

(Mari, 2015) nos explica que a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor compreensão do problema e é utilizada para denominar aquelas pesquisas que não visam um resultado numérico, estatístico, ou a quantificação de determinado fenômeno e sim uma compreensão mais próxima da realidade pelo pesquisador.

Além destes, também foram utilizadas pesquisas bibliográficas para um maior entendimento dos temas que precisavam ser abordados.

(GIL, 2002) informa que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

3.2. Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo

Nossa amostra de pesquisa, como mencionado anteriormente, consta de um número não muito grande. São apenas 6 gestores que atuam na corretora de investimentos no estado do Rio de Janeiro.

Selecionamos algumas informações importantes sobre os gestores da corretora que iriam ser entrevistados, como por exemplo o quanto tempo eles trabalham na empresa e quais as funções que eles atuam na corretora.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados para a execução do trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa, (ANEXO 1), onde os gestores foram entrevistados pessoalmente e de forma individual.

Foi utilizado o telefone celular como gravador, visando conseguir passar a limpo com as exatas palavras usadas nas respostas dos entrevistados.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados

Os dados foram tratados de forma qualitativa com análise das entrevistas e das observações feitas pelo pesquisador.

O tipo de entrevista utilizado foi o estruturado, onde há um roteiro pré-definido de quais perguntas e como serão feitas, as mesmas perguntas são feitas a todos os candidatos.

As entrevistas realizadas com os gestores foram descritas e analisadas individualmente, para um maior entendimento das situações de cada gestor. Em seguida foram analisadas com uma visão geral visando extrair os pontos em comum das respostas dos entrevistados.

3.5. Limitações de estudo

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e os entrevistados terem muita liberdade na hora da resposta, vemos que tudo é respondido a partir das percepções deles. Por conta disso, não se pode generalizar e nem entender como verdade absoluta as respostas dos entrevistados.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Sobre a empresa

A empresa abordada é uma corretora de investimentos, ou seja, é uma instituição financeira que atua como protetora entre investidores e o mercado financeiro. Sua principal função é facilitar a compra e venda de diversos tipos de ativos financeiros, como ações, títulos de renda fixa, fundos de investimento, câmbio, commodities e outros produtos financeiros.

A corretora em questão vem de uma fusão de duas corretoras que possuem sede principal em Londres. O grupo no total possui mais de 5.000 colaboradores e possui 32 anos de tradição. Além do escritório tradicional em Londres eles possuem 73 escritórios no total em 31 países, sendo dois no Brasil, um no Rio de Janeiro e um em São Paulo.

A fusão das duas empresas aconteceu em 2015, quando uma das empresas concordou com os termos da outra para adquirir seu negócio híbrido global de corretagem de voz e informações.

Possuem como valores a agilidade e inovação, profissionalismo e integridade, proximidade e respeito mútuo e altos padrões de qualidade.

4.2. Sobre os entrevistados

As pessoas que foram entrevistadas para a realização do estudo são gestores que atuam em equipes nos escritórios do Rio de Janeiro e São Paulo.

O primeiro entrevistado ocupa o cargo de coordenador de BackOffice e ao longo do trabalho o chamaremos de Gestor 1. Tem 35 anos e já trabalha na corretora há 12 anos. Tem bastante tempo de casa e acompanhou bem de perto as mudanças ocorridas no mercado financeiro.

Em seguida, foi entrevistada a coordenadora da área de Cadastro, a chamaremos de Gestora 2. Tem 43 anos e entrou na corretora no mesmo período do Coordenador 1, possui também 12 anos de casa.

Depois, entrevistamos a Gerente das áreas de Cadastro, Compliance e Jurídico. Está na corretora faz 5 anos e já possui um longo currículo trabalhando no mercado financeiro. Será chamada de Gestora 3 ao longo do trabalho.

Na sequência, foi entrevistada a coordenadora de RH, nomeada no trabalho de Gestora 4. Tem 35 anos e está na corretora desde os 28, tem bastante facilidade no relacionamento com as pessoas da empresa.

Depois da Gestora 4, entrevistamos a Gestora 5, essa que atua como coordenadora da equipe de atendimento ao cliente e está na corretora há 10 anos.

Por último, mas não menos importante, foi entrevistada a Gerente de Risco, "Gestora 6". De todos os gestores ela é a mais nova, começou na corretora como estagiária e foi subindo degrau a degrau. Tem 29 anos e está na corretora há 8 anos.

