



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Manuela Alves Meyer Curcio

**A Implementação de um Plano Estratégico de Recursos
Humanos e de Inteligência Emocional em uma ONG do Rio
de Janeiro: Investigação-Ação**

Trabalho realizado sob orientação do
Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Maio 2021, Porto



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Manuela Alves Meyer Curcio

**A Implementação de um Plano Estratégico de Recursos
Humanos e de Inteligência Emocional em uma ONG do Rio
de Janeiro: Investigação-Ação**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Lusófona do Porto como
parte dos requisitos para obtenção do
grau de Mestre em Gestão.

Dissertação defendida em Provas Públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia
11/05/2021, perante o seguinte júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias (Professora Auxiliar da
Universidade Lusófona do Porto)

Arguente: Prof.^a Doutora Cláudia Maria Huber (Professora Auxiliar da Universidade
Lusófona do Porto)

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Mauel Magarinho Bessa Moreira (Professor
Associado da Universidade Lusófona do Porto)

Maio 2021, Porto

É autorizada a reprodução integral desta tese/dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, às minhas tias, e especialmente à minha avó, por terem investido imensuravelmente na minha formação acadêmica, profissional e principalmente, pessoal, e por terem dado todo o suporte para que, hoje, eu pudesse embarcar autonomamente nesta trajetória de um mestrado em um país estrangeiro. Ao meu companheiro, pela paciência, incentivo e equilíbrio diários. À Ayla, pelo amor mais puro que já vivenciei. Às experiências passadas, que contribuíram para o olhar humanizado que tenho hoje sobre as relações pessoais e profissionais. A todos que, de alguma forma, se fizeram presente durante este processo. Sem eles, este trabalho não seria, de todo, possível.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Sr. Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, por ter aceitado, muito gentilmente, o meu convite para orientar este trabalho, mesmo diante de uma carga de trabalho bastante elevada, além das outras dissertações e teses com as quais já havia se comprometido. Tive o privilégio e a oportunidade de ser aluna do professor durante o mestrado, o que definitivamente agregou muito para a minha formação e, sem dúvida alguma, foi um dos motivos pelos quais decidi convidá-lo para acompanhar-me nesta trajetória. Agradeço imensamente pelas rápidas respostas, bem como por estar sempre disponível e acessível para o esclarecimento de dúvidas que surgiram durante a construção da pesquisa, além do constante incentivo e orientações.

Em segundo lugar, agradeço ao Sr. Professor Doutor Sérgio Branco, que tive a honra de conhecer durante a minha licenciatura no Brasil, na qualidade de meu professor de Direitos Autorais e de líder no Instituto de Tecnologia & Sociedade do Rio de Janeiro, onde trabalhei por quase quatro anos a seu convite. O professor, que se tornou um grande amigo, é uma constante referência e inspiração na minha trajetória profissional, e até mesmo pessoal, pelo exemplo de integridade, respeito e liderança que representa para mim. O meu caminho e interesse pela área de gestão de pessoas foi delineado por tudo o que ele representa enquanto gestor, chefe e líder. Só tenho a agradecer por todas as lições impecáveis, as quais observei atentamente e guardo com muito carinho.

Em terceiro lugar, mas não menos importante, agradeço à minha família, que sempre investiu na minha educação, além de ter fornecido a base dos meus valores e integridade. Graças a “elas”, tive oportunidades únicas e bastante privilegiadas, que auxiliaram na minha formação enquanto pessoa e profissional, além de ter podido conhecer os cantos desse mundo, o que definitivamente contribuiu para abrir a minha cabeça e não deixar a acomodação ganhar espaço. Agradeço a rede de apoio que tenho em Portugal, desde o meu companheiro e sua família, até meus poucos e bons amigos, que são hoje a minha segunda família. Com eles, tiro o melhor dessa experiência e fortaleço-me dia após dia.

RESUMO

A Implementação de um Plano Estratégico de Recursos Humanos e de Inteligência Emocional em uma ONG do Rio de Janeiro: Investigação-Ação

A Inteligência Emocional (IE) é compreendida como a capacidade de gerir emoções próprias e de outrem de forma a tornar os indivíduos mais motivados e com maior percepção para administrar relacionamentos de naturezas distintas. No âmbito laboral, a aplicação da IE tem se mostrado muito relevante no que concerne à gestão de pessoas, visando atingir um equilíbrio que torne o ambiente saudável e produtivo. Ao longo dos anos, teóricos deixaram de considerar o Quociente de Inteligência (QI) como fator principal para distinguir colaboradores excelentes, médios e fracos. A teoria se mostrou ultrapassada quando a Inteligência Social (IS) ganhou destaque frente as competências técnicas. Colaboradores e líderes emocionalmente inteligentes, tendem a convergir para a manutenção de um ambiente de trabalho estimulante e uma liderança transformacional. A investigação que se segue, analisa a importância da implementação da IE na gestão de pessoas de uma ONG do Rio de Janeiro, uma organização não governamental brasileira que não possui uma área de gestão interna ou de Recursos Humanos (RH). Assim, o estudo tem por objetivo demonstrar como o trabalho de um profissional com alto quociente emocional (QE) e qualificado para gerir o capital humano através de ferramentas emocionalmente inteligentes, poderá impactar positivamente na performance e desempenho dos colaboradores. A pesquisa empírica foi desenvolvida por meio da técnica de observação participativa direta, que possibilitou um balanço dos pontos fortes e fracos da instituição e comprovou a relevância da temática no contexto organizacional. As conclusões do estudo evidenciaram que a ausência de um departamento de RH e a falta de aptidão emocional dos líderes, provoca insegurança, desvalorização, desmotivação e baixa na produtividade. Como produto desta investigação, apresenta-se um plano-ação como sugestão de implementação, a fim de aprofundar ainda mais os resultados obtidos até agora e aperfeiçoar a gestão emocionalmente inteligente de pessoas na referida ONG.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Gestão Estratégica de Pessoas; Performance; Colaboradores.

ABSTRACT

The Implementation of a Strategic Human Resources and Emotional Intelligence Plan at an NGO in Rio de Janeiro: Investigation - Action

The Emotional Intelligence (EI) is understood as the ability of individuals to recognize their own emotions and those of others in order to guide motivated thinking and behavior at relationships of different natures. The application of EI at corporations has been extremely relevant to achieve a balanced, healthy and productive environment as well as a competitive advantage in comparison with other corporations. Over the past years and after many researches, theorists have accomplished to prove the intelligence quotient is not the main factor in distinguishing between excellent, average, and weak employees. The theory was confirmed to be outdated when social intelligence gained prominence over technical skills. That is an issue that affects both the employees and employers' performances. Emotionally intelligent employees and leaders tend to maintain a much healthier and stimulating working environment, as well as a transformational leadership. The investigation analyzes the importance of implementing EI in the people strategic management at an NGO in Rio de Janeiro, a non-government organization that lacks an internal management or human resources department. That said, the research aims to show how employee's performance can be positively impacted due to the work of a high emotional quotient professional, also qualified to manage human capital through emotionally intelligent tools. The empirical study was based on a participatory observation technique, which enabled a balance of the institution's strengths and weaknesses and proves the theme relevance. The results confirmed the absence of a human resources department together with the leader's lack of emotional abilities, cause insecurities, devaluation, demotivation and low productivity. The following investigation suggests the implementation of an action-plan, in order to deep even further the results obtained so far and improve the emotionally intelligent management of people at the referred NGO.

Key Words: Emotional Intelligence; People Strategic Management; Performance; Employees.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura	5
1.1. Abordagem Histórico-Conceitual.....	5
1.2. Modelos de organização de produção e trabalho	6
1.2.1. O Taylorismo de Frederick Winslow Taylor	6
1.2.2. O Fayolismo de Jules Henri Fayol.....	8
1.2.3. O Fordismo de Henry Ford.....	10
1.2.4. Toyotismo: modelo de produção das montadoras japonesas de automóveis Toyota.....	11
1.3 Da Gestão de Pessoal à Gestão de Pessoas.....	12
1.3.1 A Era da Industrialização Clássica: o Departamento de Pessoal e o Departamento de Relações Industriais	14
1.3.2 A Era da Industrialização Neoclássica: o Departamento e a Administração de Recursos Humanos.....	16
1.3.3 A Era da Informação e a Gestão de Pessoas.....	19
1.4 A Inteligência Emocional	28
1.4.1 Dimensões da Inteligência Emocional	31
1.4.2 Instrumentos de Medição da Inteligência Emocional	36
1.4.3 A Influência da Inteligência Emocional no Contexto Organizacional de uma Empresa....	37
1.5 O Novo Gestor de Recursos Humanos como possível facilitador da Inteligência Emocional em um ambiente organizacional em mutação.....	52
1.5.1 A Gestão da Mudança na Lógica da Gestão dos Recursos Humanos: a Perspectiva da Inteligência Emocional	53
2. Estudo Empírico: A Criação de um Plano de Investigação-Ação de GERH e Inteligência Emocional	60
2.1 Pressupostos Teóricos.....	60
2.2 Pressupostos Metodológicos.....	61
2.3 Instrumento Metodológico.....	64
2.4 Hipóteses e Objetivos.....	67
2.5 Universo e Amostra	69
2.5.1 Caracterização da Amostra.....	69
2.5 Plano Estratégico de Recursos Humanos com base na Inteligência Emocional	73
2.5.1 1º Ciclo: Compreensão e Funcionamento da Organização.....	73
2.5.1.1 A Organização	74
2.5.1.2 Organograma da Empresa.....	74
2.5.1.3 Missão	76
2.5.1.4 Visão e Valores	77
2.5.1.5 Diretrizes.....	77

2.5.2 2º Ciclo: Identificação das Competências Técnicas e Emocionais dos Departamentos da Organização	78
2.5.3 O Diagnóstico Organizacional de Recursos Humanos e de Inteligência Emocional	87
2.5.4 A Identificação e a Contextualização do Problema	92
2.5.5 A Definição das Estratégias de Recursos Humanos e Inteligência Emocional	98
2.5.6 A Elaboração e Implementação do Plano Estratégico de Recursos Humanos e Inteligência Emocional	105
2.5.7 Reflexão / Avaliação dos Resultados Obtidos	111
CONCLUSÕES.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128

LISTA DE ABREVIATURAS

EI: <i>Emotional Intelligence</i>	IS: Inteligência Social
EQ-i: <i>Emotional Quotient Inventory</i>	ONG: Organização não-governamental
GNH: <i>Gross National Happiness</i>	QI: Quociente de Inteligência
GERH: Gestão Estratégica de Recursos Humanos	QE: Quociente Emocional
GRH: Gestão de Recursos Humanos	QO: Questão Orientadora
IE: Inteligência Emocional	RH: Recursos Humanos

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA I - RANKING DAS TOP 5 COMPETÊNCIAS MAIS DEMANDADAS EM 2019 (FONTE: SITE WORLD ECONOMIC FORUM)	14
FIGURA II - GRÁFICO COLABORADORES X GÊNERO (FONTE PRÓPRIA)	70
FIGURA III - GRÁFICO COLABORADORES X FAIXA ETÁRIA (FONTE PRÓPRIA).....	70
FIGURA IV - GRÁFICO COLABORADORES X HABILITAÇÕES LITERÁRIAS (FONTE PRÓPRIA).....	71
FIGURA V - GRÁFICO COLABORADORES X ÁREA DE QUALIFICAÇÃO (FONTE PRÓPRIA)	72
FIGURA VI - GRÁFICO COLABORADORES X ÁREA DE ATUAÇÃO (FONTE PRÓPRIA)	72
FIGURA VII - ORGANOGRAMA DA ONG OBJETO DE ESTUDO (FONTE PRÓPRIA)	75
FIGURA IX - GRÁFICO COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS A SEREM TRABALHADAS - DIRETORIA (FONTE PRÓPRIA).....	82
FIGURA VIII - GRÁFICO FORÇA DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS - DIRETORIA (FONTE PRÓPRIA)	82
FIGURA X - GRÁFICO FORÇA DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS - COORDENADORES (FONTE PRÓPRIA) ...	83
FIGURA XI - GRÁFICO COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS A SEREM TRABALHADAS – COORDENADORES (FONTE PRÓPRIA).....	83
FIGURA XII - GRÁFICO FORÇA DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS - SETOR ADMINISTRATIVO (FONTE PRÓPRIA).....	85
FIGURA XIII - GRÁFICO COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS A SEREM TRABALHADAS - SETOR ADMINISTRATIVO (FONTE PRÓPRIA).....	85
FIGURA XIV - GRÁFICO FORÇA DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS - PESQUISADORES (FONTE PRÓPRIA) .	87
FIGURA XV - GRÁFICO COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS A SEREM TRABALHADAS - PESQUISADORES (FONTE PRÓPRIA).....	87

ÍNDICE DE TABELAS:

TABELA I - AS 10 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DO FUTURO (FONTE: ADAPTAÇÃO DE 10 SKILLS YOU’LL NEED TO SURVIVE THE RISE OF AUTOMATION, WORLD ECONOMIC FORUM, 2018)	13
TABELA II - RESPONSABILIDADES DAS FUNÇÕES DE CHEFE DE PESSOAL, GERENTES DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS E RECURSOS HUMANOS (FONTE: ADAPTAÇÃO DE VISCAINO E ESTORK, 2007).	18
TABELA III - DIFERENÇAS DA GRH E GERH (FONTE: ADAPTAÇÃO DO INFOGRÁFICO ‘RH ESTRATÉGICO X TRADICIONAL: QUAIS AS DIFERENÇAS?’ - IMPULSE)	26
TABELA IV - DIMENSÕES DA IE (FONTE: ADAPTAÇÃO DE AVELEIRA, 2013).	32
TABELAS V - DIMENSÕES DA IE (FONTE: ADAPTAÇÃO DE BAR-ON, 2006).....	32
TABELA VI - DIMENSÕES DA IE (FONTE: ADAPTAÇÃO DE ZUNA, 2012).	33
TABELA VII - DIMENSÕES DA IE (FONTE: ADAPTAÇÃO DE NICOLAU, 2008).	34
TABELA VIII - DIMENSÕES DA IE (FONTE: ADAPTAÇÃO DE MELO, 2012).....	34
TABELA IX - COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS (FONTE: ADAPTAÇÃO DE GOLEMAN, 2012, B.).....	35
TABELA X - GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ONG DO RIO DE JANEIRO: PONTOS FORTES X PONTOS FRACOS (FONTE PRÓPRIA).....	112

INTRODUÇÃO

Devido à crescente competitividade e dinâmica do mercado corporativo contemporâneo, não resta outra solução às empresas senão a busca por diferenciais que garantam sua sobrevivência e seu crescimento contínuo. Para tal, é imprescindível que o ambiente organizacional seja saudável e aberto a inovações, de forma a convertê-lo em um potencializador de produtividade. Neste sentido, e para que o desenvolvimento seja viável, surge a necessidade imediata de aprimoramento da capacidade dos líderes e da relação destes com seus liderados, leia-se colaboradores. Isto é, de nada adianta a conquista de novos e grandes clientes enquanto a instituição não estiver internamente estruturada.

Partindo dessa premissa, é indispensável repensar a dinâmica e desempenho de um dos recursos mais importantes de toda e qualquer corporação, qual seja o capital humano, que, por sua vez, deve estar aliado com a estratégia da empresa, para, assim, agregar mais valor à mesma. Através de um estudo científico, foi possível analisar a sinergia entre líderes e liderados em uma ONG do Rio de Janeiro, tendo como parâmetro a inteligência emocional nas rotinas de trabalho, que vem modificando a antiga percepção do que se entende por inteligência, inclusive nos ambientes corporativos.

Para Fischer (Pacheco, 2009, p. 9), “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. Assim, faz-se mister que o profissional que assume um cargo de liderança esteja emocionalmente preparado para lidar e instruir seus subordinados, de forma que a satisfação e o bem-estar de todos sejam sempre prioritários no ambiente organizacional, hoje tão diversificado. Afinal, “a motivação e a satisfação são duas questões que assumem especial interesse para as organizações, dado o seu papel potenciador do desempenho dos colaboradores” (Costa, 2012, p. 1).

A globalização contribui continuamente para o estreitamento das relações e conexão de múltiplas culturas, etnias, raças, orientações sexuais, dentre outros. Portanto, pensando no desafio de gerenciar equipes tão distintas, os líderes têm papel crucial para o sucesso de tal empreendimento. Para tal, a IE revela-se como uma ferramenta extremamente efetiva: a sua aplicação capacita os líderes para uma melhor administração de relações de conflito, valorização das opiniões de seus colaboradores e integração de equipes por meio de ferramentas de comunicação interna, o que se reverte em maior produtividade para a organização.

Por isso, uma das principais chaves do sucesso corporativo está na empregabilidade desta competência: os profissionais que dominam a IE como uma ferramenta, conseguem dialogar melhor com suas equipes, que, por sua vez, apresentam maiores chances de atingir um desempenho cada vez mais eficaz. Isto contribui para o atingimento de bons resultados e boas performances, que por sua vez, impactam positivamente no clima organizacional. Desta forma, pode-se afirmar que o uso da IE é o que distingue o contexto organizacional de uma empresa para outra, além de ser a via mais adequada e eficiente para colocar em prática o planejamento, tornar viável o desenvolvimento e consolidar o crescimento de um empreendimento.

Goleman (Cabral, 2011, p. 4) sugere que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope”. Surge, assim, um novo paradigma de liderança e gestão corporativos baseado num quociente emocional (QE), que prova ser tão importante quanto, senão mais, do que o quociente de inteligência (QI), até então protagonista único das medições de aptidões humanas. A inteligência emocional não deve ser nunca secundarizada frente o conceito de quociente de inteligência, pois, conforme Goleman (2012, a.) esclarece, a performance de cada indivíduo na vida é determinada não apenas pelo QI, mas, principalmente, pelo QE, sendo um indissociável do outro.

Partindo da premissa de que indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a aprimorar constantemente suas interações com terceiros e, por conseguinte, contribuem para um melhor ambiente profissional ao aplicarem de forma eficiente a regulação emocional, Wong & Law (2002) acreditam que seja imperativa a criação de condições para o desenvolvimento da Inteligência Emocional nas empresas, considerando que grande parte dos colaboradores não detém (em parte ou de todo) essas competências até o momento que integram o ambiente de trabalho.

Sabe-se que necessidades básicas como a remuneração mensal e os benefícios são, em geral, comuns nas organizações. Isto é, o indivíduo que trabalha para uma empresa receberá uma compensação por isso, seja em forma de salário ou de benefícios. Contudo, o que torna um ambiente de trabalho diferenciado é o clima das organizações que vai agir, diretamente, na forma com que os empregados serão motivados a executar suas tarefas. Trabalhadores que estiverem encorajados, saudáveis e felizes (profissionalmente e pessoalmente), apresentarão maior comprometimento, produzirão mais e terão menor propensão a doenças causadas por estresse.

Para que, então, tais ferramentas de inteligência emocional possam ser aplicadas no ambiente corporativo, faz-se mister a presença de profissionais qualificados para conduzir tal processo dentro das empresas. Isto se deve ao facto de que tais competências necessitam de ser ensinadas, não apenas teoricamente, mas principalmente testadas na prática da organização. De forma a garantir que haja um estímulo eficaz para desenvolver o quociente emocional dos profissionais, é fundamental que haja um acompanhamento próximo, regular e contínuo das equipas que ambicionam aprimorar a gestão das suas emoções e daqueles com quem convivem e trabalham.

Posto isto, não restam dúvidas da relevância da atuação de um gestor de pessoas que, ao mesmo tempo em que dê o suporte necessário para qualificar os líderes, gestores e demais colaboradores, supervisione o processo do seu início ao fim. Isto é: desde a fase de planeamento, estratégias e implementação, até a fase de avaliação dos resultados obtidos. Esta se demonstra como a forma mais eficaz para introduzir uma mudança no contexto organizacional, pressupondo possíveis resistências que surgirão a meio do caminho e adaptações que terão de serem feitas para o sucesso do procedimento.

A questão principal que se pretende responder com tal pesquisa e que serviu como ponto de partida para a investigação é: a contratação de um profissional de recursos humanos estratégico com alto QE, capacitado para gerir pessoas e auxiliar ativamente nos processos de mudança, bem como capacitar a equipa e seus gestores em inteligência emocional, influenciará positivamente na performance e satisfação geral dos colaboradores, tendo em vista a harmonia do contexto organizacional?

Este estudo tem como objetivo apresentar a importância da aplicação da IE por meio da implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos (GERH) em um instituto de pesquisa que não possui, na sua estrutura, um modelo de gestão interno e/ou de gestão de pessoas. Assim, a pesquisa visa analisar o impacto que a criação deste cargo causaria para a instituição, no que tange especialmente à gestão interna de pessoas, mas também à gestão da mudança (sempre que esta última se fizer necessária), através da implementação de ferramentas de inteligência emocional.

Os objetivos da investigação podem ser sumariados nos seguintes pontos relacionados abaixo:

1. Análise da aproximação entre a missão, visão e valores da entidade em questão e a realidade experimentada pelos colaboradores que ali trabalham. Em outras

palavras, é objetivo da pesquisa verificar se há uma correspondência estreita entre os objetivos gerais da organização e as práticas do dia a dia;

2. Análise do impacto positivo que a contratação de um profissional de recursos humanos estratégico poderá causar na performance dos colaboradores, a partir do uso de ferramentas de inteligência emocional;
3. Análise de possíveis constrangimentos e resistência que a implementação de um novo modelo de gestão de pessoas com base na inteligência emocional poderá gerar para os gestores e líderes da organização;

A estrutura deste trabalho compreende quatro capítulos, a contar com a apresentação de uma breve introdução à problemática do estudo, disposta no presente capítulo. No seu seguimento, procede-se ao enquadramento teórico e à revisão de literatura acerca da abordagem histórico-conceitual da gestão estratégica de recursos humanos e da inteligência emocional no contexto laboral, bem como a exposição de modelos teóricos, instrumentos de medição e suas evoluções no percurso do tempo. O terceiro capítulo compreende o estudo empírico em questão, bem como a análise dos resultados obtidos através da aplicação da metodologia de pesquisa. Por fim, o último capítulo apresenta as conclusões, limitações do estudo e também as recomendações para futuras investigações

1. Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura

1.1. Abordagem Histórico-Conceitual

A relação do homem-trabalho remonta aos primórdios da humanidade. O homem trabalha para garantir a sua existência social desde sempre, é o que reforça o seu propósito de vida no mundo e o distingue de formas não humanas: trabalhar para sobreviver, para garantir a perpetuação de sua prole, para, em algumas ocasiões, reforçar desígnios individuais e, em outras, coletivos. A partir do momento em que os indivíduos passaram a residir fixamente em um só local, o sentimento de pertença tornou-se chave central para fortalecimento de laços e criação das comunidades, como muito bem demonstrado nas palavras de Pontieri (Correa e Souza, 2016, p. 127):

O trabalho sempre fez e fará parte da vida do ser humano, principalmente nos dias atuais, em que o processo de globalização mundial avança rapidamente, gerando grandes níveis de desigualdade social. É impossível imaginarmos um ser humano do século XXI sem um trabalho que lhe proporcione condições de vida digna e justa. O homem, na maioria das vezes, é identificado dentro do seu meio social pela sua posição profissional, sua ocupação. O trabalho é a porta de entrada para todos os sonhos, desejos, projetos de vida que um ser humano possa almejar.

Desde então, as comunidades cresceram, multiplicaram-se e hoje, estão divididas geograficamente em espaços ainda maiores, desde vilas até cidades, estados e países. Para que isto fosse possível, o homem precisou aprender a relacionar-se aos demais à sua volta, inclusive como forma de fortalecer a sua própria congregação. E quando isto aconteceu, foi naturalmente exigido que ele aprendesse a cooperar, ajudar e também a trabalhar com o próximo. Apesar de adversidades, a raça humana sempre seguiu este caminho e, apesar de todas as transições, isto nunca mudou.

Com o advento da Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra do século XVIII, a estrutura do trabalho sofreu modificações, bem como a sua forma de produção e até mesmo a produção em si. O artesanato e a agricultura, principais meios de subsistência da época, deram lugar à manufatura, e, posteriormente, foram rapidamente substituídos pela produção mecanizada, que exigia um menor uso da força humana e da tração animal, enquanto agora impulsionavam uma produção em série (Mozzer, 2010).

Além de ter gerado grandes transformações em termos de inovação e fluidez de produção e ter sido a grande precursora do capitalismo, é possível afirmar que a Revolução Industrial consagrou uma transição muito significativa no que diz respeito à organização da força de trabalho (Vigário, 2004), tendo sido, talvez, o evento que revolucionou, ainda que muitos anos depois, o que se entende hoje por Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

De forma a facilitar a análise do tema, torna-se crucial promover uma breve reflexão acerca das consequências daí advindas no século XVIII, afinal, a Revolução Industrial impactou o processo produtivo, tanto económica quanto socialmente (Mozzer, 2010), visto que modificou totalmente a relação de trabalho do homem, que num primeiro momento, viu sua mão-de-obra manual suplantada por máquinas e depois experimentou a transformação das condições e estruturas de trabalho em uma volta de 180 graus.

1.2. Modelos de organização de produção e trabalho

1.2.1. O Taylorismo de Frederick Winslow Taylor

Com o advento das máquinas que marcaram a Revolução Industrial no século XVIII, o artesão e o agricultor, outrora autônomos, tornaram-se trabalhadores subordinados que viviam em condições miseráveis. Houve uma grande migração dos campos para as cidades e consequente concentração de mão-de-obra nas fábricas. Os trabalhadores, antigamente organizados em pequenos grupos, passaram a ser abrigados em massa e deixaram de gerir sua rotina laboral: estavam condenados à horários inflexíveis e jornadas de trabalho exaustivas (Cavalcante e Silva, 2011).

Assim nasceram as relações industriais, que se caracterizavam por uma relação estabelecida entre trabalhador e gerente, onde estes tomavam as decisões, determinavam o nível e o tipo de produção a serem realizadas por aqueles, ao mesmo tempo em que introduziam inovações e promoviam uma nova organização de trabalho. Como muito bem colocado por Chiavenato (Mozzer, 2010, p. 16), “sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele [século XX] aconteceram, marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas”.

Em outras palavras, as relações industriais funcionavam como um sistema de regras (Hyman, 1975), onde os empregadores previam e determinavam o comportamento de seus funcionários com intuito de aumentar a produtividade. Era um método que olhava para o ser humano como um recurso mecânico que deveria utilizar a sua máxima capacidade para atingir resultados pré-estabelecidos e nada além disso (Uddin, Hossain, 2015). Por tal motivo, entende-se que a estrutura organizacional era constituída em formato piramidal, hierarquizado e com caráter bastante centralizador (Mozzer, 2010).

Com o passar do tempo, e de forma a combater regras tão rigidamente impostas, surgiram ainda no século XVIII as relações coletivas de trabalho (*Labour Union*, *Trade Union* ou Sindicatos), que ganharam força no século seguinte tanto nos Estados Unidos como na Inglaterra, devido às duras condições impostas pelo avanço desmedido do capitalismo (Estanque, 2009). Em forma de pequenas associações, as mesmas eram criadas no seio das indústrias e tinham como objetivo garantir melhorias de salários e de condições laborais à classe trabalhadora (Moeti-Lysson, Ongori, 2011).

Seguindo essa linha de raciocínio, o início dos anos 90 foi fortemente marcado pelo Taylorismo, o processo de maximização de resultados obtidos a partir da observação comportamental dos trabalhadores e do serviço de repartição de trabalho desenvolvido por Frederick Winslow Taylor, que ganhou muito destaque dentro das indústrias (Uddin e Hossain, 2015). A máxima de Taylor consistia em desenvolver um sistema com fundamentação científica para padronizar atividades administrativas, eliminando qualquer tipo de falha operacional.

Tratava-se de um método de gestão de pessoas que podia ser aplicado para a produção em massa da época e que trazia consigo novas peculiaridades: as tarefas passaram a ser divididas em pequenos grupos e desenvolvidas de forma repetitiva, e o trabalho tinha um formato pré-elaborado, sempre seguindo padrões científicos previamente estudados.

A racionalização do trabalho era a forma de tornar os trabalhadores mais produtivos. Além disso, havia uma divisão muito clara dos papéis de empregados e gestores: estes últimos adotavam uma postura de monitoração constante e exigiam muita disciplina no ambiente laboral que estava diretamente ligada à necessidade de controle da produção (Ribeiro, 2015). Nas próprias palavras de Taylor (1987, p. 41):

O uso prático dos dados científicos requer uma sala em que são guardados os livros, notações dos rendimentos máximos e uma mesa para o planejador das tarefas. Assim, todo o trabalho feito

pelo operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência, porquanto o trabalhador, ainda que bem habilitado na organização e uso dos dados científicos, estaria materialmente impossibilitado de trabalhar, ao mesmo tempo, na máquina e na mesa de planejamento. Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho.

Em suma, o Taylorismo negligenciava a influência do fator humano no trabalho, conforme muito bem apontado por Uddin e Hossain (2015), mas acreditava nas instruções sistemáticas dos trabalhadores, que, uma vez treinados, poderiam melhorar a qualidade da produção e aumentar a produtividade das fábricas. Portanto, tratava-se de um método de gestão estritamente científico, ou em outras palavras, de uma “Administração Científica” que não admitia espaço para considerar feedbacks e ideias dos funcionários.

O “homem econômico” de Taylor era o trabalhador cuja única motivação eram benefícios financeiros, isto é, um recurso limitado que deveria realizar atividades mecânicas sem desenvolver ou demonstrar habilidades e reflexões acerca da tarefa executada. Portanto, as iniciativas dos trabalhadores não eram encorajadas (Ribeiro, 2015).

1.2.2. O Fayolismo de Jules Henri Fayol

Contemporâneo de Taylor, Jules Henri Fayol contribuiu bastante para a Administração Científica através da sua Teoria Clássica da Administração ou Teoria Administrativa, que também se baseava na máxima eficiência da produção e na estruturação organizacional.

A maior diferença entre a Administração Científica de Taylor e a Teoria Administrativa de Fayol reside no fato de que Taylor e Fayol partiram de caminhos extremo opostos quando da análise da administração empresarial: o primeiro observou o movimento de baixo para cima, partindo do “chão das fábricas”, enquanto o segundo explorou o movimento de cima para baixo, partindo dos gerentes das fábricas (Calderón e Fedre, 2016).

Fayol (Ribeiro, 1938) constituiu sua teoria através de cinco perspectivas principais, quais sejam:

1. Controle;

2. *Comando*;
3. *Organização*;
4. *Planejamento e Previsão*;
5. *Coordenação*.

Em outras palavras, seu foco estava nas funções de gerenciamento, compreendido por estudiosos como uma certa obsessão pelo comando e a autoridade. Por conseguinte, o modelo de Fayol não considerava o comportamento psicológico dos indivíduos e muito menos enxergava os trabalhadores como seres pensantes, mas sim como máquinas ou peças do processo de produção: a visão dos trabalhadores sob a óptica do Fayolismo reforçava o prisma do Taylorismo (Ribeiro, 1938).

Seguindo a supracitada lógica da estruturação, Fayol (Ribeiro, 1938) estabeleceu 14 princípios gerais da administração, quais sejam:

- | | | |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1. Divisão do trabalho; | 6. Subordinação do Interesse | 10. Ordem; |
| 2. Autoridade; | Particular ao Geral; | 11. Equidade; |
| 3. Disciplina; | 7. Remuneração; | 12. Estabilidade do Pessoal; |
| 4. Unidade de Gestão; | 8. Centralização; | 13. Iniciativa; |
| 5. Unidade de Direção; | 9. Hierarquia; | 14. União do pessoal |

Assim sendo, a administração de Fayol focava-se no controle da empresa como um todo e no papel dos chefes e gestores, estabelecendo objetivos que fossem possíveis de seres concretizados a curto prazo. Somente depois de ter isto muito bem determinado, que era hora de olhar para a forma com que as tarefas estavam sendo realizadas.

Era prioritário no Fayolismo que a “máquina mãe” estivesse funcionando a todo vapor, por isso, os estudos de Fayol concentravam-se nos processos da empresa, diferentemente de Taylor, que buscava compreender a organização através dos seus funcionários para então, em momento posterior, explorar a empresa em si. De acordo com Fayol, a administração deveria ser entendida como uma função à parte do todo: quem administrava, não deveria envolver-se com detalhes técnicos de produção ou da prestação de serviços (Maximiano, 2000).

1.2.3. O Fordismo de Henry Ford

Apesar dos movimentos acima mencionados terem gerado mudanças que foram muito importantes para o desenvolvimento da indústria fabril, a organização do trabalho ainda estava estruturada de forma muito hierárquica e inflexível, baseada em status, posição e poder. E foi no seguimento da gestão científica de Taylor e Fayol que surgiu o movimento denominado Fordismo - e encabeçado por Henry Ford (Morais e Moura, 2017).

O Fordismo enfatizou ainda mais o modo de produção de Taylor, contudo, tentou implementar algumas mudanças que geravam um pouco mais de flexibilidade no processo, no sentido em que valorizava o homem como ser pensante, buscando maior cooperação e adesão dos trabalhadores (Ribeiro, 2015, p. 69):

A indústria Ford exige uma discriminação, uma qualificação, para os seus operários que as outras indústrias ainda não exigem; um tipo de qualificação diferente, nova, uma forma de consumo de força de trabalho e uma quantidade de força consumida (...) mais onerosa e extenuante do que as outras empresas, força que o salário não consegue reconstituir em todos os casos, nas condições determinadas pela sociedade. (Gramsci, 1976, citado por Ribeiro, 2015).

Por coincidência ou não, conforme exposto acima, a principal forma de conquistar a classe trabalhadora foi através de incentivos salariais, o que, num primeiro momento, parecia uma manobra semelhante à ideia do “homem mecânico” de Taylor. Contudo, foi exatamente dessa forma que Ford se diferenciou do processo de gestão científica taylorista, pois, ao aumentar os salários, deu maior motivação aos trabalhadores, que começavam a enxergar alguma valorização no que faziam, além da mudança representar uma melhoria de estilo de vida (Ribeiro, 2015).

No fundo, o Fordismo estava criando uma nova ideologia: Henry Ford não objetivava dominar a força de trabalho como outrora havia tentado Frederick Taylor. O que ele mais ansiava era a aquiescência dos operários, uma hegemonia. Com base no exposto até o momento, é possível afirmar que foi possivelmente durante o Fordismo, a primeira vez que gestores pensaram, consciente ou inconscientemente, na valorização do capital humano.

Talvez tenha sido este o primeiro grande marco, ainda que não intencional, da GERH, do reconhecimento da contribuição individual dos trabalhadores e da importância da gestão de pessoas, que se apresentará adiante de forma mais detalhada.

1.2.4: Toyotismo: modelo de produção das montadoras japonesas de automóveis Toyota

Foi no final dos anos 60 e início dos anos 70, entretanto, que o Fordismo entrou em crise tendo sido marcado por uma forte queda de produtividade. São muitas as teorias a respeito do que possa ter levado a produção à tal crise, dentre elas destaca-se o esgotamento da classe operária devido a uma rotina desgastante e muito exigente, além da insatisfação para com as condições de trabalho, cujas consequências traduziram-se em greves, aumento do absenteísmo e do *turnover*, sabotagens, dentre outras (Ribeiro, 2015).

No início dos anos 70, o mercado ocidental entrou em declínio com a crise do petróleo, o fim do acordo *Bretton Woods* e a desvalorização do dólar (Kodja, 2009). Enquanto isto, os agentes concorrentes do mercado oriental implementavam tecnologias que permitiam realizar o controle de produção através de computadores e programas de software, marcando a emergência da economia japonesa num formato bastante moderno e diferente de tudo visto até então. De acordo com Lane (Souza, 1998), o modelo de Ford passou a ser encarado como um sistema muito rígido e, por tal motivo, incapaz de responder às novas demandas, aos novos problemas e aos novos desafios.

O novo modelo japonês de produção tinha como pilar principal a flexibilidade, tendo vindo a consagrar-se justamente como um sistema extremo oposto ao Fordismo, Fayolismo e Taylorismo. Com técnicas como o *Just-In-Time* e o *Kanban*, a produção em massa passou a ser substituída pela produção por encomenda (Escolástico, 2016) e o capital humano foi reintegrado à produção como elemento fundamental, numa perspectiva polivalente de cooperação com as máquinas e computadores. É neste momento que surge uma demanda por uma mão-de-obra mais qualificada, que vem a tornar a produção mais especializada, colocando o controle de qualidade no centro da produção e exigindo uma maior participação de todos os trabalhadores.

As evoluções dos modelos de gestão supracitados permitem-nos compreender que, ao longo do tempo, o sistema capitalista foi solidificando-se como o sistema econômico mundial, caracterizado pela propriedade privada dos meios de produção e com fins lucrativos. Mas da mesma forma que nenhuma mudança ocorre descontextualizada, fica

claro perceber que, para que tais transformações acontecessem, foi imperativo que a gestão da organização do trabalho acompanhasse esse ritmo.

Por tal motivo, o presente estudo dará encadeamento à análise histórico conceitual dos modelos de organização de produção e trabalho, através de uma investigação mais aprofundada sobre a relevância da GERH, ainda embrionária durante a Revolução Industrial. A GERH sofreu forte aperfeiçoamento durante todos os anos seguintes até os dias atuais, com um escopo cada vez mais direcionado para a investigação de elementos comportamentais e a influência da inteligência emocional, conforme poderá ser verificado no decorrer da tese em questão.

1.3 Da Gestão de Pessoal à Gestão de Pessoas

Tendo em vista o desenvolvimento da indústria e, por consequência, o desenvolvimento das relações de trabalho, é possível afirmar que a “administração de recursos humanos é o resultado de uma grande evolução histórica”, como muito bem colocado por Robert de Moraes Wyse (2015, p. 29).

Ao longo dos anos, apesar dos diferentes sistemas que foram sedimentados e depois substituídos por conta de mudanças à título político, econômico e social, é possível constatar que a mão-de-obra humana é um dos elementos que se manteve presente, atravessando todas essas transições. O seu papel, contudo, também se transfigurou de um extremo ao outro: hoje, a máxima inquestionável é que os recursos humanos são o maior e mais essencial capital de qualquer organização (Wyse, 2015), além de uma grande vantagem competitiva no mercado.

Considerando que o século XXI vive a Era da Informação ou “*The Fourth Industrial Revolution*”, termo cunhado por Klaus Schwab (Junior e Saltorato, 2018), o nível de automação requerido nas operações cotidianas por meio de tecnologias como a computação em nuvem, a inteligência artificial e o *machine learning* (dentre outros) é muito alto, o que faz com que as empresas tenham que encarar a transformação digital como um pilar base para garantir a sua sobrevivência no mercado concorrencial, a melhoria do seu desempenho e o aumento de produtividade.

Mesmo com toda a inovação que chega ao mercado em um ritmo tão acelerado e que, ao mesmo tempo, oferece um leque tão disruptivo de novas oportunidades de trabalho, a gestão de pessoas mantém seu lugar como competência indispensável para os próximos anos, conforme tabela abaixo:

As 10 Competências do Profissional do Futuro	
Resolução de Problemas Complexos	A capacidade de enfrentar e solucionar obstáculos não previstos em novos ambientes, o que exige adaptabilidade e flexibilidade, além de todas as competências elencadas abaixo.
Pensamento Crítico	A habilidade de conseguir interpretar dados de forma analítica, lógica e racional e, ao mesmo tempo, crítica sendo possível ponderar decisões e soluções.
Criatividade	A qualidade de pensar “fora da caixa” e construir ideias inovadoras, uma característica que difere o homem das máquinas e por isso continua sendo imprescindível nas organizações.
Gestão de Pessoas	Apesar das máquinas hoje superarem muitas vezes a inteligência cognitiva do ser humano, elas são incapazes de adquirir <i>soft skills</i> (habilidades interpessoais) para liderar e gerir pessoas: trata-se de uma competência que se fortalece cada vez mais no mercado de trabalho, mesmo com o passar dos anos.
Coordenação com os Outros	A comunicação efetiva, a cooperação com a equipe e outras habilidades interpessoais são altamente importantes para os candidatos que estão entrando hoje no mercado de trabalho.
Inteligência Emocional	Reconhecer que o principal diferencial entre o homem e as máquinas é a emoção e saber geri-la de forma inteligente, através da empatia, autoconsciência e da curiosidade, é hoje um diferencial muito procurado em profissionais que visam posições de gestão e liderança.
Julgamento e Tomada de Decisões	A habilidade de examinar os dados e processá-los adequadamente, por meio de interpretação precisa e decisões comedidas.
Orientação para servir	Indivíduos que reconheçam a importância de oferecer valor aos seus clientes por meio de serviços e assistência que possam melhor orientá-los.
Capacidade de Negociação	A habilidade de negociar com clientes, colegas de equipe, gestores e organizações de forma a buscar resoluções que satisfaçam ambos os lados.
Flexibilidade Cognitiva	A capacidade de ampliar a forma de pensar através de caminhos diferentes para solucionar problemas do cotidiano.