4.3. Análise dos resultados

As entrevistas com os funcionários da corretora foram bastante enriquecedoras, foi possível esclarecer pontos que foram abordados no referencial teórico.

Iniciamos a entrevista os questionando sobre as características de ser uma pessoa inteligente emocionalmente (Autoconsciência, Controle Emocional, Gestão de Relacionamento, Consciência Social e Automotivação) e todos os gestores destacaram que possuem pelo menos 3 dessas características. Logo em seguida, debatemos se essas características são úteis no dia a dia dos gestores e eles foram bastante enfáticos em duas características, o controle emocional e a gestão de relacionamento, todos os gestores utilizam essas duas características no dia a dia.

Outro fator bastante presente nas respostas dos entrevistados foi sobre o ambiente da corretora ser de muita pressão diversas vezes, eles entendem que a inteligência emocional é bastante importante para esses momentos. Para melhor entendimento, uma das questões perguntadas era para escolher 3 características numa amostra de 8 (Criar consciência sobre o seu comportamento e suas ações (auto-observação), Dominar suas emoções, Melhorar a comunicação ao seu redor, Treinar o cérebro para sempre pensar em respostas ao invés de responder por impulso, Conhecer suas forças, fraquezas e limites, Exercer a empatia, Se tornar uma pessoa resiliente e Aprender a lidar com a pressão). A característica “Aprender a lidar com a pressão”, dos 6 gestores, 5 escolheram e 4 deles colocaram como primeiro na ordem de importância. A outra característica que teve mais aparições foi a “Dominar suas emoções”, que apareceu nas respostas de 4 gestores.

Deu para analisar através das entrevistas que essa pressão acaba tornando a corretora em um ambiente de crise muitas vezes e que manter a equipe motivada nesses momentos é complicado, mas deu para identificar um padrão nos métodos para manter os empregados focados. O Gestor 1 e a Gestora 6, relacionaram o bom relacionamento e engajamento da equipe como um meio de ela estar sempre focada em resolver as questões, o ambiente estando em crise ou não. A Gestora 2 e a Gestora 3 acreditam que você incentivar a confiança do subordinado é o melhor meio de mantê-lo motivado, a participação do gestor seria apenas supervisionar para garantir que o funcionário não faça nada que não seja permitido. Já as Gestoras 4 e 5, acreditam que o reconhecimento pelos esforços são o que deixam os funcionários motivados nesses momentos.

Vimos no referencial teórico que o otimismo é um fator que está relacionado a Inteligência Emocional e ao questionarmos os gestores verificamos que 4 dos 6 (Gerentes 1, 2, 3 e 4), acreditam que o otimismo ajuda no momento de gerir as crises, as Gestoras 5 e 6 entendem que ser otimista é importante para o ambiente quando ele está em crise, mas que não afeta no modo de gestão. Notamos também que os gestores em quase totalidade acreditam que o otimismo pode melhorar o desempenho dos funcionários.

Outra questão também apontada no referencial teórico é a presença da Inteligência Emocional na realização e recebimento de *feedbacks*. Em sua

maioria, os gestores da corretora não fazem a utilização do *feedback* de forma individual, apenas a avaliação de desempenho semestral, os *feedbacks* eles fazem de forma coletiva, com os membros da equipe para alinhar pontos que devem ser mantidos e melhorados, a única que nos informou que faz de forma individual foi a Gestora 6. Foi possível verificar com esses gestores, também, como eles recebem os *feedbacks*, as Gestoras 3 e 6 informaram que não recebem de forma direta, apenas um retorno dos diretores sobre as atividades e resolução das situações em geral. Já o restante dos gestores, dos 4, apenas a Gestora 2 que se sente um pouco desconfortável, mas todos confirmaram que conseguem entender a situação e não levam para o pessoal.

Os gestores foram questionados sobre o método do *mindfulness* e foi possível verificar que apenas um deles tinha um pleno conhecimento sobre este método, porém, ao entenderem sobre do que se trata confirmaram que para a organização seria de grande valor e que seria muito importante que a empresa fornecesse cursos que ajudem os funcionários na prática.