Tabela I - As 10 Competências do Profissional do Futuro (Fonte: Adaptação de *10 Skills You'll Need to Survive the rise of Automation*, World Economic Forum, 2018)

No seguimento disto, os dados demonstrados no quadro abaixo, cujas informações retiradas do site do *LinkedIn* em 2019, coincidiram com as análises do relatório “*Future of Jobs*” publicado também pelo *World Economic Forum* (2018), concluíram que as aptidões técnicas (conhecidas pelo termo *hard skills*) tendem a aumentar à medida que a tecnologia e a automação se desenvolvem. Mais uma vez, a gestão de pessoas aparece dentro das 5 competências mais demandadas no ano de 2019:



Figura I - *Ranking* das Top 5 competências mais demandadas em 2019
(Fonte: Site *World Economic Forum*)

Hoje, a gestão de pessoas engloba diferentes funções que antigamente não eram sequer cogitadas: isto ocorre porque, para se manter atualizada e acompanhar as mudanças do mundo globalizado, foi necessário adaptar as estruturas do sistema de organização laboral. Faz-se mister esclarecer, contudo, que o termo gestão de pessoas é relativamente novo, pois, desde a Revolução Industrial do séc. XVIII, o trabalho humano passou por transformações não só no que tange à terminologia, mas às tarefas em si, transformando o sistema técnico em um sistema comportamental (Maximiano, 2000) conforme demonstrado a seguir.

1.3.1 A Era da Industrialização Clássica: o Departamento de Pessoal e o Departamento de Relações Industriais

Os anos marcados pela Administração Científica de Taylor, Fayol e de Ford, previamente elucidada em mais detalhes, são denominados por muitos estudiosos como a Era da Industrialização Clássica, ocorrida entre o período de 1900 a 1950, cujo marco inicial se deu justamente por meio da Revolução Industrial (Erthal, 2015). No que tange à organização do trabalho da época, os termos utilizados por muitos estudiosos foram

designados como Departamento de Pessoal (Bitencourt e Silva, 2014) e Relações Industriais, como explica Chiavenato (2006, p. 28):

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e o capital dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. E por essa concepção, a administração de pessoas era tradicionalmente denominada Relações Industriais. Tudo para servir à tecnologia. O homem era ainda considerado um apêndice da máquina.

A gestão implementada era baseada em um controle burocrático muito rígido, com decisões tomadas de forma verticalizada, sempre de cima pra baixo, com poder centralizado nas mãos de quem assumia o cargo mais alto na hierarquia organizacional. O objetivo era padronizar o comportamento dos trabalhadores, por isso, a preocupação dos gestores focava-se no formato da produção, na posição que os trabalhadores assumiam dentro da estrutura das indústrias, afinal, o indivíduo era visto como um “homem econômico”, cuja única satisfação que pretendia alcançar com o trabalho estava aliada à busca por recompensas financeiras (Wyse, 2015).

Como é possível verificar, tal mentalidade não valorizava o homem como um ser racional, capacitado intelectualmente e com habilidades interpessoais. O homem da era da Industrialização Clássica era uma extensão do maquinário, um recurso da empresa que não pensava e não tinha emoções, apenas executava atividades repetitivas de acordo com as ordens de seus superiores (Wyse, 2015). Consequentemente, não havia um cuidado para com o bem-estar do trabalhador, muito menos com o que se entende hoje por gestão eficaz de pessoas, já que o elemento humano era totalmente desconsiderado (Gomes, 2017).

De acordo com Fischer (Scumparim, et al., 2011), o Departamento de Pessoal foi criado com intenção de desenvolver métodos eficazes de contratação, posto que a oferta extensa e diversificada de mão-de-obra, tornava o processo bastante árduo: as indústrias buscavam indivíduos que trabalhassem da forma mais efetiva possível, com vistas ao aumento da produtividade e redução dos custos. Estes eram os conceitos chaves da gestão administrativa dos departamentos de pessoal, cujo maior objetivo era auxiliar no crescimento e na especialização da empresa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o Departamento de Relações Industriais realizava funções bastante similares, isto é, tratava das questões burocrático-administrativas da empresa, cumprindo com incumbências legais tangentes à admissão

dos trabalhadores, folhas de pagamento, aplicações de advertências e demissão (Bitencourt e Silva, 2014; Erthal, 2015). A lógica era de muita racionalidade e de pouca (ou nenhuma) interação com os trabalhadores, por tal motivo, as relações humanas eram tratadas com um caráter normativo e punitivo, para disciplinar qualquer um que agisse contra o sistema (Mozzer, 2010).

1.3.2 A Era da Industrialização Neoclássica: o Departamento e a Administração de Recursos Humanos

O fim da Segunda Guerra Mundial marcou o início da Era de Industrialização Neoclássica, que ocorreu no período de 1950 a 1990 (Wyse, 2015; Chiavenato, 2006). O Neoliberalismo impactou não só a industrialização, mas também o contexto político socioeconômico. Os processos de abertura política e comercial e a diminuição da participação do Estado na economia, caracterizaram o sistema como extremamente revolucionário por dar margem e favorecer a transição para instaurações de regimes democráticos (Kodja, 2009).

Foi um período marcado por mudanças profundas e rápidas que também impactaram fortemente a administração de pessoas dentro das indústrias e empresas. Devido à mudança e avanço de ideologias, aquele antigo regime piramidal e centralizador foi substituído por estruturas de organização inovadoras “em nome de um conceito mais evoluído da Administração de Recursos Humanos” (Wyse, 2015, p. 30). O ser humano passou a ser mais valorizado dentro dos ambientes organizacionais, enterrando a antiga visão do homem econômico como um recurso de produção limitado.

Vê-se, assim, que o foco da Era de Industrialização Neoclássica estava muito direcionado para a teoria das relações humanas e o desenvolvimento das estruturas internas das organizações (Gomes, 2017). A ênfase estava nas pessoas, e não mais apenas no lucro. O antigo departamento de relações industriais foi substituído pelo *Departamento de Gestão de Pessoal*, que visava garantir boas condições de vida nos contextos laboral e pessoal dos trabalhadores.

A Gestão de Pessoal passou a cuidar não só de assuntos administrativos, mas também do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão progressistas, como processos seletivos formais, programas de capacitação de equipes, sistema de atribuição de recompensas, avaliações de desempenho e maior liberdade sindical (Carvalho, 2011).

Em outras palavras, a lógica do sistema priorizava a humanização, ao olhar diretamente para as pessoas como centro do espaço organizacional. Diante do exposto, muitos estudiosos passaram a se referir ao departamento de Gestão de Pessoal como “Departamento de Recursos Humanos” ou “Administração de Recursos Humanos”, pois, nesse momento, já compreendiam o trabalhador como um potencial ativo, ficando ultrapassado o antigo conceito de uma mão-de-obra bruta inerte à produção.

Os cargos deixaram de ser estáticos, o que permitiu um maior fluxo de comunicação interna entre os *recursos humanos*, e por conseguinte, um amadurecimento das capacidades cognitivas e do processamento informacional dentro dos processos de produção (Mozzer, 2010). Pode-se afirmar que a “Gestão de Pessoal”, o “Departamento de Recursos Humanos” ou a “Administração de Recursos Humanos” finalmente comprovou a Teoria das Relações Humanas, que fora desenvolvida por *Elton Mayo* muitos anos antes (em 1930), através da chamada *Experiência de Hawthorne*, cujo objetivo era a humanização das organizações.

Através de pesquisas realizadas na empresa *Western Electric*, Elton Mayo verificou que a fadiga, o excesso de trabalho e as péssimas condições laborais geravam uma rotatividade de pessoal, fator que incidia diretamente na produtividade da organização (Prado e Alves, 2011). A partir daí, Mayo concluiu que os fatores psicológicos afetavam vigorosamente os resultados obtidos e, para mudar o cenário, era imprescindível que o homem fosse visto sob a óptica da valorização, do reconhecimento, da motivação e do sentimento de pertença.

Por tal motivo, foi possível concluir que o desempenho laboral estava diretamente associado a fatores comportamentais e não apenas aos métodos de trabalho (Maximiano, 2000). De acordo com *Fritz Roethlisberger* (Prado e Alves, 2011, p. 4):

Um homem cujo emprego careça de função social é como um homem sem nação: a atividade a que tem de dedicar à maior porção de sua vida se torna despida de todo o sentido e significação humanos. [...] Se a indústria hoje em dia está cheia de pessoas que vivem em um vácuo social e destituída de função social, pouco pode fazer um contrato de trabalho para tornar possível a cooperação. [...] Nossos métodos são arcaicos. Se esta civilização tem de sobreviver, cumpre que alcancemos uma nova compreensão da motivação e da conduta humana nas organizações de empresa. [...] As pesquisas da *Western Electric* contribuem com um primeiro passo nessa direção.

No seguimento disto, o antigo “Chefe de Pessoal”, que já havia se transformado em “Gerente de Relações Industriais”, foi designado como “Gerente de Recursos Humanos”

pela natureza das funções exercidas. A sua relação para com o trabalhador foi integralmente modificada: surgiram estudos sobre liderança e uma preocupação para com os recursos humanos, principalmente pela força das questões legais e sindicais que estavam em ebulição na época (Viscaino e Estork, 2007).

Desta forma, a busca por perfis profissionais mais especializados, com conhecimento técnicos e legais tornou-se bastante acirrada (Erthal, 2015). O quadro abaixo demonstra algumas principais diferenças de responsabilidade de cada uma dessas funções:

Chefe de Pessoal	Gerente de Relações Industriais	Gerente de Recursos Humanos
Controle de frequência	Controle de frequência	Controle de frequência
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento de Leis Trabalhistas	Cumprimento de Leis Trabalhistas	Cumprimento de Leis Trabalhistas
x	Serviços Gerais	Serviços Gerais
x	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
x	Definição de cargos e salários	Definição de cargos e salários
x	Recrutamento	Seleção Especializada e Recrutamento
x	x	Atribuição de Recompensas
x	x	Formação e Treinamento
x	x	Avaliação de Desempenho e Análise de Competências
x	x	Desenvolvimento de Estratégias de Gestão
x	x	Preocupação com a qualidade de vida dos empregados

Tabela II - Responsabilidades das Funções de Chefe de Pessoal, Gerentes de Relações Industriais e Recursos Humanos (Fonte: Adaptação de Viscaino e Estork, 2007).

Vale ressaltar que a transposição da terminologia “Gestão de Pessoal” para “Administração de Recursos Humanos” não ocorreu de forma consensual entre os gerentes de recursos humanos e mesmo entre os acadêmicos, como bem apontado por Cabral e Cardoso (Carvalho, 2011). Apesar disso, há autores que afirmam que o processo de evolução, tanto das organizações quanto das terminologias, fez com que os trabalhadores parassem de ser encarados como custos a serem minimizados e passassem

a ser vistos como recursos altamente estimados, e, conseqüentemente, uma das vantagens competitivas de qualquer empresa (Carvalho, 2011).

De acordo com Bruce Kaufman (1998), foi John. R. Commons, progressista institucional e historiador, que usou pela primeira vez a expressão “recursos humanos” em 1893. No início da década de 90, o termo também fora utilizado como uma tentativa de quebra de paradigma. Foi, contudo, com a Era da Industrialização Neoclássica que o uso de uma terminologia mais formal, científica e humana dentro do contexto trabalhista se tornou imperativo, momento em que a nomenclatura “recursos humanos” passou a ser fortemente difundida e utilizada.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Torrington et al., (2002), reiteram as transformações periódicas que se desenrolaram nos ambientes organizacionais durante a Era da Industrialização Neoclássica, como a modificação dos cargos e o surgimento das estratégias para aprimorar a organização, o planejamento e a motivação dos trabalhadores.

Pela primeira vez, o termo “estratégia” passou a ser usado dentro das empresas, na medida em que se fazia mister estabelecer planejamentos *estratégicos* que fossem capazes de antecipar mudanças, promovendo maior eficácia organizacional. Esta foi uma das características basilares do período: a elaboração e a implementação de *estratégias* dentro do ambiente corporativo (Carvalho, 2011). Por tal motivo, o Gerente de Recursos Humanos passou a ser reconhecido como Diretor e Líder Estratégico e não mais como um simples chefe que emitia ordens.

1.3.3 A Era da Informação e a Gestão de Pessoas

A Era da Informação (ou Era Digital), cujo início se deu em 1990 e que se consagrou no século XX (Wyse, 2015), trouxe grandes transformações no que concerne à forma com que a informação passou a ser tratada e valorizada no mundo inteiro. Com o advento da internet, o mundo passou a experimentar o fim das barreiras geográficas no que tange ao acesso e a disseminação da informação, aproximando países que hoje estão interconectados por rede (literalmente falando).

Pela primeira vez na história, a proporção de informação que a humanidade está habilitada a gerar e absorver está desequilibrada, o que torna desafiador acompanhar todos os processos de transformação (Senge, 1990). A partir daí, o processo de globalização sofreu uma enorme explosão repercutindo mundialmente, quando passou a influenciar

direta e indiretamente nas condutas, políticas, economia e nos padrões sociais e organizacionais das mais diversas nações.

Seguindo o ritmo das eras previamente mencionadas, as organizações continuam a se reinventar e se adaptar para garantir sobrevivência no ambiente concorrencial do mercado (Tagnin, 2004). Tendo isto em vista e ao analisar o contexto microeconômico das empresas, percebe-se que a concorrência se tornou muito acirrada (Silva e Fonseca, 2010). Por isso, o desempenho e ações das empresas exigem ainda mais atenção de seus gestores, que lidam com um bombardeio de informações numa velocidade tão ligeira, que dificulta manter-se atualizado a todo o tempo. Vê-se, então, que a forma de gerenciar pessoas se renova ao mesmo tempo em que a tecnologia avança, conforme afirmam Fidelis e Banov (Wyse, 2015, p. 30 e 31):

Aceleraram-se as mudanças tecnológicas alterando a forma de gerenciar pessoas. Tecnologia de produção exige habilidades específicas. Nos escritórios, muitas funções passam a ser desenvolvidas por máquinas, com maior eficiência e economia. O microcomputador começa a fazer parte da vida do executivo e aparecer nas fábricas.

A ênfase passa a recair sobre os processos organizacionais e não mais sobre os órgãos que compõem a organização. A frequente redefinição de cargos e funções passa a ser parte da realidade dos trabalhadores justamente devido à implementação de estratégias para aumento de produtividade que, por sua vez, estão sempre sendo atualizadas e aprimoradas, e também por conta da demanda dos consumidores, que está cada dia mais exigente frente a tantas ofertas do mercado (Chiavenato, 2006).

É durante a Era da Informação que a expressão “Gestão de Pessoas” passa a ser amplamente usada, pois os gestores e líderes do mercado seguem o fluxo de valorização das habilidades cognitivas do ser humano, e não apenas destas: a inteligência emocional torna-se destaque e passa a ser competência reconhecida e almejada dentro das organizações. O indivíduo deixa de ser administrado de forma passiva, e passa a fazer parte da organização de forma ativa (Wyse, 2015), com voz dinâmica e presente nos processos decisórios e estratégicos. A premissa de que “o conhecimento é imprescindível” ganha respeito dentro das corporações.

Ao falar em Gestão de Pessoas, alguns conceitos podem ser retirados da expressão, como por exemplo “o conjunto integrado de decisões e atividades que interferem direta ou indiretamente no sucesso das pessoas e da empresa” (Mozzer, 2010, p. 25); ou “o

conjunto integrado de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (Fisher e Fleury, 1998 citado em Barbosa e Estender, 2014, p. 3). Trata-se de função que promove maior cuidado com o capital humano, com foco maior na competitividade empresarial e no desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais dos trabalhadores e da própria organização.

Dito isto, Mônica Mozzer (2010) esclarece que o ofício da gestão de pessoas está associado a uma série de atividades, como por exemplo, o recrutamento e a seleção de trabalhadores (provisão de pessoas); a integração, desenho, análise de cargos e quadro de carreira (aplicação de pessoas); a capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos e da organização (desenvolvimento pessoal); a atribuição de benefícios sociais e financeiros e a manutenção de uma relação de trabalho saudável que respeite as leis trabalhistas e os sindicatos (retenção de talentos); e, por fim, os sistemas de informações de gestão de pessoas (acompanhamento do comportamento e performance dos funcionários).

A antiga forma de gerenciar, baseada numa estrutura estática, controladora e centralizadora deixa de fazer sentido na atualidade: o micro gerenciamento torna-se contraproducente e a gestão orientada para a cooperação e o desenvolvimento mútuo passa a ser fortemente incentivada (Erthal, 2015).

Dito isto, a empresa passa a ser observada como um ser vivo que, para gerir sua sobrevivência, precisa, primeiramente, gerir os seus recursos e crescer através deles. E isso acontece, sem dúvidas, por meio de investimento no capital humano (Carvalho, 2011), posto que as pessoas se tornam o diferencial competitivo responsável pela promoção e manutenção do sucesso organizacional, uma espécie de “competência básica da organização”, como descrito por Chiavenato (Mozzer, 2010, p. 23).

1.3.3.1 A Gestão Estratégica de Pessoas

Na década de 80, a gestão de pessoas ganhou natureza altamente estratégica (Carvalho, 2011), motivo pelo qual as pessoas passaram a se referir à mesma como “Gestão Estratégica de Pessoas” ou “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” (Gomes, 2017, p. 14). De acordo com Armstrong (2016), a GERH é uma combinação de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Gestão Estratégica, conforme breve análise demonstrada a seguir:

1. Gestão de Recursos Humanos:

- Abordagem estratégica, integrada e coerente com emprego, desenvolvimento e bem-estar dos indivíduos que trabalham em uma organização (Armstrong, 2016);
- Toda e qualquer atividade associada ao gerenciamento de relações de trabalho em uma empresa (Boxall e Purcell, 2003, citado em Armstrong, 2016);
- A utilização gerenciada de esforços, conhecimentos, capacidades e comportamentos comprometidos que contribuem para o fortalecimento de uma empresa humana, coordenada autoritariamente, como parte de uma relação de oferta de empregos, por meio dos quais são executadas tarefas de uma maneira que permitam à empresa continuar crescendo no futuro (Watson, 2010, citado em Armstrong, 2016).

2. Gestão Estratégica:

- Processo de elaboração de estratégia e formação e, caso a empresa sobreviva, de reformar sua estratégia ao longo do tempo (Armstrong, 2016);
- Forma de compreender a posição estratégica de uma organização através de decisões estratégicas para o futuro e da transformação da estratégia em ação (Johnson et al., 2005, citado em Armstrong, 2016);
- Desencadeamento de ações presentes com vistas ao futuro, tornando-se veículos de ação para integrar e institucionalizar mecanismos de mudança (Kanter, 1984, citado em Armstrong, 2016).

Posto isto, Armstrong (2016) traduz o significado da GERH como uma abordagem de gerenciamento de pessoas que seja apta para alcançar os objetivos organizacionais por meio de equipes, uma vez que as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos sejam colocadas em prática. De tal afirmação, ele conclui que:

1. Os recursos humanos de uma organização têm um papel estratégico no sucesso da corporação enquanto vantagem competitiva;
2. As estratégias de recursos humanos devem ser constantemente integradas com as estratégias e os planos do negócio;
3. São as pessoas que implementam as estratégias de negócio;
4. A adoção de uma abordagem sistemática para planejar e implementar estratégias de recursos humanos é fundamental.

O principal motivo da estratégia ter adquirido tanta força tem explicação na competitividade empresarial. Toda organização precisa obter vantagens competitivas para sobreviver à “seleção e exclusão concorrenciais”. Por isso, a manutenção da eficiência é um diferencial que deve acompanhar o processo como um todo, desde a gestão do capital humano, até sua linha de produção e o resultado final (Hannan e Freeman, 1977).

A competitividade, portanto, está relacionada a indicadores de desempenho e eficiência técnica, mas não apenas a eles: toda e qualquer organização está inserida num contexto concorrencial, dinâmico e inovador. A Gestão de Pessoas, por exemplo, também está associada à gestão de talentos, isto é, de profissionais com conhecimentos, experiências, visão, foco e paixão pelo o que fazem, conjunto este que inevitavelmente resultará em uma alta performance.