Ao longo das entrevistas foi visto que nem a empresa e nem os gestores em questão utilizam o mapeamento de competências, nem para os funcionários e nem para os cargos. Os gestores informaram que as competências técnicas essenciais já são medidas o suficiente nas certificações que o funcionário é obrigado a obter para trabalhar com a B3. Certificações essas que são da Ancord e proporcionam ao funcionário um vasto conhecimento sobre a área em que ele irá atuar, por exemplo, caso o funcionário atue pelo cadastro, ele necessita do PQO – Cadastro, no Risco o PQO – Risco. Além dessas, existem as certificações que são mais conhecidas e que aprofundam mais sobre o mercado, produtos, métodos de operação e tipos de ativos por exemplo, são os casos do CPA-20, CPA-10 e CEA. Porém, essas últimas certificações citadas são mais importantes para as áreas comerciais e mesa de operações.

Os cargos são descritos com seus benefícios, atividades e certificações necessárias. A seleção é feita por competências, ou seja, existem as técnicas necessárias, mas durante as entrevistas são analisadas competências comportamentais que sejam utilizadas no dia a dia da equipe. Dessas competências comportamentais, em 4 dos 6 gestores, (Gestores 1, 2, 3 e 5), entrevistados aparecem o saber trabalhar em equipe e ter uma boa comunicação.

Através das entrevistas com os gestores, pudemos entender o modo como eles gerenciam suas equipes, pudemos ver que os 6 são adeptos a ideia da gestão por competência, todos acreditam que o funcionário exercendo uma atividade que ele tem mais facilidade pode melhorar bastante seu desempenho. Mesmo diante disso, eles afirmam que em certos momentos não dá para aplicar esse tipo de gestão, ou por questões urgentes ou até mesmo pela área ser muito pequena e todos terem que saber fazer tudo.

Outro fator que foi possível de notar nas respostas dos entrevistados foi a ausência da avaliação das competências, pilar importante no método da gestão por competência. Outro pilar importante é o desenvolvimento das competências e nos foi informado que todos os funcionários são obrigados a realizar 3 cursos oferecidos pelo grupo global dentro de 6 meses, ou seja, no total os funcionários fazem 6 cursos (a sua escolha) por ano.

A avaliação desempenho dos funcionários é feita duas vezes por ano, uma em cada semestre e de acordo com os gestores, eles acreditam que a gestão por competência é atrelada a essa avaliação pois entendem que a avaliação de desempenho dos funcionários é melhor quando é utilizada a gestão por competência.

Questionamos os gestores sobre a capacidade de entrega dos subordinados, e foi visto que nenhum deles utiliza nenhum método específico para analisar isso, porém, justificaram não precisar de nenhum método porque ao conhecer bem seus funcionários eles conseguem saber o quanto os subordinados podem entregar e conseguem visualizar quando o funcionário não está dando seu máximo desempenho.

Ao questionarmos os gestores sobre a relação da IE com as competências e o desenvolvimento delas, os 6 gestores concordaram que a Inteligência Emocional tem um importante papel para que as competências sejam desenvolvidas.

Por fim, perguntamos sobre a ligação da IE com a gestão por competência, se elas juntas ajudariam a organização a chegar nos seus objetivos de forma mais rápida e eficaz e mais uma vez os 6 concordaram, mesmo que em palavras diferentes, acreditam que a gestão por competência somada a inteligência

emocional tende a ajudar a organização a atingir seus objetivos. Para os gestores, a inteligência emocional está diretamente ligada ao desenvolvimento das competências, pois muitas habilidades e comportamentos necessários para a excelência profissional estão relacionados à inteligência emocional.

5. Conclusão

Após o desenvolvimento do trabalho, foi possível entender na prática alguns aspectos citados no referencial teórico e como são exercidos na corretora de investimentos trabalhada.

Vimos que a inteligência emocional está bastante presente no dia a dia da empresa, tanto para os gestores quanto para os funcionários, entretanto, por estarem na linha de frente, vemos que a IE é mais exigida dos líderes.

Mesmo vendo que a IE é bastante importante para eles, vemos que alguns pontos importantes da inteligência emocional não estão bem esclarecidos para os gestores, como por exemplo o desenvolvimento desta através de práticas como o *mindfulness*. Para empresas que possuem um alto nível de pressão e que o foco e a atenção são coisas muito exigidas, vê-se que ainda há pontos que precisam ser reforçados.

Foi possível verificar também que os gestores da corretora veem as competências técnicas como as mais importantes para a execução das tarefas, entretanto, vê-se também que eles possuem preocupações também com as competências comportamentais visto que é um diferencial nos processos de admissões e avaliações.

Outro fator bastante relevante que pudemos observar é a presença da gestão por competência. Mesmo que não sendo possível utilizar o método diariamente, vemos que os gestores possuem uma preocupação em utilizar este método de gestão cumprindo os 3 pilares importantes da gestão por competência que são a identificação das competências, o desenvolvimento delas que como vimos são feitos 6 cursos por ano e a avaliação, que é feita através da avaliação por desempenho e *feedbacks*.

Diante de tudo isso, concluímos que na corretora estudada há a presença da inteligência emocional e da gestão por competência na gestão das áreas.

Conseguimos identificar que alguns processos relacionados a esses assuntos poderiam melhorar, mas visto que os processos de gestão são padronizados globalmente, os gestores do escritório do Rio de Janeiro não possuem autonomia para alterar os métodos de gestão, apenas adaptá-los para se enquadrar ao máximo no que eles desejam.

6. Referências Bibliográficas

BISHOP, S. Mindfulness: uma definição operacional proposta: 2004.

BODAS, A. **Nova técnica de meditação aumenta a produtividade no trabalho.** Exame, 3 de março de 2017. Disponível em < <https://exame.com/carreira/nova-tecnica-de-meditacao-aumenta-a-produtividade-no-trabalho/>> Acesso em 25 de outubro de 2022.

BRANDÃO, H. Mapeamento de competências : ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2022.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DUTRA, J. Competências : conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo : Atlas, 2004

DUTRA, J. Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

Ferreira, P. Gestão por competências. 1ª ed. Rio de Janeiro : LTC, 2015.

FONSECA, R. **A Importância da Inteligência Emocional na sua vida profissional.** SBIE, São Paulo, 06 de fevereiro de 2019. Disponível em: < [A importância da Inteligência Emocional na sua vida profissional \(sbie.com.br\)](http://sbie.com.br/importancia-da-inteligencia-emocional-na-sua-vida-profissional)>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

Fundação Instituto de Administração. **Inteligência Emocional: O que é, Importância e Como Desenvolver.** São Paulo, 2021 Disponível em: < [Inteligência Emocional: O que é, Importância e Como Desenvolver - FIA](http://fina.org.br/inteligencia-emocional-o-que-e-importancia-e-como-desenvolver)>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

Fundação Instituto de Administração. **Inteligência Emocional: O que é, Importância e Como Desenvolver.** São Paulo, 2021 Disponível em: < [Inteligência Emocional: O que é, Importância e Como Desenvolver - FIA](http://fina.org.br/inteligencia-emocional-o-que-e-importancia-e-como-desenvolver)>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D & DAVIDSON, R: A Ciência da Meditação. Rio de Janeiro:

Objetiva,2017.

HABIB, G. **Porque Google, Intel e General Mills investem em MINDFULNESS.** bLivn, 28 de dezembro de 2015. Disponível em <<https://blivn.webflow.io/por-que-google-intel-e-general-mills-investem-em-mindfulness>>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

HEREDIA, T. Brasil cai a 13º em ranking global de otimismo de empresários, mostra levantamento. CNN, São Paulo, 10 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/brasil-cai-a-13o-em-ranking-global-de-otimismo-de-empresarios-mostra-levantamento/>>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

KABAT-ZINN, J. Atenção Plena para iniciantes. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOUZADA, P. O que é autoconsciência e qual sua importância?. FM2S Educação e Consultoria, 10 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/blog/o-que-e-autoconsciencia-e-qual-a-sua-importancia>>. Acesso em 28 de junho de 2023.

MAGNUS, L. Como ter controle emocional no ambiente de trabalho. Genyo Gestão Inteligente, 21 de novembro de 2022. Disponível em: <<https://genyo.com.br/como-ter-controle-emocional-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 28 de junho de 2023

MARI, S. Pesquisa qualitativa. Infonauta, 25 de fevereiro de 2015. Disponível em: < <https://infonauta.com.br/pesquisa-em-comunicacao/pesquisa-qualitativa> >. Acesso em 12 de maio de 2023

PUCRS Online. **5 Pilares da Inteligência Emocional.** Rio Grande do Sul, 30 de julho de 2020. Disponível em: < [Quais são os 5 pilares da Inteligência Emocional \(pucrs.br\)](https://www.pucrs.br/5-pilares-da-inteligencia-emocional)>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

QUINN, R. Competências Gerenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

ROCHA, A. **As exigências do profissional moderno.** Administradores.com, São Paulo, 30 de janeiro de 2008. Disponível em: < [As exigências do profissional moderno | Administradores.com](https://www.administradores.com.br/artigo/as-exigencias-do-profissional-moderno/)>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