Desse modo, as empresas também começam a desenvolver estratégias para retenção desses talentos, com base na alegação de que o capital humano é o ativo mais valioso de uma empresa (Mozzer, 2010). Partindo do pressuposto de que a competitividade é “a capacidade das empresas estabelecerem estratégias que compreendam contextos internos e externos de forma a manter e superar sua participação no mercado no processo de competição” (Silva, 2001, p. 37) e “a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Ferraz et al., 1995 citado em Silva, 2001, p. 38), não restam dúvidas de que a gestão de capital humano está intrinsecamente ligada à uma gestão **estratégica** de pessoas:

With (the) increase in technology and knowledge base industries and as a result of global competition, Human Resource

Management is assuming more critical role today. Its major accomplishment is aligning individual goals and objectives with corporate goals and objectives. Strategic HRM focuses on actions that differentiate the organization from its competitors and aims to make long term impact on the success of organization. (HRdictionary, 2012, p. 1).

Mediante uma perspectiva integrada de gestão de capital humano, a gestão estratégica de pessoas tem um olhar mais amplo sobre a corporação, o que amplia o seu campo de visão e compreensão do comportamento, da cultura e da estrutura organizacional. Nesse sentido, estabelecer uma gestão estratégica de pessoas significa articular decisões para que as mesmas estejam alinhadas com a própria estratégia empresarial, bem como a missão e os valores da empresa (Mozzer, 2010), adequando os recursos humanos às funções correspondentes para que as pessoas sejam capazes de se desenvolverem e se conectarem com propósitos que as conduzam à satisfação pessoal e profissional (Carvalho, 2011).

Outrossim, a GERH olha para cada empregado de forma individual, afinal, as pessoas não devem ser encaradas como recursos substituíveis. Por tal razão, conhecer as particularidades de cada funcionário é crucial para a empresa e para a manutenção do bem-estar geral, das boas condições de trabalho, da motivação das equipes, do sentimento de pertença e do envolvimento dos funcionários (Mozzer, 2010).

As competências individuais de cada trabalhador são justamente os aspectos que vão diferenciar uma empresa da outra, restando-se comprovada a importância da promoção de um ambiente saudável dentro das corporações para aumentar a produtividade através da capacitação dos trabalhadores, do reconhecimento do mérito do talento humano e da retenção de talentos (Garcia, 2015).

Uma das práticas de GERH que ganhou destaque no cenário econômico foi o desenvolvimento de atividades de formação e capacitação profissional das equipes, que se reverte em um investimento para a própria organização. Em primeiro lugar, é uma manobra que contribui para o desenvolvimento dos profissionais. Ter trabalhadores frequentemente atualizados sobre as mudanças do mercado é imperativo visto que são eles a mola propulsora do desenvolvimento organizacional. Somado a isso, é também uma forma de reconhecer o valor do trabalhador, que conseqüentemente, se manterá motivado e comprometido no ambiente laboral (Erthal, 2015).

Ao se falar em gestão estratégica de recursos humanos não se pode perder de vista o que significam seus aspectos microeconômicos de produtividade e competitividade, afinal, os recursos humanos podem representar fatores altamente lucrativos para uma

corporação. Como o fator humano gera ganhos de produtividade econômica, os processos de seleção e recrutamento devem considerar, para além do já citado, a capacitação técnica dos profissionais a serem contratados: a educação e a instrução de um indivíduo são pressupostos fundamentais para seu desenvolvimento pessoal e para o desenvolvimento econômico da empresa onde o mesmo trabalha (Cardoso, 2019).

A GERH está intimamente ligada, portanto, ao que se entende por Economia de Recursos Humanos ou *Personnel Economics* (Goulart e Rodrigues, 2017), muito relevante para a estrutura empresarial das organizações, visto que objetiva muito mais do que apenas a realização de um processamento salarial, ao passo que busca maximizar a função objetivo, racionalizar tomadas de decisão, competir no mercado de trabalho e contratar profissionais de forma eficiente (Cardoso, 2019).

Por tal motivo, investir em políticas de recursos humanos e em bons profissionais (ou, em outras palavras, na seleção e motivação dos trabalhadores, no seu treinamento, na organização do espaço de trabalho e na retenção de talentos), resultará em impactos profundos na atuação, desempenho e produtividade de uma empresa. Ao aplicar princípios econômicos à GRH, é possível quantificar os efeitos das estratégias aplicadas e, por conseguinte, compreender melhor o ambiente competitivo em que as corporações estão inseridas (Backes-Gellner, 2004).

Não se deve olvidar, contudo, que a GERH é uma área que se soma à GRH, e, portanto, não a substitui. Enquanto a GRH consiste em funções operacionais, como os processos de seleção e recrutamento, as formações e treinamentos, o saber lidar com questões pessoais e profissionais de cada colaborador, as questões jurídicas, dentre outras, a GERH atenta-se ao cumprimento dos objetivos e valores da organização, ao desenvolvimento e implementação de estratégias de recursos humanos (como o gerenciamento de talentos, de desempenho e da motivação dos funcionários), à monitoração do clima organizacional e atividades que estão integradas e alinhadas com os demais departamentos da empresa e com os objetivos de negócio (Armstrong, 2016).

Desta forma, é imprescindível que as organizações encontrem o balanço ideal entre a GRH e a GERH. Apesar da implementação e alinhamento das estratégias serem altamente importantes para o desenvolvimento e maturação das corporações, as atividades e serviços supramencionados da GRH precisam continuar sendo (muito bem) executados para garantir o bom funcionamento da organização.

Como comentado por Syrett (Armstrong, 2016, p. 23), “*whatever strategic aspirations senior human resources practitioners have, they will amount to nothing if the*

function they represent cannot deliver the essential transactional services their internal line clients require”. A tabela abaixo demonstra algumas das principais diferenças entre a GRH e a GERH:

	Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)
Quem é?	Departamento responsável pela realização de trâmites administrativos legais e operacionais de uma empresa.	Departamento responsável pelo desenvolvimento de projetos que visam melhorar o desempenho de uma empresa, com foco nas pessoas.
Objetivos do Trabalho	• Gerenciar as relações laborais; • Manter a organização em conformidade com as leis; • Controlar os cursos do departamento;	• Possuir uma visão holística do negócio para tomar decisões integradas; • Acompanhar indicadores organizacionais; • Melhorar a eficiência e motivação dos funcionários;
Perfil do Profissional	• Conhecimento profundo da legislação trabalhista e processos da organização; • Organizado e Detalhista;	• Orientado para projetos de médio / longo prazo; • Proativo, Ágil e Integrado com outras áreas da organização;
Atividades Chave	• Recrutamento e Desligamento; • Gestão da folha de pagamento; • Cálculos Trabalhistas; • Comunicação Formal;	• Avaliação e Desenvolvimento da Performance das Equipes; • Seleção e Retenção de Talentos; • Gestão do Desempenho dos Funcionários; • Motivação dos Funcionários;
Finanças e Projetos	• Gestão de Custos; • Sistema de Folha; • Gestão de <i>Compliance</i>; • Certificações ISO;	• Gestão de Investimentos; • Sistema de Gestão de Talentos; • Programas de Capacitação; • Gestão do Conhecimento;

Tabela III - Diferenças da GRH e GERH (Fonte: Adaptação do Infográfico ‘RH Estratégico x Tradicional: Quais as Diferenças?’ - Impulse)

Por último, mas não menos importante, a GERH é encarada também como ferramenta vital para as empresas aquando do planeamento e antecipação de mudanças futuras (Carvalho, 2011). As empresas passam a assumir posturas visionárias dentro do mercado de trabalho quando conseguem identificar oportunidades de negócio, justamente para conseguirem se destacar frente às concorrentes, além de acompanhar as mudanças tecnológicas em primeira mão, ao que se denomina “gestão por antecipação”.

Trata-se de uma forma de se manterem vivas à longo prazo, o que as estimula a instituir departamento específicos de recursos humanos, formados por profissionais capacitados para repensar, orientar, avaliar e dar suporte às práticas de recursos humanos, gestão e estratégias de negócio (Escolástico, 2016), além da condução dos diagnósticos organizacionais. Estes últimos, por sua vez, são mecanismos utilizados para colher

informações da empresa para auxiliar os gestores a realizar uma avaliação consistente e profunda da sua gestão interna (Vieira, 2017).

Ao se falar em gestão “por antecipação”, conforme mencionado acima, é inevitável não trazer à tona os diagnósticos organizacionais, afinal, trata-se de ação que antevê situações problemáticas, identificando os primeiros sinais de vício para que o quadro seja revertido o quanto antes. Além disso, tais diagnósticos servem também para explorar o potencial de atividade de uma empresa e reduzir os riscos e as falhas que podem vir a comprometer os seus resultados. São ações que permitem a realização de um mapeamento de oportunidades de melhorias, bem como dos pontos fortes de uma instituição, proporcionando, assim, uma melhor compreensão da realidade do negócio e das suas expectativas futuras (Vieira, 2017).

De acordo com a SER (Sertms, 2019), empresa brasileira com mais de 25 anos de experiência na gestão estratégica de pessoas, o setor de recursos humanos pode ser considerado como o motor das organizações e é vital que o mesmo assuma esse protagonismo. Ademais, a empresa afirma que para uma boa gestão estratégica de recursos humanos, existe uma ferramenta indispensável para o mesmo: a inteligência emocional. Por tal motivo, investir em mão-de-obra qualificada e em um profissional que ajude a desenvolver a inteligência emocional da equipa é primordial.

Há quem diga ser um luxo empresas que possuem um setor de recursos humanos que atue estrategicamente e, que por conta disso, consiga reunir profissionais com perfis multidisciplinares e competências para enfrentar questões de âmbito profissional e pessoal, promovendo o bem-estar e a felicidade dos empregados. Contudo, ao longo dos anos a literatura e a experiência no mercado corporativo comprovam ser esta uma peça chave de engajamento para com a própria organização, o que resultará em uma maior satisfação no trabalho para todos os envolvidos (Sertms, 2019).

À vista disto, a *Forbes Magazine* (Trapp, 2019) acendeu recentemente um alerta sobre a magnitude da inteligência emocional como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos, quando compartilhou um estudo realizado pela consultora global de capital humano, *Lee Hecht Harrison Penna*, que revelou, após uma análise com mais de 500 trabalhadores do Reino Unido, a relevância atribuída pelos gestores de recursos humanos ao identificar a Inteligência Emocional em suas equipas.

A pesquisa demonstrou que tal competência, na prática, acaba sendo mais significativa do que os níveis de experiência ou as habilidades técnicas de um funcionário,

posto que pessoas com alto quociente emocional demonstram maior desempenho do que os demais, conforme elucidado no ponto a seguir.

1.4 A Inteligência Emocional

Tomando por base os estudos de Darwin de 1872 acerca da inteligência social, que enfatizava a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação dos seres humanos (Nunes, 2016), é possível concluir que já naquela época começava-se a elaborar uma ideia primária do que se entende hoje por Inteligência Emocional (IE). Seguindo essa mesma linha de pensamento, o autor Edward Thorndike usou, em 1920, o termo Inteligência Social (IS) para traduzir a capacidade de compreensão e motivação dos indivíduos (Ramos et al., 2011).

No início da década de 80, o psicólogo israelense Reuven Bar-On deu seguimento a tais estudos, propondo, pela primeira vez, um modelo de EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*) composto por quinze habilidades chaves (Bar-On, 2006) divididas em cinco conjuntos gerais. Segundo Bar-On (Gil, 2014, p. 18):

A Inteligência Emocional é um conjunto das valências para reconhecer, compreender e usar as emoções, de se relacionar com os outros, para se adaptar às mudanças, para resolver problemas intrapessoais e interpessoais e para lidar de forma eficiente com as exigências quotidianas, desafios e pressões.

Alguns anos depois, o autor atualizou o conceito, ao redefinir a IE como uma disposição multifatorial de competências emocionais, pessoais e cognitivas que influenciam as capacidades individuais, entendendo que, dessa forma, o ser humano passa a lidar de modo ativo e efetivo com as pressões e exigências do meio em que vive (Gil, 2014).

Em 1983, baseando-se nos estudos supracitados, o professor Howard Gardner formulou a Teoria das Inteligências Múltiplas, composta por sete inteligências distintas (Cabral, 2011). Foi a partir destes pressupostos que o conceito em si foi cientificamente definido pela primeira vez por Mayer e Salovey na década de 90 (Cabral, 2011). A IE passou a ser encarada como uma forma da IS, que abrange também habilidades de monitorar os próprios sentimentos, bem como os sentimentos dos outros indivíduos com quem convivemos. Assim, o ser humano tornou-se capaz de distinguir melhor as emoções

e tomou consciência de que o conhecimento emocional é a forma mais eficaz de gerenciar os sentimentos, pensamentos, ações, raciocínios, relações e resoluções de problemas.

Apesar de todo o estudo feito até então, o ápice e a propagação da expressão Inteligência Emocional ocorreram em 1995, quando da publicação do *best-seller Emotional Intelligence* de Daniel Goleman (2012, a.), que passou a considerar o impacto do Quociente Emocional (QE) no ambiente corporativo, principalmente no que tange à liderança, à gestão estratégica de pessoas e o desenvolvimento dos colaboradores, modificando não apenas o conceito de inteligência, mas também a maneira com que se trabalha. Ele enfatizou que a forma como são administradas as emoções próprias e das outras pessoas tem grande relevância, sendo esta uma capacidade tão importante quanto a inteligência cognitiva.

Antes disso, apenas o Quociente de Inteligência (QI) era considerado como critério inquestionável para medir as aptidões e capacidades humanas. Sendo assim, as investigações de Goleman sofreram oposição da academia mundial por contestarem a inteligência convencional como o único fator determinante para o sucesso de todo e qualquer indivíduo. Nesse sentido, Ben Brown (2005, p. 22) é bastante esclarecedor na passagem abaixo citada:

Despite its deep history, the notion of intelligence centred on one's emotions was relegated behind research and practice focused on intelligence based on mechanistic, cognitive abilities (Opengart, 2005). A common opinion among practitioners was that emotions were the antithesis to rationality (Fabian, 1999); an unwanted, spontaneous and subjective distraction to an individual's contribution towards organizational ends (James, 1989). However, Ashforth and Kreiner (2002) argue that much of this pejorative opinion has been formed in regard to strong, often unpleasant emotions such as anger, disgust, and anxiety. Notwithstanding, proponents of EI suggest that all emotions, even strong ones have an important place within organizational activities, towards the achievement of superior performance.

De forma a comprovar seus estudos, Goleman (2012, b.) realizou incontáveis pesquisas de campo em empresas de diferentes portes para perceber quais são as habilidades que fazem com que as mesmas se destaquem no mercado ou, por exemplo, quais são os motivos que levam um aluno com QI elevado a obter menor sucesso profissional do que um aluno com QI mais baixo. O psicólogo constatou que a resposta para ambas as situações está nas habilidades emocionais de cada um: a automotivação, a persistência, o autocontrole, a capacidade de afastar frustrações e o desânimo, a empatia,

a admiração e o reconhecimento das pessoas que nos cercam, dentre outros, são fatores diferenciais para se alcançar o sucesso.

Goleman (2012, b., p. 26) afirma que “fomos demasiados longe na ênfase que damos ao valor e importância do puramente racional – aquilo que o QI mede – na vida humana. Para o melhor e para o pior, a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falam”. Por tal motivo, o saber lidar com as emoções de forma inteligente torna qualquer indivíduo mais consciente de suas responsabilidades dentro de todo e qualquer contexto em que esteja inserido, inclusive o contexto organizacional, transformando o bem-estar individual e social em um efeito natural. A conclusão que se tem daí é que a sinergia dos QI e QE convergem para o aprimoramento da capacidade intelectual como um todo.

Além dos dois domínios acima mencionados (QI e QE), Goleman (2012, b.) também demonstrou que a inteligência prática deve ser considerada como um terceiro domínio que transforma um indivíduo em um verdadeiro profissional de exceção. Isso ocorre a partir do momento que o mesmo passa a exercer uma determinada atividade com maestria, executando-a com desempenho total, o que acontece aquando da combinação dos conhecimentos técnicos com a experiência.

De acordo com estudo desenvolvido em 2002 por Robert Sternberg, psicólogo da Universidade de Yale, Antonakis, professor de comportamento organizacional da Faculdade de Negócios e Economia da Universidade de Lausanne, e Hedlund, cientista e pesquisadora associada do departamento de psicologia da Universidade de Yale (Goleman, 2012, b.), é possível afirmar que a inteligência prática explica a mesma quantidade de casos de sucesso como o QI.

Por este motivo, é comum identificar as novas dinâmicas empresariais baseadas no olhar para as competências emocionais em processos padrões da organização, como contratações, promoções, análise das aptidões dos funcionários, gestão estratégica dos recursos humanos, dentre outros. É o que se verifica na outra obra de Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (2012, b.) quando ele explica, mais uma vez, que as regras de trabalho estão em mutação e, por isso, os indivíduos já não são mais avaliados apenas por sua inteligência, mas também (e principalmente) pela maneira com que gerem-se a si próprios e uns aos outros (Goleman, 2012, b., p.11):

As novas regras determinam quem tem maior probabilidade de se tornar um profissional excelente e quem está mais sujeito a descarrilar. E, independente da área em que estejamos a trabalhar no momento, medem as características que são cruciais para o valor da nossa candidatura a empregos futuros. (...) as

habilitações académicas pouca importância tem neste padrão. A nova medida (...) centra-se em qualidades pessoais como a iniciativa e a empatia, a adaptabilidade e a capacidade de persuasão. Tudo isso não é uma moda passageira (...). Os dados que apontam para que levemos isso a sério, baseiam-se nos resultados de contactos de todo o tipo efetuados com dezenas de milhares de pessoas que trabalham. A investigação revela com precisão sem precedentes quais são as qualidades que marcam um profissional de exceção.

Tendo isso em vista, é prioritário que os gestores e líderes considerem e reflitam se o clima organizativo de suas empresas promove formas de desenvolver tais competências ou se as desfavorece. Diante de inúmeras investigações científicas realizadas em centenas de empresas, resultado de vinte e cinco anos de estudos empíricos, Daniel Goleman (2012, b., p. 13) comprovou que o QI ou o intelecto são noções falsas, apesar de muito difundidas, do que é considerado êxito. Suas pesquisas evidenciaram que, na verdade, “o QI fica em segundo lugar, a seguir à inteligência emocional, na determinação de um desempenho profissional extraordinário”.

Conforme afirmado por Doug Lennick, vice-presidente executivo da *American Express Financial Advisors* (Goleman, 2012, b., p. 32), “as aptidões necessárias para triunfar começam com a capacidade intelectual, mas as pessoas necessitam também de competência emocional para aproveitar ao máximo seus talentos. A razão por que certas pessoas não atingem o potencial máximo está na incompetência emocional”. Em outras palavras, não resta a menor dúvida de que a análise da IE é uma determinante do sucesso e é, através dela, que é possível se atingir um desempenho profissional admirável.

1.4.1 Dimensões da Inteligência Emocional

Conforme explicitado previamente, é possível fazer um retrospecto para compreender algumas das principais correntes que se dedicaram a analisar as dimensões da inteligência durante todos esses anos até o momento atual, conforme as tabelas abaixo:

1. Edward Thorndike formulou a teoria da inteligência social com o objetivo de contrapor o conceito do quociente de inteligência. Assim, define a inteligência social como a capacidade de compreender indivíduos, atuando de forma prudente nas relações humanas (Aveleira, 2013) e divide a inteligência em três dimensões:

1. Edward Thorndike	
1. Inteligência Abstrata	Inteligência medida em testes de QI;
2. Inteligência Concreta	Capacidades utilizadas na compreensão de objetos e formas;
3. Inteligência Social	Capacidade de reconhecer o estado interno próprio e o dos outros e atuar de forma otimizada em relação a isso, com base nessa informação;

Tabela IV - Dimensões da IE (Fonte: Adaptação de Aveleira, 2013).

2. Reuven Bar-On desenvolveu um modelo para avaliar o quociente emocional composto por quinze dimensões chaves, que, posteriormente foram subdivididas em dez dimensões, e, por fim, em cinco conjuntos gerais (Bar-On, 2006). Para ele, a inteligência emocional-social é um corte transversal de competências emocionais e sociais que se relacionam entre si, de habilidades e também de facilitadores que explicam a forma com que nos relacionamos com o mundo à nossa volta:

2.1) Reuven Bar-On	2.2) Reuven Bar-On	2.3) Reuven Bar-On (modelo final)
1. Autoestima	1. Autoestima	1. A capacidade de estar ciente das emoções, bem como de compreender e expressar sentimentos;
2. Relacionamento Interpessoal	2. Relacionamento Interpessoal	2. A capacidade de entender como os outros se sentem e interagem com eles;
3. Controle dos impulsos	3. Controle dos impulsos	3. A capacidade de gerenciar e controlar emoções;
4. Solução de Problemas	4. Solução de Problemas	4. A capacidade de gerenciar mudanças, adaptar e resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal;
5. Autoconsciência Emocional	5. Autoconsciência Emocional	5. A capacidade de gerar afeto positivo para aumentar a auto-motivação, a fim de facilitar o comportamento emocional e socialmente inteligente;
6. Flexibilidade	6. Flexibilidade	
7. Teste de Realidade	7. Teste de Realidade	
8. Tolerância ao Stress	8. Tolerância ao Estresse	
9. Assertividade	9. Assertividade	
10. Empatia	10. Empatia	
11. Otimismo		
12. Auto atualização		
13. Felicidade		
14. Independência		
15. Responsabilidade Social		

Tabelas V - Dimensões da IE (Fonte: Adaptação de Bar-On, 2006)

3. Howard Gardner elaborou a Teoria das Inteligências Múltiplas, composta por sete inteligências distintas, como alternativa para a visão unitária da inteligência, explicado assim que os indivíduos são capazes de grandes performances em diferentes áreas (Zuna, 2012), reforçando as investigações sobre competências

emocionais e compreendendo a inteligência a partir de sete dimensões, conforme a tabela a seguir:

3) Howard Gardner	
1. Inteligência Verbal ou Linguística	Sensibilidade para os sons, ritmos, significados das palavras e percepção das funções de linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias;
2. Inteligência Lógico Matemática	Habilidade para explorar relações, categorias e padrões pela manipulação de objetos; para experimentar de forma controlada; lidar com séries de raciocínios; reconhecer problemas e resolvê-los. Sensibilidade para padrões, ordem e sistematização;
3. Inteligência Cenestésica Corporal	Habilidade para resolver problemas ou criar produtos por meio do uso de parte ou de todo o corpo; para usar a coordenação grossa ou fina em esportes, artes cênicas ou plásticas;
4. Inteligência Espacial	Habilidade para perceber o mundo visual e espacial de forma precisa, para manipular formas e objetos mentalmente, criando equilíbrio, tensão e composição por meio de representações visuais ou espaciais;
5. Inteligência Musical	Habilidade para apreciar, compor, reproduzir uma peça musical, perceber temas musicais e produzir música. Sensibilidade aguçada para ritmos, texturas e timbres;
6. Inteligência Interpessoal	Habilidade para entender e responder adequadamente a humores, temperamentos, desejos e motivações de outras pessoas; para liderar devido à sensibilidade às necessidades e emoções dos demais;
7. Inteligência Intrapessoal	Habilidade para ter acesso aos próprios sentimentos, sonhos e ideias, discriminando-os e utilizando-os na solução de problemas pessoais; para formular uma imagem precisa de si próprio e utilizá-la de forma eficaz;

Tabela VI - Dimensões da IE (Fonte: Adaptação de Zuna, 2012).

4. Mayer e Salovey (Nicolau, 2008) foram os primeiros autores que definiram cientificamente o conceito de IE como a capacidade do ser humano para avaliar, expressar, regular e utilizar as emoções em processos de adaptação, atestando ser essa a forma mais eficiente de um indivíduo ter uma boa percepção emocional para administrar seus sentimentos. Assim, subdividiram a IE em quatro dimensões:

4) Mayer e Salovey	
1. Percepção Emocional	Competência para identificar emoções com precisão, expressar sentimentos adequadamente e diferenciar os falsos dos verdadeiros.
2. Facilitação Emocional	Competência para utilizar as emoções para facilitar o pensamento e a compreensão de algumas aptidões, como utilizar mudanças de humor para considerar novos pontos de vista e novas formas de resolução de conflitos.
3. Compreensão das Emoções	Competência para compreender emoções mais complexas, suas transformações e suas causas, que permite o entendimento das relações interpessoais e da natureza humana.

4. Gestão e Regulação Emocional	Competência para gerir reações emocionais em situações positiva e negativamente intensas, sem que haja supressão de sentimentos, pois é importante que o pensamento não seja bloqueado para auxiliar na resolução de conflitos.
--	---

Tabela VII - Dimensões da IE (Fonte: Adaptação de Nicolau, 2008).

5. Daniel Goleman (2012, b.) revolucionou a definição de IE quando demonstrou que tal conceito é um fator determinante para um melhor desempenho e o alcance do sucesso pessoal e profissional. Ele compreende a IE a partir de cinco dimensões (tabela abaixo).

De acordo com o autor, a aplicação da inteligência ao relacionamento interpessoal e no ambiente de trabalho traz vantagem competitiva para as organizações, ao mesmo tempo em que capacita as pessoas a terem melhor compreensão dos seus sentimentos, tornando mais fácil administrá-los.

5) Daniel Goleman	
1. Autoconsciência	Competência para reconhecer as emoções, seus efeitos, as intuições, talentos, limitações, confiança da própria capacidade e valor próprio.
2. Autorregulação	Competência para reconhecer os estados interiores e os impulsos que daí advém, como sentimentos perturbadores. Habilidade para manter padrões de integridade, responsabilidade pelo desempenho pessoal, flexibilidade para com mudanças e disposição para lidar com ideias novas.
3. Motivação	Tendência emocional que conduz o alcance de metas, englobando a vontade de triunfar, a dedicação, iniciativa e o otimismo.
4. Empatia	Competência para compreender as emoções, necessidades e preocupações dos outros indivíduos com quem convivemos.
5. Competências Sociais	Competência para: influenciar o meio em que se vive/trabalha/relaciona; comunicar de forma convincente e clara; liderar e inspirar; administrar mudanças; gerenciar conflitos; formar vínculos; trabalhar em equipe, visando o alcance de objetivos coletivos pré-estabelecidos.

Tabela VIII - Dimensões da IE (Fonte: Adaptação de Melo, 2012)

Além disso, Goleman (2012, a.) enriquece a temática por meio de uma exposição muito acertada da diferença entre a IE e as competências emocionais, quando elucida que a IE determina o potencial de cada indivíduo para aprender aptidões práticas que se baseiam nas cinco competências pessoais supramencionadas, ao passo que as competências emocionais demonstram até que ponto conseguimos traduzir esse potencial nas

capacidades profissionais. Tal diferenciação pode ser melhor compreendida através do esquema abaixo:

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS		
1. Competências Pessoais:		
Determinam a forma como nos gerimos a nós próprios		
1.1 Autoconsciência (IE)	1.2 Autorregulação (IE)	1.3 Motivação (IE)
“conhecer os nossos estados internos, preferências, recursos e intuições”	“gerir os próprios estados internos, impulsos e recursos”	“tendências emocionais que orientam ou facilitam o cumprimento de objetivos”
• Autoconsciência emocional: reconhecer as próprias emoções e os seus efeitos; • Auto avaliação precisa: conhecer as próprias forças e limitações; • Autoconfiança: confiança nas capacidades e no valor próprios;	• Autodomínio: gerir emoções e impulsos negativos; • Inspirar confiança: conservar padrões de honestidade e integridade; • Ser consciencioso: assumir responsabilidade pelo desempenho pessoal; • Adaptabilidade: flexibilidade em lidar com mudança; • Inovação: sentir-se à vontade e aberto a novas ideias, abordagens e informação;	• Vontade de triunfar: lutar por se aperfeiçoar ou atingir um padrão de excelência; • Empenho: alinhar com os objetivos do grupo ou organização; • Iniciativa: estar preparado para aproveitar oportunidades; • Otimismo: persistência na prossecução dos objetivos apesar dos obstáculos e reveses;
2. Competências Sociais:		
Determinam a forma como lidamos com as relações		
2.1 Empatia (IE)	2.2 Competência Social (IE)	
“consciência dos sentimentos, necessidades e preocupação dos outros”	“capacidade de induzir respostas favoráveis nos outros”	
• Compreender os outros: ter a percepção dos sentimentos e das perspectivas dos outros e manifestar um interesse ativo nas suas preocupações; • Desenvolver os outros: ter a percepção das necessidades de desenvolvimento dos outros e fortalecer as suas capacidades; • Orientação para o serviço: antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes; • Potenciar a diversidade: cultivar oportunidades com diferentes tipos de pessoas; • Consciência política: ler as correntes emocionais e as relações de poder de um grupo;	• Influência: exercer táticas eficazes de persuasão; • Comunicação: ouvir com abertura e enviar mensagens convincentes; • Gestão de conflitos: negociar e resolver desacordos; • Liderança: inspirar e guiar grupos e pessoas; • Catalisador da mudança: iniciar e gerir a mudança; • Criar laços: alimentar relações instrumentais; • Colaboração e cooperação: trabalhar com outros para objetivos comuns; • Capacidade de equipa: criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos coletivos;	

Tabela IX - Competências Emocionais (Fonte: Adaptação de Goleman, 2012, b., p. 34 e 35)

1.4.2 Instrumentos de Medição da Inteligência Emocional

Apesar de hoje haver uma grande confluência relativamente às definições da IE, ainda não existe na literatura um consenso quanto ao melhor método/instrumento para sua medição. De acordo com Salovey, Woorlery e Mayer (Torres, 2014, p. 18):

Existe bastante convergência entre os investigadores acerca do que é a inteligência emocional – um conjunto de competências que engloba a avaliação e a expressão de emoções, o uso das emoções para facilitar as atividades cognitivas, o conhecimento acerca das emoções e a regulação das emoções. Há, todavia, menos consenso acerca de qual o melhor método pra medi-la.

Os instrumentos utilizados na medição da IE variam conforme os modelos teóricos que são aplicados na prática. Abaixo foram elencados alguns deles que podem ser considerados para já:

1. Testes de aptidão: convergem com o modelo teórico adotado por Mayer & Salovey (Torres, 2014). Caracterizam o nível de desempenho quando da execução das metas traçadas e são considerados fiáveis. Os testes de aptidão podem ser aplicados através do (1) método do consenso – por meio da comparação das respostas dos participantes da equipa onde estão inseridos; (2) método dos especialistas – por meio da comparação das respostas dos participantes com as de um especialista; e (3) método dos alvos – por meio da comparação das respostas com os alvos escolhidos. Um exemplo de um teste de aptidão é o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, Versão 2.0* (MSCEIT) (Goleman, 2012, a.).
2. Escalas de auto avaliação: podem ser adotadas em qualquer um dos modelos teóricos e visam medir pontos individuais da inteligência emocional (Ângelo, 2007). Contudo, tal método não é absolutamente exato, pois dá margem para falsificação de respostas por meio dos participantes. A vantagem é que se trata de um método de fácil aplicação, além de permitir o acesso às experiências individuais da pessoa que está sendo avaliada e de ser um processo emocionalmente inteligente (Torres, 2014). Um exemplo de uma escala de avaliação é o *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)* do autor Reuven Bar-On.

3. Método dos informantes: revela a forma como um colaborador é visto pelos demais no âmbito da organização, possibilitando a comparação que ele tem de si próprio com a de terceiros, como uma espécie de reputação do avaliado. Tal método é aplicado com base em diferentes indicadores de comportamento da IE e sua aplicabilidade é adequada apenas para contextos de comportamentos observáveis, sendo ineficaz para a medição das aptidões mentais do funcionário (Bastos, 2008). Um exemplo de método dos informantes é o *Emotional Competence Inventory (ECI)*, de Boyatziz, Goleman e HayMcBer (Torres, 2014).

1.4.3 A Influência da Inteligência Emocional no Contexto Organizacional de uma Empresa

A partir da nova ótica empresarial estruturada com vistas para a valorização do capital humano dentro das organizações, compreende-se que as corporações que aplicam a inteligência emocional desenvolvem vantagens competitivas frente às concorrentes. Partindo da premissa que o pilar principal de funcionamento e produtividade de uma empresa é o capital humano, é imperativo que as organizações saibam administrá-lo, junto dos sentimentos que são inerentes à natureza humana, e, de preferência, tirando o maior proveito deles.

Apesar da globalização ter impulsionado fortemente a utilização de tecnologias avançadíssimas nos ambientes organizacionais, e mesmo com o desenvolvimento da inteligência artificial e do *machine learning* (Graciani, 2018), que prometem alterações diretas na seara da gestão de pessoas para potencializar o desempenho das equipes através de informações e soluções inteligentes (Lima, 2018), são os recursos humanos que permanecem regendo a corporação: “o brilhantismo por si só não levará um cientista ao topo a não ser que possua também a capacidade de influenciar e persuadir os outros e a disciplina interna para lutar por objetivos ambiciosos” (Goleman, 2012, b., p. 38).

Por tal motivo, é de suma importância que os gestores e colaboradores sejam emocionalmente inteligentes para saber criticar de modo construtivo, lidar positivamente com adversidades, colaborando para a eficácia do trabalho e do ambiente, conforme afirma Goleman (Torres, 2014). Percebe-se assim que a IE é atualmente vista como um fator preponderante para o sucesso organizacional por ser parte integrante da vida de uma organização, motivo pelo qual é imprescindível que seja destinada maior atenção às experiências emocionais de cada colaborador (Aveleira, 2013).

Dessa forma, Seibert, Kraimer & Liden (Khokhar & Kush, 2009) afirmam que os recursos humanos devem ser sempre capacitados a lidar melhor com o estresse, o que irá contribuir, invariavelmente, para um melhor desempenho nas esferas individual e coletiva. A produtividade depende não exclusivamente da performance de um único funcionário, mas da cooperação e integração do todo. Para isso, é indispensável o suporte, os conselhos e recursos fornecidos pela equipa, conforme corrobora Susan Ennis, do *BankBoston* (Goleman, 2012, b., p. 38) ao declarar que o que torna os líderes especiais “é a habilidade para saber ouvir, influenciar, colaborar, motivar as pessoas e pô-las a trabalhar em conjunto”. Dito isto, não restam dúvidas sobre a relevância do papel dos líderes quando da gestão de suas equipas. Goleman (2012, b., p. 40 e 41) explica:

A inépcia dos líderes nas relações pessoais diminui o desempenho de todos. Faz perder tempo, cria atritos, corrói a motivação e o empenho, cria hostilidade e apatia. Os pontos fortes ou fracos de um dirigente em competência emocional podem medir-se no ganho ou na perda para a organização dos talentos totais que os dirigentes gerem.

Na obra “*A Look at Derailment Today: North America and Europe*”, Jean Brittain Leslie e Ellen Van Velsor (Goleman, 2012, b.) demonstraram um estudo realizado por investigadores do *Center for Creative Leadership* (Carolina do Norte, Estados Unidos da América) que reuniu dados de 62 executivos de 15 empresas multinacionais na América do Norte para evidenciar dois principais motivos pelos quais executivos de sucesso são demitidos ou rebaixados: (I) **excesso de rigidez**, o que os torna incapazes de se adaptar às mudanças organizacionais, de ouvir e aprender; e (II) **ausência de capacidades interpessoais**, o que os torna críticos insensíveis em demasia e promove a desmotivação das equipas.

Como líder global de desenvolvimento profissional, processos de pessoas e desenvolvimento de capital intelectual, além de consultor sênior de uma das maiores empresas de consultoria de gestão e de estratégia de busca e talento do mundo - *Egon Zehnder International*, Claudio Fernández-Aráoz corrobora tal pensamento ao atestar que seria impossível enfatizar suficientemente a importância crucial das competências baseadas em inteligência emocional para o sucesso daqueles que assumem posições de liderança dentro das organizações (Aráoz, 2014).

Para comprovar sua teoria, Cláudio Aráoz (Goleman, 2012, b.) desenvolveu um estudo científico fundamentado em uma análise quantitativa com uma amostra de 250

gestores que ele próprio contratou ou recomendou para seus clientes. Através desse estudo, e tomando por base três variáveis (experiência, QI e QE), foi possível concluir que:

1. gestores com alta experiência e alto QI, mas baixo QE, apresentavam taxa de insucesso de 25%;
2. gestores com alto QE e alto QI, mas baixa experiência, falharam em 3% ou 4% dos casos;
3. gestores com alto QE e alta experiência, mas baixo QI, falharam em 3% ou 4% dos casos.

Através desta análise, Claudio Fernández-Aráoz conseguiu comprovar que a variável preditora de sucesso é justamente o quociente emocional, visto que os gestores carentes de inteligência emocional, ainda que fossem candidatos altamente inteligentes ou experientes, eram os mais propensos a fracassar.

Dito isto, é possível assegurar que, de nada adianta ter um alto QI ou vasta experiência quando há déficit de inteligência emocional: um baixo QE vai, invariavelmente, impactar na orientação de resultados, na relação com os clientes, na capacidade de influenciar as equipas e promover auto colaboração, na capacidade de desenvolvimento da própria organização e, por fim, na liderança (Aráoz, 2015). Em outras palavras: é a carência de QE explica a razão pela falta de habilidade de gestores gerenciarem a si mesmos e aos demais.

Kim Scott (2019, p. XXXVI) endossa tal pensamento ao afirmar que “*your humanity is an asset to your effectiveness, not a liability*”, isto é, o lado humano (leia-se inteligência emocional) é um trunfo para se atingir a eficácia, e por isso, não deve ser encarado como uma responsabilidade, mas sim como uma competência essencial para qualquer líder ou gestor. Seguindo a mesma linha de pensamento e tomando por base o estudo supramencionado, Daniel Goleman (2012, a.) elegeu alguns principais domínios da competência emocional que diferenciam os gestores de êxito dos gestores que acabam por fracassar enquanto líderes. São eles:

1. **Autodomínio:** gestores que fracassam enquanto líderes apresentam dificuldades de gerir fases de crise em que a pressão no ambiente organizacional aumenta; perfis caprichosos e vaidosos tendem a serem complicadores para situações de crise; gestores bem-sucedidos conseguiam

dominar o estresse e inspirar confiança às suas equipes ainda que no auge da crise.

2. **Consciência:** gestores que fracassam enquanto líderes tendem a reagir aos erros e críticas de forma defensiva, por vezes atribuindo a responsabilidade dessas falhas a outras pessoas; gestores bem-sucedidos assumem e admitem a responsabilidade de seus erros com foco na resolução dos problemas.
3. **Confiança:** gestores que fracassam enquanto líderes tendem a ser demasiadamente ambiciosos, colocando muitas vezes suas necessidades à frente das necessidades da equipe; gestores bem-sucedidos tendem a possuir elevada integridade e a se preocupar genuinamente com as preocupações de suas equipes, inclusive, priorizando-as frente às suas próprias;
4. **Capacidades sociais:** gestores que fracassam enquanto líderes tendem a apresentar carência de algumas habilidades emocionais, como a empatia e a sensibilidade, o que por vezes pode ser interpretado como arrogância e agressividade, intimidação e manipulação; gestores bem-sucedidos são verdadeiramente empáticos e demonstram consideração em todas as suas relações, independente da posição do subordinado na hierarquia da organização;
5. **Criação de laços e potencialização da diversidade:** gestores que fracassam enquanto líderes apresentam muita dificuldade em criar uma rede forte de relações genuínas e de cooperação mútua para com sua equipe; gestores bem-sucedidos apreciam a diversidade em todas as suas formas, lidam bem com ela e tiram o maior proveito dela visando o bem-estar dos seus subordinados e do clima organizacional.

1.4.3.1 O Princípio de Peter e a Liderança nas Organizações

Há 40 anos a literatura (Schaap, 2019) se utiliza do “Princípio de Peter”, expressão criada por Laurence Johnston Peter em 1969, para esclarecer o quão desafiante pode ser nomear um gestor emocionalmente despreparado para assumir uma posição de liderança e os problemas que daí advém (Parker e Lewis, 1981). Pelo Princípio de Peter, os

profissionais são promovidos de acordo com seu nível de incompetência. Isto é: por conta dos seus conhecimentos técnicos, um empregado passa a uma posição hierarquicamente superior e com esta mudança, surgem novas responsabilidades, muitas delas a nível de gestão de pessoal - não necessariamente relacionadas com suas habilidades técnicas.