VAZ, T. **VIVO quer que funcionários (e clientes) meditem.** Exame, 23 de junho de 2017. Disponível em <<https://exame.com/negocios/vivo-quer-que-funcionarios-e-clientes-meditem/>>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

Anexo I

Perguntas aos gestores da corretora de investimentos estudada:

- 1- Você se considera uma pessoa com as seguintes características: Autoconsciência, Controle Emocional, Consciência Social, Gestão de Relacionamento e Automotivação. Quais acha que deveriam ser mais desenvolvidas?
- 2- Como Você acredita que essas características te ajudam no seu dia a dia?
- 3- Como é a sua convivência com a sua equipe de trabalho?
- 4- Qual a importância da IE para os momentos de gestão de crise no trabalho? Nesses momentos de diversidade, como consegue manter a equipe motivada?
- 5- Das características abaixo, para o seu dia a dia no trabalho, poderia escolher as 3 mais relevantes, em ordem de importância:
 - Criar consciência sobre o seu comportamento e suas ações (auto-observação)
 - Dominar suas emoções
 - Melhorar a comunicação ao seu redor
 - Treinar o cérebro para sempre pensar em respostas ao invés de responder por impulso
 - Conhecer suas forças, fraquezas e limites
 - Exercer a empatia
 - Se tornar uma pessoa resiliente
 - Aprender a lidar com a pressão
- 6- É comum você dar feedbacks individuais e à equipe? Percebe que eles se sentem à vontade nesse processo? E quanto a Receber? Você se sente confortável durante o processo? O que considera mais desconfortável, dar ou receber feedback?
- 7- Possui algum método específico de dar feedback?

- 8- Concorde que “não levar para o pessoal e entender o contexto da situação” ajudam no recebimento de feedbacks negativos? Consegue exercer essa prática? Com que frequência?
- 9- Você acha que ser uma pessoa otimista melhora a forma gerir crises? Acredita que o otimismo pode influenciar no desempenho/entrega dos resultados dos funcionários em momentos de crise nas demandas do trabalho?
- 10- Conhece o método do mindfulness? Consegue usar no dia a dia?
- 11- Ao entender o método do mindfulness, acredita que esse exercício mental ajudaria a melhorar o seu desempenho e dos seus funcionários no dia a dia do trabalho? Como?
- 12- Para você, a empresa deveria adotar o mindfulness e realizar o método de forma regular?
- 13- A TP ICAP ou você utiliza algum método para mapear as competências dos funcionários?
- 14- Você possui facilidade para identificar as competências técnicas e comportamentais de seus subordinados que são fundamentais para seu dia a dia? Entende a importância dessas capacidades serem identificadas com precisão?
- 15- As competências necessárias para a estratégia da organização estão bem alinhadas com você e sua equipe?
- 16- O método da descrição de cargo é utilizado nas seleções? Utilizam a seleção por competência?
- 17- Vocês buscam essas competências mais importantes nos seus funcionários ao selecioná-los? Você acredita que elas podem ser 100% treinadas?
- 18- Poderia explicar como funciona a identificação das competências necessárias para cada função? O desenvolvimento delas e a avaliação dessas competências.
- 19- Acredita que a gestão por competência pode fazer com que os funcionários executem suas funções de forma mais precisa?
- 20- Na sua área, como você avaliaria as seguintes propriedades:
- Integração mútua:
 - Integração com a estratégia organizacional:
 - Integração com as expectativas das pessoas:

- 21- A TP ICAP utiliza a avaliação por desempenho? Você acredita que ela pode estar atrelada a gestão por competência?
- 22- A TP ICAP tem algum método para medir o potencial dos funcionários? Acredita que isso ajudaria a organização a se preparar para o futuro, principalmente na questão de promoções/cargo de chefia?
- 23- Como você avalia a capacidade de entrega dos seus funcionários? Acredita que a capacidade de entrega de um funcionário é bastante relevante para questões de efetivação, aumento de salário ou até mesmo para a demissão?
- 24- Concorda quando é dito que a IE tem um importante papel no desenvolvimento das competências individuais das pessoas?
- 25- Para você, a IE é importante para o processo de gestão por competência? Você acredita que ela pode ajudar os líderes a identificar e desenvolver as habilidades e conhecimentos e atitudes dos funcionários?
- 26- No seu ver, a IE interligada com a gestão por competência pode ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos?
- 27- Como você vê o desenvolvimento da IE nos funcionários da TP ICAP?