Talvez seja o Princípio de Peter uma das melhores razões que explica o fato de ser tão comum organizações manterem gestores com baixo quociente emocional e totalmente ineptos para gerir pessoas e as relações laborais daí advindas, em posições de poder e liderança. Em um recente estudo realizado através de *microdata* e diante de uma amostra de 131 firmas, Alan Benson, Danielle Li e Kelly Shue (2019) demonstraram que as empresas de fato priorizam, no momento de definir uma promoção, o desempenho atual de um profissional, leia-se suas capacidades técnicas, frente a outras características tão ou mais importantes, como é o caso da capacidade de desempenho gerencial e das habilidades interpessoais.

Diante de tantos estudos acerca do tema, a conclusão se demonstra sempre a mesma: a maior parte das pesquisas feitas sobre tal fenômeno dedica atenção insignificante para os efeitos – perturbadores - que o Princípio de Peter traz para dentro das organizações (Schaap, 2019), o que significa que tal padrão ainda está muito ativo, consciente ou inconscientemente, dentro das empresas.

De acordo com Laurence J. Peter (Schaap, 2019), todas as organizações possuem um número de pessoas que não tem capacidade para executar as tarefas que lhe são atribuídas e, por isso, a incompetência ocupacional está por toda a parte. Ainda que um profissional se encaixe muito melhor em um nível mais baixo da hierarquia profissional, eles acabam ascendendo porque eram bons em uma posição diferente daquela que vão preencher agora:

I named it The Peter Principle because it described a generalization or a tendency and not something inevitable. . . The system encourages individuals to climb to their levels of incompetence. If you are able to do your job efficiently and with ease, you will be told your job lacks challenge and you should move up. The problem [however] is that when you find something you can't do very well, that is where you stay, bungling the job, frustrating your co-workers, and eroding the effectiveness of the organization (Peter, 1985, citado em Schaap, 2019, p. 61).

Tendo em vista que os quadros de carreira são estruturados por profissionais que estão no topo da hierarquia organizacional e que, portanto, são eles que conduzem os processos de promoção dentro das empresas, é imprescindível que esses indivíduos

compreendam que uma performance ruim de um funcionário que passa a assumir uma posição hierarquicamente superior no quadro da empresa por inexperiência não é sinônimo de incompetência e não deve ser encarado como frustração.

Esta inaptidão acaba sendo exposta como resultado de uma posição gerencial que exige habilidades diferentes daquelas que o funcionário outrora demonstrava ter, o que exige um realinhamento de expectativa por parte de quem toma a decisão de promover este funcionário, além de um suporte para que este torne-se apto para executar as novas funções (Schaap, 2019, p. 62):

The Peter Principle is a flash of brilliance so profound that examples of it in practice instantly come to mind. It explains every bureaucracy that gets nothing done, every painfully ignorant boss and every failed project somehow deemed successful. So simple in its essence, the theory makes you wonder how nobody pointed it out sooner (Gale Academic OneFile, 2009).

Em 2011, Richard Terry, Anwar Hussain e Martha Nelson publicaram um estudo sobre os indicadores da cultura do Princípio de Peter e concluíram 3 pontos significativos acerca dos motivos que levam as organizações a cultivarem tal fenômeno. São eles:

1. O tempo de um funcionário na empresa – antiguidade - superar sua competência;
2. O fato da rede de pessoas que um profissional conhece importar mais do que o conhecimento e as habilidades técnicas e interpessoais que ele/ela realmente possui;
3. Funcionários seniores serem promovidos por já terem alcançado tal posição no quadro de carreira sem sequer serem comparados a candidatos externos mais qualificados e/ou competentes.

Seja por genuína opinião, seja por vaidade, muitos líderes acreditam que, por terem atingido o topo de uma hierarquia empresarial, não necessitam de orientação ou treinamento adicional. Muitas vezes, por terem sido promovidas a uma determinada posição, essas pessoas sequer colocam em causa a qualidade das suas lideranças, acreditando cegamente que são líderes natos e que possuem as habilidades interpessoais necessárias para gerir pessoas e liderar equipes, sem sequer colocar em perspectiva a máxima do Princípio de Peter que afirma que grande parte dos empregados sobem na

hierarquia organizacional devido ao seu nível de incompetência (Murray e Fortinberry, 2013).

Por conseguinte, é de suma importância que as organizações sejam capazes de realizar escolhas inteligentes no que tange a diferenciação de perfis de líderes, pois, como diz o ditado, este tipo de escolha pode representar “um tiro no próprio pé”. Saber reconhecer e compreender os perfis dos profissionais que formam uma equipa é saber geri-la eficazmente, pois cada profissional possui características únicas que o tornam singular para a organização. Nesse sentido, Lewis (1999) sugere algumas perguntas que devem ser feitas a um funcionário antes do mesmo ser promovido e que vão ajudar seus superiores a tomar essa decisão sem se arrepender num futuro próximo:

- O (A) funcionário (a) em questão desempenha as tarefas atuais suficientemente bem para justificar uma promoção?
- O (A) funcionário (a) em questão é experiente e qualificado para executar pelo menos parte do novo trabalho?
- O (A) funcionário (a) em questão está disposto a delegar as suas antigas responsabilidades para uma nova pessoa?
- O (A) funcionário (a) em questão está entusiasmado para assumir um novo cargo e as responsabilidades que daí advém?
- O (A) funcionário (a) em questão está familiarizado com essas responsabilidades e com as prioridades da sua nova posição?
- O (A) funcionário (a) em questão possui as competências interpessoais e a inteligência emocional necessárias para trabalhar com novas pessoas nesta nova posição?
- O (A) funcionário (a) em questão tem o treinamento adequado à sua disposição para realizar a nova função com maestria?

- O (A) funcionário (a) em questão está preparado para a possibilidade de não atingir as expectativas pretendidas e poder ter que retornar para sua antiga posição caso a promoção não funcione conforme o planejado?

Segundo Ulrich (2007), a fórmula para o talento envolve três qualidades primordiais: a competência, o comprometimento e a contribuição. Toda e qualquer organização deve se esforçar para cultivar esses três elementos entre todos os seus funcionários e, é a partir desses três elementos que será possível desenvolver profissionais e líderes de qualidade, que serão, por sua vez, as peças elementares para o sucesso de uma empresa. É justamente o misto de potenciais distintos o que completa uma equipa, por isso, faz-se mister lembrar que não existe um perfil melhor que o outro, mas existem profissionais com perfis mais adequados para determinadas funções do que outros.

Seguindo a linha de pensamento de Kim Scott (2019), são os relacionamentos, e não o poder, que levam os indivíduos adiante. Após anos estudando, analisando e testando métodos de gestão e liderança, Scott afirma que são poucos os líderes e gestores, independente da natureza do projeto onde estão envolvidos (seja na seara profissional ou pessoal), que realmente focam na questão mais importante de uma gestão de qualidade: estabelecer um relacionamento de confiança com cada pessoa que se reporta diretamente a eles (as).

É de se imaginar que estabelecer uma relação direta com todas as pessoas que trabalham na mesma organização é praticamente impossível, contudo, é imprescindível ter uma relação saudável e de confiança com as pessoas que trabalham diretamente consigo e que impactarão, por sua vez, a relação que elas próprias têm com seus subordinados e assim em diante. *“The ripple effect will go a long way toward creating – or destroying – a positive culture. Relationships may not scale, but culture does.”* (Scott, 2019, p. XXXIII).

Ben Brown (2005, p. 27) corrobora tal ideia em sua tese sobre as implicações da inteligência emocional no desenvolvimento dos recursos humanos:

Likewise, the accurate use of perceived emotions is essential in enhancing decision making and general cognitive functions (George, 2000). Emotions can be used to encourage and motivate others and generate creativity and open-mindedness through a leader engaging with and accurately perceiving multiple perspectives (Caruso et al., 2002). An example of this can be found in the leader who encourages positive moods and optimism which, according to George (2000), can help generate positive perspectives towards workplace challenges.

Através de sua experiência individual de trabalho nas grandes empresas multinacionais *Apple* e *Google*, referências a nível mundial nas áreas de inovação, tecnologia e gestão, Kim Scott (2019, p. XXVIII) elucida que ambas buscam e “contratam perfis de profissionais que os diga o que fazer, e não o contrário”. Nota-se assim, que tanto a *Apple* quanto a *Google*, prezam por uma cultura organizacional em que a hierarquia dá lugar à uma linha muito mais horizontal na tratativa e no relacionamento para com suas equipas:

At Apple, as at Google, a boss's ability to achieve results had a lot more to do with listening and seeking to understand than it did with telling people what to do; more to do with debating than directing; more to do with pushing people to decide than with being the decider; more to do with persuading than with giving orders; more to do with learning than with knowing (Scott, 2019, p. XXX e XXXI).

Para Scott (2019), são três as principais responsabilidades absolutas de todo e qualquer gestor/líder, quais sejam: **(1)** a criação de uma cultura de orientação (que deve incluir um espaço de diálogo aberto para elogios e críticas); **(2)** a compreensão do que motiva cada um dos funcionários de sua equipe de forma a evitar o esgotamento ou tédio e manter a coesão do coletivo; **(3)** gerar resultados de forma colaborativa.

A fórmula para executar cada uma dessas tarefas está justamente na criação de relacionamentos concretos e verdadeiros, que, por sua vez, apenas acontecerá se, em uma posição hierarquicamente superior, líderes e gestores estiverem abertos para aprender a incentivar a troca de feedback em linha horizontal e saber escutar, o que possibilitará atingir metas e resultados de forma colaborativa, e nunca, individualmente:

Bosses and companies get better results when they voluntarily lay down unilateral power and encourage their teams and peers to hold them accountable, when they quit trying to control employees and focus instead on encouraging agency. The idea is that collaboration and innovation flourish when human relationships replace bullying and bureaucracy (Scott, 2019, p. XII).

Gerir de forma inteligente é compreender que o resultado será apenas alcançado quando o coletivo estiver devidamente organizado: as relações e tais responsabilidades supramencionadas irão se reforçar, positiva ou negativamente, de acordo com as atitudes e a postura que o líder/gestor tomar dentro de sua equipa, e que, por consequência, o levarão ao sucesso ou ao fracasso (Scott, 2019).

Partindo da premissa de que, são eles os responsáveis pelos resultados de sua equipa, é fundamental que os mesmos estejam preparados, técnica e emocionalmente, para saber orientar seu time, já que os gestores e líderes não atingem resultados fazendo o trabalho sozinhos, mas sim realizando a correta delegação de tarefas, levando em consideração cada perfil de profissional que dispõem em sua equipa.

Assim sendo, o domínio das habilidades interpessoais, mais uma vez, demonstra-se vital para o sucesso da organização como um todo, afinal, não há forma de travar relações de confiança e orientar equipas para se alcançar resultados sem que se tenha um quociente emocional preparado para o fazê-lo. Em seu livro *Radical Candor* (2019, p. 4 e 5), Kim Scott ilustra muito bem esta necessidade na seguinte passagem:

By the time I got back to my desk, I had no time or emotional reserves to think about pricing. I cared about each of these people, but I also felt worn out – frustrated that I couldn't get any "real" work done. (...). Is my job to build a great company (...) or am I really just some sort of emotional babysitter? Leslie, a fiercely opinionated ex-Microsoft executive, could barely contain herself. "This is not babysitting", she said. "It's called management and it is your job!". Every time I have something more "important" to do than listen to people, I remember Leslie's words: it is your job!" (...) We undervalue the "emotional labor" of being the boss. (...) this emotional labor is not just part of the job; it's the key to being a good boss.

Por conseguinte, (I) saber identificar competências e realizar a correta orientação de perfis frente os diferentes objetivos e desafios propostos, (II) estabelecer relações de confiança, além de (III) promover o treinamento adequado dos funcionários (principalmente à medida que os mesmos são promovidos), (IV) respeitando a diversidade da equipa, pode ser o grande diferencial para se alcançar melhores e maiores resultados a curto e longo prazo.

Em última instância, as empresas refletem as atitudes, os valores e os comportamentos dos funcionários que ali trabalham, como muito bem colocado por Judy Rosener (Schaap, 2019), por isso, alimentar uma cultura organizacional com vistas para o desenvolvimento de líderes competentes é fundamental para que todos possam se beneficiar de tais efeitos.

1.4.3.2 A Inteligência Emocional ao Nível da Organização

Ao considerar que as organizações definem uma missão e valores que são exteriorizados e partilhados com seus funcionários e também com o mundo, é muito

importante que os mesmos existam para serem colocados em prática. Esta é a melhor forma de estimular moral e energicamente os empregados que lá estão, e que são o ativo mais importante das empresas, e, possivelmente, sua melhor publicidade.

Como muito bem colocado por Daniel Goleman (2012, b., p. 289), “uma organização emocionalmente inteligente precisa de resolver quaisquer disparidades entre os valores que proclama e aqueles com que vive. A clareza acerca dos valores, do espírito e da missão de uma organização leva a uma autoconfiança decisiva na tomada de decisões”.

Dito isto, não restam dúvidas de que qualquer afastamento entre a missão e os valores oficiais de uma organização e o que de fato é colocado em prática, podem acabar se transformando em um grande risco interno para a mesma, pois em um cenário desses, é inevitável, na perspectiva do empregado, não se sentir perdido, confuso além de ter suas expectativas frustradas diante da ausência de alinhamento de condutas.

Posto isto, a pergunta que se faz é: será que as empresas promovem um balanço de si mesmas com vias a seguir o caminho outrora traçado? Será que no dia a dia a missão e os valores são de fato uma prioridade para os gestores ou acabam se perdendo em meio às pressões intrínsecas e extrínsecas? Será que essas são questões que, cotidianamente, perpassam à cabeça dos líderes? Será que as companhias estão atentas para os comportamentos tóxicos daqueles que estão a frente das equipas?

De acordo com Peter Drucker (Klaus, 2014, p. 81), conhecido como o pai da administração moderna, “[only] what gets measured, gets manage”. Ou seja, se você não pode medir algo, você não pode gerenciá-lo (a). Partindo desta premissa, uma prática muito comum para medir a satisfação e o desempenho dos funcionários dentro das empresas é a análise quantitativa de dados feita através de questionários, como a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Santos et al, 2017), o *Job Descriptive Index* desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin em 1969 (Castanheira, 2014), o *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* - MSQ (Marijani e Marwa, 2016), o selo *Great Place to Work* – GPTW (Butler et al, 2016), dentre outros.

Num estudo, realizado pelo Centro de Recursos Humanos e Desenvolvimento no Departamento de Gestão de Pessoal dos Estados Unidos (Goleman, 2012, b.), se utilizou da mesma metodologia, mas para medir se tais inquéritos avaliavam também a inteligência emocional ao nível da organização. O resultado final apontou lacunas acerca do que torna uma organização eficiente, conforme elencado abaixo, especialmente nos quesitos relacionados à competência emocional ao nível coletivo:

1. **Autoconsciência Emocional:** capacidade de realizar uma leitura do clima emocional na medida em que afeta o desempenho;
2. **Vontade de Triunfar:** análise do ambiente em busca de dados essenciais e oportunidades para empreendimentos;
3. **Adaptabilidade:** flexibilidade diante de desafios e problemas;
4. **Autodomínio:** apresentar um desempenho eficaz em situações de pressão, ao invés de reagir com pânico e alarmismo;
5. **Integridade:** fiabilidade que cultiva a confiança;
6. **Otimismo:** disposição para encarar reveses pelo lado positivo e ser capaz de resistir;
7. **Empatia:** conseguir colocar-se no lugar do outro (cliente ou funcionário), compreendendo seus sentimentos;
8. **Potenciar a diversidade:** capacidade de utilizar as diferenças como oportunidades;
9. **Consciência Política:** compreensão das tendências econômicas, políticas e sociais que devem ser priorizadas;
10. **Influência:** talento em estratégias de persuasão;
11. **Criação de laços:** força dos relacionamentos desenvolvidos entre funcionários hierarquicamente superiores, suas equipes e demais seções organizacionais.

Uma organização emocionalmente inteligente deve atentar-se também para as regras ou costumes que são difundidos internamente, principalmente no que tange aos contratos que são impostos tacitamente e que acabam por moldar sua cultura organizacional. Como já elucidado previamente, é muito comum funcionários depararem-se com situações em

que, a princípio, deveriam dialogar, mas por medo, não o fazem. E o medo, leva a grande parte das pessoas ao silêncio (Goleman, 2012, b.).

Os relatos de funcionários que acabam por serem demitidos quando abordam determinados assuntos, cometendo, pela perspectiva da organização, um pecado máximo de dizer o indizível, não são poucos. Contudo, ao agir dessa forma, os problemas voltam à tona, afinal, as perguntas que precisam ser feitas, não o são, e a sobrevivência da empresa passa a ser indiretamente ameaçada.

São diversas as vezes em que tais comportamentos acabam sendo endossados pelos próprios gestores da organização, que, inconscientemente, passam a colocar em risco o clima organizacional ao ditarem uma cultura com uma falha alarmante de comunicação, onde o diálogo não é bem-vindo. E enquanto as pessoas que têm o poder de modificar essa postura não o fazem, os relacionamentos enfraquecem, os elos intra e inter equipes tornam-se extremamente vulneráveis e os funcionários seguem com medo de expor o que de fato pensam (que na maior parte das vezes pode ser o diferencial na solução de um problema), com receio de serem punidos por isso.

Warren G. Bennis (Goleman, 2012, b., p. 295), consultor organizacional e estudioso pioneiro no campo contemporâneo dos estudos de liderança afirma que “as pessoas se sentem sós com a sua dor – as suas mágoas, a solidão, as portas fechadas, as coisas que ficam por dizer e por ouvir. Não é permissível discutir isso”.

Situações como essa acabam criando pontos cegos dentro da empresa e, assim, os problemas propagam-se em cadeia. Surgem as dificuldades em gerir a criatividade e a tomada de decisões, a incapacidade de motivar e inspirar, o questionamento acerca da missão e dos valores organizacionais, a carência de entusiasmo, e, por consequência, uma baixa produtividade, metas não cumpridas e, por fim, equipes disfuncionais. O efeito direto de um ambiente de trabalho desses, a curto ou longo prazo, passa a acometer direta ou indiretamente o principal ativo de toda organização: sua força de trabalho. E, como efeito dominó, o capital humano passa a enfrentar um outro problema ainda mais sério: o esgotamento mental.

Por mais que medidas sejam tomadas com a intenção de contornar os resultados negativos (seja contratando novos funcionários para aumentar a produção, seja oferecendo melhores benefícios salariais, dentre outros), enquanto as empresas não olharem para a raiz do problema, o mesmo ganhará mais forças até se perpetuar e se instalar, toxicamente, na própria cultura organizacional.

Compreender o custo que se gera ao ignorar as emoções no ambiente laboral e que o mesmo não se trata de um problema pessoal, mas sim de um erro de gestão estratégica organizacional é crucial:

Um indicador largamente ignorado da viabilidade de uma empresa pode ver-se nos estados emocionais típicos daqueles que lá trabalham (...). Perscrutar as profundezas das correntes emocionais de uma organização pode ter benefícios concretos. (...) tornar as compensações elevadas: paga mais que as restantes empresas, concedendo a muitos empregados enormes bônus de produtividade. É uma estratégia ganhadora para a empresa, mas acarreta muitas vezes num custo pessoal. As empresas como esta conseguem multiplicar a produtividade – até certo ponto. Os empregados mais empenhados ganham muito, mas, se mantiverem este nível frenético, a sua vida pessoal, o seu moral ou a sua saúde – ou todos – vão certamente sofrer (Goleman, 2012, b., p. 294 - 296).

Toda organização que objetiva o sucesso a longo prazo prescinde de estratégias que olhem para os funcionários e os enxergue, acima de tudo, como seres humanos. Em sua obra, Kim Scott (2019, p. 16) explana o assunto acertadamente no seguinte trecho:

Caring personally is the antidote to both robotic professionalism and managerial arrogance. (...) it's not enough to care about the person's work or the person's career. Only when you actually care about the whole person with your whole self can you build a relationship.

Destarte, através de um estudo baseado nos fatores empresariais de esgotamento, Michael P. Leiter e L. Robichaud (1997) enumeram seis formas principais de as organizações atuarem com inteligência emocional para contornarem esta situação:

1. Equilibrar a carga de trabalho para que a mesma não se torne excessiva, evitando que o ritmo, a complexidade e as exigências do trabalho cresçam desproporcionalmente e que a qualidade do trabalho venha a sofrer um impacto negativo;
2. Reforçar a autonomia da equipa, posto que a microgestão é contraproducente em qualquer esfera organizacional e acaba por colocar em dúvida a confiança, o respeito e a credibilidade do profissional;

3. Equilibrar as recompensas salariais, uma vez que ser mal pago por muito trabalho é um forte fator de desmotivação que retira ao trabalho seu prazer intrínseco;
4. Motivar o sentido comunitário, pois, a pressão do dia a dia tende a oportunizar um isolamento crescente dentro das organizações e no fundo, são as relações pessoais que constituem a maior força de coesão das equipes;
5. Práticas justas são elementares para impedir qualquer desigualdade no ambiente de trabalho, visto que a injustiça alimenta decisões arbitrárias e provoca, dentre tantas emoções negativas, o ressentimento.
6. Alinhamento de valores para evitar um desfasamento entre os princípios pessoais de cada empregado e as exigências que são impostas a eles pelas tarefas atribuídas. Nenhuma tarefa pode colocar em causa a moral de um indivíduo, pois são os conflitos de valores que fazem com que eles passem a questionar, não só a tarefa em si, mas a própria organização.

É possível concluir, portanto, que a cultura organizacional baseada na hierarquia e autoridade, ainda que a intenção seja a melhor possível, é nociva para a própria organização ao passo que gera hostilidade e desconfiança entre as equipes e os próprios gestores. Ser emocionalmente inteligente, acima de tudo, é abrir o diálogo com as pessoas com quem se convive e trabalha diariamente, seja direta ou indiretamente, para articular e organizar os pensamentos de forma a solucionar impasses problemáticos:

(...) as aptidões básicas da inteligência emocional serão cada vez mais importantes, no trabalho de equipe, na cooperação, em ajudar as pessoas a aprenderem juntas como trabalhar eficazmente. (...) melhorar a forma como as pessoas trabalham em conjunto tornar-se-á uma maneira ainda mais importante de fazer crescer o capital intelectual, proporcionando uma vantagem competitiva crítica. Para prosperarem, se não mesmo para sobreviverem, as empresas terão de expandir a sua inteligência emocional coletiva. (Goleman, 2012, a. p. 177).

É através do nível coletivo de inteligência emocional de uma empresa que é possível determinar o seu desempenho geral, que, por sua vez, depende diretamente da orquestração das interações pessoais (Goleman, 2012, a.). Não há mal em explorar as

diferenças de opiniões, pelo contrário, dar voz aos funcionários obriga os responsáveis a encarar problemas, que muitas vezes, sequer são conhecidos.

Sendo assim, quando a IE passa a ser totalmente endossada pela própria filosofia empresarial (Brown, 2005), o papel dos líderes e gestores deixa de ser apenas o de dar ordens, e passa a exigir habilidades emocionais que o capacitem para saber ouvir, conversar e proporcionar esses mesmos recursos à toda organização, maximizando a inteligência emocional coletiva.

1.5 O Novo Gestor de Recursos Humanos como possível facilitador da Inteligência Emocional em um ambiente organizacional em mutação

Atentando para tudo o que foi explanado até então, já não restam dúvidas do valor do gestor de recursos humanos para a estrutura interna de uma organização. Isto se deve ao fato de que, quando é apontada a dimensão do impacto da inteligência emocional dentro das empresas, principalmente no que tange à liderança dos gestores e da atuação emocionalmente inteligente da própria organização, é de se esperar que exista uma forma de se colocar em prática essa cultura, além de garantir que a mesma se mantenha viva no dia a dia da corporação.

O leque de responsabilidades dos líderes e gestores é suficientemente amplo e já gera, por si só, inúmeras preocupações que não podem ser adiadas por colocarem em risco a produtividade, o gerenciamento das equipas, os resultados e o lugar da própria instituição na disputa concorrencial do mercado. Isso não os exime, é claro, do compromisso para com o bom funcionamento da organização. Mas como já demonstrado repetidas vezes no presente estudo, liderar uma empresa é um trabalho colaborativo e não individual.

Desta forma, o gestor de recursos humanos deve ser percebido como uma mais-valia indispensável para o ambiente laboral, já que, diferente dos gestores de outros departamentos, que possuem também outros deveres e obrigações para com a empresa, o objetivo principal do gestor de recursos humanos será justamente o de olhar para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão interna da organização, que envolve todo o elucidado até aqui, além de ter de compreender os objetivos estratégicos da corporação e ajudar a gerência sênior a perceber como essas implicações afetam a própria gestão interna de pessoas (Armstrong, 2016).

Verifica-se, portanto, que tais funções estão muito mais alinhadas com a estratégia do que com o operacional em si. A gestão interna de uma entidade requer, de fato, um pensamento estratégico para não cair no convencionalismo ultrapassado de empresas que

olham para o ambiente laboral de forma estática. Armstrong (2016, p. 51 e 52) corrobora tal ideia quando afirma que “(...) *the credibility of HR professionals, (...), also depends on their ability to make strategic contribution that ensures the organization has the quality of skilled and engaged people it needs*”.

Da mesma forma que o mercado é dinâmico e que as demandas dos consumidores estão constantemente em mutação, o mesmo ocorre internamente. As organizações precisam acompanhar o fluxo externo e estarem aptas para responder à altura do que é solicitado pelos seus clientes, buscando recursos no ambiente, processando-os com os seus recursos internos próprios e devolvendo-os ao mercado na forma de bens e serviços (Silva, Santos e Konrad, 2016). Isto só se torna possível no momento em que sua estrutura interna está preparada para acompanhar tais mudanças.

Pelo prisma da teoria dos sistemas desenvolvida por Karl Ludwig Von Bertalanffy na década de 1920, a instituição que melhor se adaptará em um ambiente atribulado, que sofre pressão concorrencial e mudanças constantes, será aquela que for capaz de recolher a informação mais abrangente e conseguir aprender a partir dela com respostas ágeis, criativas e flexivas.

Isto se deve ao fato de que a teoria dos sistemas trata da relação entre o todo e suas partes, uma vez que exista entre eles um objetivo comum (Silva, Santos e Konrad, 2016). De acordo com o ex-diretor de comunicações da *British Airways*, Kevin Murray (Goleman, 2012, b., p. 51), “as organizações que sofrem as maiores mudanças são aquelas que mais necessitam de inteligência emocional”, o que significa dizer que a *inteligência emocional* deve caminhar lado a lado às *mudanças*.

Deste modo, será o gestor de recursos humanos o responsável direto por garantir que as diretrizes da cultura organizacional estão sendo cumpridas e endossadas por aqueles que ocupam um lugar hierarquicamente superior no quadro empresarial e também pelos seus subordinados, tendo em vista a estratégia de negócio empresarial. Será o gestor de recursos humanos o responsável por manter o clima organizacional saudável, uma vez que deverá observar, guiar e orientar gestores e funcionários neste sentido. Será o gestor de recursos humanos o responsável por garantir que a corporação esteja agindo de forma emocionalmente inteligente. E por que não atribuir também ao gestor de recursos humanos a responsabilidade da gestão da mudança?

1.5.1 A Gestão da Mudança na Lógica da Gestão dos Recursos Humanos: a Perspectiva da Inteligência Emocional

Como bem retratado neste estudo, a mudança é parte inevitável de todo e qualquer processo, incluindo a gestão de pessoas. Ao longo do tempo, e por conta das transformações político-econômico-sociais, o que se manteve presente em todos os momentos da história, desde os seus primórdios, foram as mudanças.

Charles Darwin já falava sobre isso em 1859, com a sua teoria da seleção natural, que explica o processo pelo qual os organismos se transmutam ao longo do tempo como um resultado de mudanças em traços hereditários comportamentais e físicos para melhor se adaptarem ao ambiente em que vivem. Yuval Noah Harari (2017) em seu *best-seller* internacional, *Sapiens*, também discorre brilhantemente sobre o tema ao explicar a evolução das espécies através das revoluções cognitiva, agrícola e científica.

Portanto, a premissa básica da evolução do ser humano, em qualquer contexto em que o mesmo esteja inserido, são as mudanças. E como reiteradamente demonstrado na presente tese, o cenário empresarial foi amplamente caracterizado por tendências e eventos que estiveram desde sempre em constante transformação. Sob a óptica de Schein (Dirani et al., 2019, p. 1), “*the fundamental assumptions underlying any change in a human system are derived originally from Kurt Lewin (1947)*”.

Assim, o modelo de Kurt Lewin foi um dos primeiros a analisar processos de mudança planejados para empresas. A partir daí, surgiram inúmeras teorias que passaram a estudar os processos de mudanças organizacionais. No século XXI, especificamente, é justo afirmar que a mudança é uma constante com a qual os líderes e gestores precisam lidar no cotidiano organizacional, tanto em nível operacional quanto estratégico.

Para isso, é fundamental que os gestores saibam identificar onde desejam estar no futuro do ponto de vista da empresa, e como devem gerenciar as mudanças necessárias para chegarem lá. A gestão da mudança vem sendo estudada já há bastante tempo e pode ser compreendida como um processo de renovação contínua da direção, estrutura e recursos de uma organização com intuito de atender demandas de clientes externos e internos que sofrem transformações constantes (By, 2005).

Neste sentido, Graetz (By, 2005., p. 369 e 370) afirma que: “*against a backdrop of increasing globalization, deregulation, the rapid pace of technological innovation, a growing knowledge workforce, and shifting social and demographic trends, few would dispute that the primary task for management today is the leadership of organisational change*”.

A gestão da mudança, contudo, não é um processo fácil, principalmente quando da sua implementação. Em artigo publicado no blog *Laserfiche*, Renee Floyd (n.d) aponta a exposição feita em 2015 pela Dra. Rachel Cotter Davis na *Laserfiche Empower*

Conference, que esclarece tal fenômeno partindo do estudo da neurociência, quando exemplifica que as organizações podem ser comparadas com o próprio cérebro uma vez que ambos são resistentes à mudança e dependentes de estabilidade.

Quando o ambiente social de um indivíduo sofre uma mudança, seu senso de estabilidade (leia-se, seu cérebro) é desafiado, podendo vir a se sentir ameaçado, o que desencadeará resistência. Apesar do local de trabalho ser percebido como um ambiente lógico, o mesmo é ocupado por seres emocionais. Por isso, mudanças impactam invariavelmente as pessoas que lá trabalham.

A Dra. Erika Garms (2013) complementa o exposto acima ao mencionar que as mudanças também são associadas no cérebro à detecção de erros e ao medo, o que faz disparar uma resposta imediata àquela ameaça, provocando ansiedade e estresse. Esta reação ocorre devido à dissonância cognitiva, momento em que os pensamentos de uma pessoa entram em conflito, o que é comum acontecer durante processos de mudança.

Deste modo, é crucial que os gestores saibam selecionar um método de mudança que seja consistente para contornar e lidar com os gatilhos emocionais que são disparados no cérebro de cada funcionário da empresa quando as antigas certezas ficam sujeitas à alterações: alguns sentem sua autonomia ameaçada, enquanto outros sentem-se mais competitivos, dentre tantos outros sentimentos. Mas o que é verdade é que a lista de ameaças percebidas é bastante extensa e limitada apenas pelo senso subjetivo do processo de mudança (Schimitz, 2019).

Sendo assim, o gerenciamento de mudanças inclui definir e adotar estratégias, estruturas, procedimentos e tecnologias corporativas para lidar com as alterações decorrentes de condições internas e externas da forma mais tranquila e pacífica possível para não assustar e desmotivar as equipes (Dirani et al., 2019). O sucesso do processo de mudança dependerá do grau de envolvimento dos funcionários da instituição, responsabilidade esta que cabe aos superiores hierárquicos, que por sua vez, devem comunicar, explicar, envolver, apoiar, participar e fornecer apoio emocional a todos.

Considerando que todos os funcionários ocupam um cargo na estrutura interna da empresa e que são atribuídas responsabilidades diretas a eles, além de objetivos a serem cumpridos, para que as mudanças sejam de fato implementadas é imprescindível que sejam eleitos agentes de mudança que vão liderar tal processo de forma a não interferir com a produtividade geral da organização.

Se considerarmos o fato de que muitas dessas ações acima mencionadas já são, por natureza, praticadas por profissionais de recursos humanos que tem formação em comportamento organizacional e pessoal, e que toda mudança influencia diretamente o

próprio ser humano, é possível afirmar que dentro da estrutura interna organizacional são eles a melhor escolha de profissionais para atuar como agentes de mudança.

Dave Ulrich (Dirani et al., 2019), em seu livro *Human Resources Champions*, afirma que os profissionais de recursos humanos têm plena capacidade de implementar mudanças com sucesso, uma vez que estejam atuando de forma estratégica, visto que há de se ter sempre em vista os objetivos que a organização pretende com aquelas alterações; a manutenção e/ou maximização da produtividade da empresa; e o alinhamento e correta utilização dos recursos internos corporativos.

E não é apenas Dave Ulrich que defende tal posicionamento. Amanda Benedict (2007, p. VII) é da mesma opinião quando conclui que “*change management leaders must promote awareness and understanding of the change initiative to influence employees’ willingness to embrace the change. HR is the obvious candidate for the role of leading the people side of change, (...)*”.

Alinhada a esta visão está Nancy Lockwood (2007., p. 31), que expressa seu ponto de vista quando diz que “*HR has the ability to make a significant impact and contribution to the organization by initiating change, leading change and measuring change effectiveness*”; e também Brad Wayland (2019, p. 1) ao afirmar que “*HR professionals have perhaps one of the most important roles where change management is concerned—they manage people throughout it*”.

Verifica-se assim, que são inúmeros os estudiosos que acreditam nos profissionais de recursos humanos como os mais capacitados para conduzirem processos de mudança organizacional. Trata-se de um cargo que poderá funcionar tanto de forma permanente como temporária, mas para o qual serão exigidas competências da área de recursos humanos e gestão de pessoas.

Para esse profissional foram criadas diferentes nomenclaturas, como “*Change Manager*”, “*Chief Persuasion Officer*”, “*Organizational Change Management Lead*”, dentre outros. Independente da nomenclatura que lhe é atribuída, o que este gestor de mudança precisa fazer é identificar, diagnosticar, planejar, desenvolver, implementar e gerenciar as entregas de mudanças e facilitar sua receptividade dentro das equipes, o que irá conduzir a empresa a um estado futuro, diferente e melhor do que o seu estado atual (Airiodion, 2019).

Ademais, é esperado que o gestor de mudança saiba, acima de tudo, se comunicar com os funcionários: trata-se da peça-chave para uma mudança organizacional eficaz. É através do diálogo que será possível gerar algum valor positivo, garantindo as informações necessárias para promover transições internas efetivas (Wayland, 2019),

como, por exemplo, informar, motivar e se colocar à disposição dos colaboradores que serão impactados diretamente pela mudança; explicar o motivo daquela mudança estar ocorrendo e garantir que todos compreendam-na; trabalhar juntamente à essas pessoas para que elas se sintam assistidas, confortáveis e seguras durante o processo de mudança.

É importante esclarecer que para além deste suporte aos funcionários, é vital que o agente de mudança também fortaleça uma comunicação fluida e transparente, além de manter a relação de confiança, com aqueles que ocupam um lugar hierarquicamente superior dentro da organização. Muitas vezes, a identificação de um problema ou de algo que precisa ser modificado virá por iniciativa do próprio agente de mudança, cuja responsabilidade é justamente a melhoria e desenvolvimento da gestão interna da empresa.

Sendo assim, caberá a ele também informar ao corpo sênior sobre alterações que precisam ser feitas, e esta pode não ser uma tarefa fácil, tendo em conta que muitos são os profissionais que, uma vez estando no topo da organização, podem vir a ser menos permeáveis ao considerar análises desenvolvidas por profissionais alocados em quadros de carreira mais baixos.

Destarte, Prosci (2018, p. 2) afirma que a gestão da mudança nada mais é do que:

(...) a aplicação de um processo estruturado e um conjunto de ferramentas para gerenciar o lado humano da mudança e atingir um resultado de negócio desejado, para garantir que a mudança de negócio aconteça efetivamente dentro da infraestrutura social do ambiente de trabalho.

Portanto, não restam dúvidas de que uma boa gestão de mudanças requer profissionais com alto QE e habilidades interpessoais, uma vez que lidarão diretamente com pessoas em processo de mudança que, por sua vez, figurarão como componentes essenciais para trazer sucesso ao projeto a ser implementado. Por conseguinte, a capacidade de gerenciar o lado humano de uma mudança, que exigirá de todos os funcionários um esforço para se adaptar a novos hábitos, valores e cultura é um fator contribuinte para o êxito do processo.

Conforme mencionado previamente, a habilidade de comunicação do gestor da mudança será o divisor de águas e o que determinará se os membros da organização vão aceitar bem ou não a ideia da mudança. Esse estado inicial da mudança desencadeará sensações de instabilidade, medo, insegurança e outras reações psicológicas desafiadoras nos destinatários da mudança e é neste exato momento que a inteligência emocional do gestor da mudança se faz tão importante: através dela, o responsável por liderar este

processo será capaz de comunicar as alterações que ocorrerão ao mesmo tempo em que deverá criar um ambiente confortável para que a adaptação ocorra. Ou seja, líderes emocionalmente inteligentes podem efetivamente facilitar a mudança enquanto gerenciam as emoções envolvidas no processo (Issah, 2018).

Será também por meio de sua inteligência emocional que o gestor da mudança conseguirá montar uma coalização de sucesso, uma vez que a implementação de mudanças tem chances muito maiores de funcionar se não for realizada como um ato isolado: trata-se de uma ação que exige um esforço colaborativo, como todo e qualquer outro projeto ou iniciativa empresarial.

Neste sentido, John Kotter (Issah, 2018) declara que um líder emocionalmente inteligente será capaz de buscar, montar e motivar uma equipa com quem possa trabalhar, que também tenha habilidades interpessoais fortes e que seja mais facilmente adepta à mudança em geral, para criar laços e desenvolver um bom relacionamento entre todos e garantir a transformação bem-sucedida da organização.

É justamente a inteligência emocional do gestor de mudanças que não o deixará desistir frente a resistência dos funcionários, pois utilizando-se das suas habilidades emocionais e dos valores da cultura organizacional que será possível superar as intempéries do caminho. Um bom gestor de mudança será aquele que reconhecerá as emoções negativas e possível relutância dos membros que trabalham consigo direta ou indiretamente, mas será capaz de redirecionar as emoções para gerar uma energia positiva no ambiente de trabalho.

Para James Kouzes e Barry Posner (Issah, 2018), será a autoconfiança e autoconsciência do gestor da mudança que servirão de exemplo e darão segurança para que os funcionários acreditem que estão caminhando para a direção correta, ao mesmo tempo em que criarão valores compartilhados por todos, sem que a pressão e o senso de urgência falem mais alto e desconcentrem a equipa.

A empatia será outra ferramenta bastante importante e que guiará o gestor da mudança durante tal processo: a partir dela, ele será capaz de ouvir e compreender a perspectiva de todos os demais funcionários, inclusive a opinião da gerência sênior quanto às medidas a serem implementadas, antes de definir uma direção, de dar um conselho ou de prestar assistência a algum funcionário ou membro de sua equipa.

Um gestor de mudança empático será capaz de se colocar no lugar de todos os demais empregados e perceber o quanto aquela mudança impacta sua realidade profissional, além dos efeitos pessoais que ela pode provocar, o que também será de grande valia para a

empresa como um todo, pois esta compreensão o tornará apto para gerir as emoções, equilibrar o clima organizacional e gerar soluções na medida do planejado (George, 2000).

Não restam dúvidas, portanto, da relevância da inteligência emocional como ferramenta indispensável para esse “novo gestor de recursos humanos”: ela é o verdadeiro facilitador das implementações das mudanças dentro do ambiente corporativo, uma vez que promove a credibilidade do líder em relação aos liderados, uma melhor adaptação de todos ao novo cenário, um maior engajamento dos funcionários, o fortalecimento da relação de confiança que eles depositam na organização e no próprio agente de mudança e, conseqüentemente, um aumento da satisfação pessoal e profissional de todos.

Desta forma, será possível diminuir a resistência das equipes frente ao desconhecido e auxiliar a organização a enxergar os benefícios que virão a partir daí, bem como estabilizar o clima e o ambiente laboral, inspirar os funcionários e reforçar o dinamismo como parte fundamental da cultura empresarial.

2. Estudo Empírico: A Criação de um Plano de Investigação-Ação de GERH e Inteligência Emocional

2.1 Pressupostos Teóricos

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos aliada à Inteligência Emocional é perspectivada hoje como a chave principal para a gestão interna das organizações. Neste sentido, realçam-se as investigações desenvolvidas por Daniel Goleman (2012, a. e b.) ao longo de sua trajetória académica, com foco na análise da IE, que passou a abordar a inteligência de uma forma totalmente distinta do que por anos foi defendido por estudiosos do tema, principalmente como ferramenta que vem a transformar a maneira como se trabalha.

Goleman (2012, b.) desenvolveu uma série de estudos acerca do tema, dos quais a maioria foram investigações empíricas e que confirmam, há mais de 25 anos, o quanto a inteligência emocional é fundamental para se atingir o êxito. Ao mesmo tempo em que a inteligência passou a ser compreendida através do seu quociente emocional, Goleman (2012, b.) também constatou que há uma fraqueza deplorável na forma como as empresas treinam os seus empregados em diversas competências emocionais, como por exemplo, o saber ouvir, a capacidade de liderança, a preparação de equipas e a gestão da mudança.

Apesar de se notar a dificuldade que as empresas têm em apostar na inteligência emocional no contexto organizacional prático, já se nota o discurso em muitos lugares, desde as visões e missões estampados nas paredes das organizações, até nas publicações nas redes sociais.

Nasce, assim, o desafio de implementar tais políticas dentro das corporações para que não só os colaboradores, mas principalmente os gestores/líderes/chefes sejam capazes de gerir e exprimir seus sentimentos de forma adequada e eficaz. Kim Scott (2019) confirma esta ideia na sua reflexão e busca por uma comunicação interna clara, direta e humanizada.

A gestão interna que contribui neste sentido, acaba por incentivar performances mais eficientes, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e motivados. No tocante a esta matéria, salienta-se o trabalho de Armstrong (2016), que ratifica tal ideia com sua tese sobre a gestão estratégica de recursos humanos, através da qual se gere sensibilidades, ultrapassando o antigo paradigma do departamento de pessoal (Moreira, 2010). É por meio da estratégia que o gestor de recursos humanos conseguirá alinhar os objetivos organizacionais junto das prioridades dos seus colaboradores.

A GERH, entretanto, pode ser interpretada em muitas situações como algo paradoxal, visto à não correspondência prática dos seus fundamentos académicos (Moreira, 2010). Destarte, a criação da função de um gestor estratégico de recursos humanos com elevado QE é a peça-chave para se obter a proximidade de tal discurso para com as práticas de recursos humanos, aprimorando a comunicação interna, a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e a alta produtividade. Se as pessoas são o maior diferencial das organizações, é imprescindível perceber até que ponto o gestor/departamento que as gere poderá se distinguir como verdadeiro agente de mudanças.

2.2 Pressupostos Metodológicos

Todo processo de investigação envolve, invariavelmente, uma fase metodológica que irá definir as técnicas utilizadas no presente estudo para guiar a investigação científica, conforme referido pelo autor Marie-Fabienne Fortin (Torres, 2014). A ciência, por sua vez, tem como principal objetivo atingir a verdade dos factos por meio da fundamentação dos métodos que tornam possível concluir o conhecimento adquirido (Torres, 2014).

Por tal razão, todo e qualquer processo de investigação abrange a descrição do método de pesquisa aplicado e das técnicas utilizadas para delinear a investigação científica. Segundo Fortin (Torres, 2014, p. 39), “a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população”. Cabe ao investigador, portanto, dotar-se dos instrumentos que considera mais adequados face ao objeto da investigação e dos resultados que se pretende analisar.

No tocante à metodologia a ser utilizada na presente investigação, optou-se pela ação-investigação, dadas as características inerentes ao objeto de estudo. A expressão “investigação-ação” surgiu em 1944, a partir de um estudo realizado por Kurt Lewin (Cardoso, 2014), na tentativa de fomentar o crescimento de uma investigação e consequentes educação e cultura mais democráticas. Foi concebida, inicialmente, por três fases principais, quais sejam a planificação, a ação e a avaliação e, mais tarde, ganhou novo desenho, quando passou a ser percebida através dos ciclos de planificação, ação, observação e reflexão, muito bem descrito na obra de Kemmis (2007). É, portanto, através da reflexão que se reconstrói uma ação, previamente observada.

De acordo com Cohen e Manion (Cardoso, 2014, p. 33), “a investigação-ação é uma intervenção em pequena escala no funcionamento do mundo real e a verificação próxima

dos efeitos de tal intervenção”. Trata-se de uma metodologia bastante prática e situacional que visa identificar um diagnóstico para uma situação em questão, bem como uma solução para o problema encontrado. Além disso, considera a mudança pretendida pelos atores no próprio contexto em que atuam, o que a caracteriza como colaborativa e participativa. Por fim, é considerada auto avaliativa, tendo em vista as intervenções que são constantemente analisadas com objetivo de transformar a situação presente e, ao mesmo tempo, produzir conhecimento.

Pela definição de Ledoux (Cardoso, 2014, p. 33 e 34), é “a produção de conhecimentos ligada à modificação de uma realidade social dada, com a participação ativa dos interessados”. Não restam dúvidas, portanto, de que a metodologia da ação-investigação está centrada em produzir conhecimentos, modificar uma situação pré-existente e problemática através da participação colaborativa dos seus envolvidos, que podem ser chamados de agentes de mudança.

Independente da perspectiva adotada (política ou como um processo de melhoria da prática profissional), é possível definir suas principais características, conforme detalhado a seguir:

1. Trata-se de um processo conduzido pelos próprios envolvidos, que estão a enfrentar um problema no local de trabalho: os participantes são também investigadores atuantes e visam a melhoria de uma situação cotidiana profissional;
2. Tem por base a identificação de um diagnóstico do problema que se pretende solucionar;
3. Envolve uma estratégia reflexiva;

Posto isto, é possível afirmar que a ação-investigação possui um caráter de cunho mais prático do que acadêmico/teórico, pois trata de uma situação particular em que os próprios envolvidos atuam diretamente para aprimorar os conhecimentos da prática profissional com vistas à mudança e transformação - propósito inicial da investigação. Não se confunde, entretanto, com um “auto estudo”, pois exige competências de foro metodológico que tornem possível a planificação da investigação e a utilização de métodos de pesquisa, afastando um potencial caráter subjetivo.

Ao contrário da investigação tradicional, a ação-investigação não tem por objetivo o estudo alargado de casos, o controle de variáveis ou a utilização de técnicas de amostragens precisas (Cohen e Manion, 2011): possui, na verdade, uma ênfase no saber contextualizado (Cardoso, 2014) e exige do agente de mudança, uma interpretação objetiva da situação observada. Ao mesmo tempo, por tratar de alterações que são vividas pelos próprios investigadores-atores, é considerada uma das metodologias mais eficazes e também responsável pelas modificações mais duradouras, uma vez que está relacionada com a aprendizagem através da ação (Magos, 2007).

O carácter original da pesquisa em questão reside no facto de se analisar a relação da inteligência emocional com as estratégias de recursos humanos, além de se investigar especificamente tal temática por meio da metodologia de ação-investigação, que por sua vez, pode recorrer a uma variedade extensa de métodos e técnicas de recolha de dados, tanto qualitativo como quantitativo, com vistas à ação planeada a ser desenvolvida.

Dentre os variados métodos de recolha de dados, o presente estudo recorreu ao método qualitativo de observação para analisar o funcionamento da organização e o perfil de competências dos seus gestores e líderes. Atendendo às dimensões do objeto central da presente investigação, “a metodologia qualitativa, dado dirigir-se à compreensão e descrição dos fenómenos numa perspectiva dinâmica, fenomenológica e com especial atenção aos significados e aos contextos, possibilita uma riqueza analítica expressiva” (Moreira, 2010, p. 147).

Tomando por base as propostas de diversos autores em organizar um plano de ação-investigação, como John Elliot, Stephen Kemmis e Lúcia Máximo-Esteves (Cardoso, 2014), o modelo a ser utilizado na presente tese será composto por oito fases, conforme demonstrado abaixo:

1. 1º Ciclo: Compreensão e Funcionamento da Organização;
2. O diagnóstico sócio organizacional (contextualização do problema);
3. 2º Ciclo: Identificação das Competências Técnicas e Emocionais dos Departamentos da Organização;
4. O diagnóstico e levantamento das necessidades de recursos humanos e inteligência emocional (identificação e reconhecimento do problema);
5. A definição das estratégias de recursos humanos e inteligência emocional;
6. A elaboração do plano estratégico de recursos humanos e inteligência emocional;
7. O desenvolvimento e a execução do plano-ação (implementação do plano);

8. Reflexão/Avaliação

Apesar da validade da investigação-ação não ser pacífica entre os estudiosos do tema, posto tratar-se de uma investigação situacional complexa, que exige que o participante seja investido de um duplo papel – investigador e ator, (Cohen e Manion, 2011), ela será utilizada como pressuposto metodológico de investigação no estudo em questão.

Para isto, o investigador-ator considerará tanto as variáveis de validade interna das suas conclusões, como as de validade externa para criação de construção de um novo conhecimento. Neste sentido, os critérios estabelecidos por Habermas (Cardoso, 2014), serão aplicados ao nível:

1. Do discurso científico (afirmações verdadeiras: isto é verdade?) – investigador-ator ocupa-se das suas elaborações críticas e teorias através da argumentação do que é verdadeiro, compreensível e apropriado;
2. Dos participantes na investigação (insights autênticos: isto faz sentido, em termos da nossa experiência?) – investigador-ator ocupa-se de testar a sua teoria com base na sua experiência pessoal como participante, através de um processo de autorreflexão;
3. Da organização da ação (decisões prudentes: isto é prudente?) – investigador-ator ocupa-se com a seleção da(s) melhor(es) estratégia(s) a ser(em) aplicada(s).

2.3 Instrumento Metodológico

O instrumento metodológico de recolha de dados do plano de ação-investigação do presente estudo é a observação participativa direta, que, por sua vez, possui natureza qualitativa e fenomenológica e possibilita a obtenção de uma perspectiva holística das matérias estudadas.

A técnica da observação participativa debruça-se sobre o estudo em campo, que propicia a compreensão dos conceitos a serem abordados, a identificação dos problemas a serem solucionados e o recolhimento de toda a informação considerada relevante para o autor da pesquisa (Mónico et al, 2017). Segundo Vogt (Mónico et al, 2017, p. 725):

(...) a researcher participates as a member of the group that he or she is studying. Sometimes the researcher informs the group that he or she is an observer as well as a participant, and sometimes the researcher pretends to be an ordinary member.

Seguindo tal lógica, a observação participativa direta requer um contacto frontal do investigador com os atores sociais e no contexto social onde está inserida a problemática a ser solucionada (Mónico et al, 2017). Trata-se de metodologia exploratória, descritiva, etnográfica e humanista, cujo foco recai sobre o estudo da cultura e comportamento de um determinado grupo social.

A técnica de observação participativa permite que o observador-investigador se insira no contexto a ser examinado como membro daquele grupo, o que oportuniza uma imersão na progressão de eventos de forma discreta. Isto permite que os indivíduos mantenham seus comportamentos naturais, evitando manipulações na pesquisa de campo, visto que é comum as pessoas reagirem de forma diferente quando sabem que estão a ser analisadas (Mónico et al, 2017). Neste sentido, o investigador cumpre com o seu objetivo principal, que é estudar e atribuir significados àquelas vivências humanas espontâneas.

As pesquisas de natureza qualitativa voltam o olhar à qualidade e aos elementos considerados significativos pelo observador-investigador. A compreensão retirada a partir de uma pesquisa qualitativa está relacionada àquilo que é percebido pelo autor do estudo, não estando ligado estritamente ao lado racional (Garnica, 1997). Significa dizer que o observador-investigador atribui significados à investigação no momento em que determina qual o contexto quer conhecer, ao interagir e também ao se comunicar com este contexto escolhido. Desta forma, ao analisar os dados, o investigador constrói resultados através das suas próprias compreensões.

Tendo por base o estudo de Ludke e André (Garnica, 1997), a pesquisa qualitativa pode ser compreendida através de uma fonte direta de dados (um ambiente natural) e de um pesquisador (principal instrumento da pesquisa). A coleta de dados realizada por esse pesquisador é predominantemente descritiva e ele deve ater-se muito mais ao processo em si do que ao produto. Ademais, o autor da pesquisa qualitativa deverá dar atenção especial ao significado que as pessoas atribuem ao tópico apurado, visto que a análise de dados segue um processo indutivo que não busca evidências comprovativas das hipóteses pré-definidas.

As pesquisas de natureza fenomenológica, por sua vez, prendem-se a fenômenos ao invés de factos. Enquanto os factos são compreendidos como ocorrências objetivas, os fenômenos são percebidos como algo que pode mostrar-se a si mesmo de várias formas,

a depender do acesso que se tem a ele, conforme explicado por Martins e Bicudo (Bastos, 2017).

Ainda sob a ótica de Martins e Bicudo (Garnica, 1997, p. 113), a fenomenologia é “um nome que se dá a um movimento cujo objetivo precípua é a investigação direta e a descrição de fenômenos que são experienciados conscientemente, sem teorias sobre a sua explicação causal e tão livre quanto possível de pressupostos e de preconceitos”.

A pesquisa qualitativa, que de acordo com Martins e Bicudo (Bastos, 2017) deve ser denominada de ‘análise qualitativa na pesquisa’ para ser compreendida como uma forma de trabalho metodológico das ciências humanas, pode ser firmada em várias modalidades, sendo uma delas, a fenomenológica. Neste tipo de pesquisa, o autor “respeita as dúvidas existentes sobre o fenômeno pesquisado e procura mover-se lenta e cuidadosamente de forma que ele possa permitir aos seus sujeitos trazerem à luz o sentido por eles percebidos sobre o mesmo” (Martins e Bicudo, 1989, citado em Bastos, 2017, p. 443).

Posto isto, na pesquisa qualitativa na modalidade análise da estrutura do fenômeno situado, dá-se início à investigação empírica diretamente no campo do estudo proposto e de maneira ampla: esta é a forma de se conhecer as características essenciais do fenômeno a ser pesquisado. Assim, é necessário que seja instaurada uma descrição do universo onde as experiências são vividas para que os objetos de pesquisa sejam, então, contextualizados (Bastos, 2017). A partir desta descrição, o autor destaca então as informações que julga serem relevantes para solucionar a problemática da pesquisa.

É possível afirmar, portanto, que a metodologia qualitativa na modalidade fenomenológica é constituída a partir de um movimento analítico que, por sua vez, tem referência na observação de ideias previamente descritas ou lidas pelo autor da pesquisa. Já as compreensões que se desenrolam a partir das análises, tem uma pergunta como ponto de partida, que será a responsável por nortear o estudo.

Quando o fenômeno é situado e as descrições são analisadas, o observador-investigador passa a determinar unidades de significado aos eventos, apoiando-se nas suas leituras do ocorrido. Como muito bem formulado por Garnica (1997, p. 118):

A Fenomenologia, tida como ciência do rigor, é rigorosa por não conter nenhuma afirmação que não esteja absolutamente fundamentada ou plenamente justificada, sendo que tal fundamentação ou justificação não pode ser pautada em pressuposições aceitas como se fossem dadas: tudo deve ser intensamente investigado. (...) Essa exigência do rigor obrigará o fenomenólogo a nortear-se por duas proibições: aquela de não recorrer a nenhum dado científico como fundamento teórico disponível a princípio, e a de não carregar para a região da filosofia o modelo discursivo próprio das ciências.

Considerando que a investigação exposta será examinada por meio de um plano de ação-investigação devido ao caráter subjetivo do seu objeto de estudo, o instrumento metodológico que reúne as condições necessárias para um efetivo e apropriado diagnóstico da temática em pauta é a metodologia qualitativa na modalidade fenomenológica que se utilizará da observação para averiguar a problemática do contexto organizacional referido.

2.4 Hipóteses e Objetivos

A presente investigação tem por objetivo geral **analisar o impacto que a criação do cargo de um gestor de recursos humanos estratégico causaria em uma ONG do Rio de Janeiro, no que tange especialmente à gestão interna de pessoas, mas também à gestão da mudança (sempre que esta última se fizer necessária), através da implementação de ferramentas de inteligência emocional.**

Neste sentido, a finalidade principal do estudo é compreender como a implementação de tal cargo na estrutura interna do referido instituto, afetaria o contexto organizacional em questão e quais seriam as principais repercussões de tal aposta em relação aos seus colaboradores e gestores.

O estudo toma por base as competências assentadas na IE e o impacto que a ferramenta causa no desempenho dos profissionais envolvidos, especificamente falando, no bem-estar psicológico e na satisfação dos colaboradores com seu trabalho a partir de uma gestão mais bem estruturada e direcionada para tal.

A questão principal que se pretende responder com tal pesquisa é: **“A contratação de um profissional de recursos humanos estratégico com alto QE, capacitado para gerir pessoas e auxiliar ativamente nos processos de mudança, bem como capacitar a equipa e seus gestores em inteligência emocional, influenciará positivamente na performance e satisfação geral dos colaboradores, tendo em vista a harmonia do contexto organizacional?”**

Tendo isto em vista, os objetivos específicos tratam de averiguar os seguintes pontos relacionados a seguir:

1. Análise da aproximação entre a missão, visão e valores da entidade em questão e a realidade experimentada pelos colaboradores que ali trabalham. Em outras palavras, é objetivo da pesquisa verificar se há uma

correspondência estreita entre os objetivos gerais da organização e as práticas do dia a dia;

2. Análise do impacto positivo que a contratação de um profissional de recursos humanos estratégico poderá causar na performance dos colaboradores, a partir do uso de ferramentas de inteligência emocional;
3. Análise de possíveis constrangimentos e resistência que a implementação de um novo modelo de gestão de pessoas com base na inteligência emocional poderá gerar para os gestores e líderes da organização;

Estes objetivos apresentam como eixos principais a inteligência emocional e o profissional de recursos humanos estratégico, numa relação de potencial mudança e inovação para a organização acima referida. Ademais, tais objetivos enunciam também as finalidades interpretativas e avaliativas da investigação, uma vez que exploram o impacto da sua implementação no cenário organizacional por meio de uma análise reflexiva da *praxis* e do processo de reestruturação e capacitação de inteligência emocional dos profissionais da entidade.

Por fim e tendo por base a literatura revista sobre cada um dos temas analisados e relacionando-a com os objetivos supramencionados para a pesquisa empírica, é imprescindível que sejam formuladas hipóteses suportadas por senso científico, com o intuito de identificar soluções para os dilemas delineados.

Por se tratar o estudo de uma investigação-ação que, com base numa observação participativa, propõe a implementação de um plano-ação, tais hipóteses serão aqui denominadas como questões orientadoras (QO). Estas, como o próprio nome já diz, vão servir de guia quando da execução do plano ação. À vista disso, coloca-se o exposto a seguir como questões orientadoras centrais a serem testadas:

QO.1: É patente a correspondência da missão, visão e valores da organização para com a realidade experimentada pelos colaboradores no contexto organizacional.

QO.2: A inteligência emocional é a ferramenta-chave para solucionar os problemas de comunicação interna, motivação e bem-estar psicológico dos colaboradores no contexto organizacional.

QO.3: A condução de um processo estratégico de gestão de pessoas com base na inteligência emocional, por um profissional de recursos humanos contratado especificamente para tal função, influencia positivamente na performance dos colaboradores.

QO.4: A implementação de um novo modelo estratégico de gestão de pessoas que prioriza a inteligência emocional, gera resistência por profissionais que assumem cargos de liderança na organização.

2.5 Universo e Amostra

O universo de uma pesquisa empírica de cunho científico é o todo a ser estudado e, por isso, inclui a totalidade de elementos (pessoas, objetos ou eventos) sobre o qual serão efetuadas generalizações de uma investigação científica. Em vista disso, o universo do presente trabalho é composto pelo instituto de pesquisa independente e sem fins lucrativos, que na altura da realização do estudo (de 2015 a 2019), continha um total de 30 colaboradores.

A amostra, por outro lado, é uma parte representativa do público a ser analisado na pesquisa. No caso em questão, a amostra será composta por todos os colaboradores, gestores e líderes que trabalham no instituto acima referido, o que a torna igual ao universo a ser explorado.

2.5.1 Caracterização da Amostra

Com o propósito de se analisar as perspectivas dos colaboradores sobre a influência que a contratação de um profissional de recursos humanos estratégico com alto quociente emocional, capacitado para gerir pessoas e auxiliar ativamente nos processos de mudança, bem como capacitar a equipa e seus gestores em inteligência emocional, poderia gerar à nível de performance, satisfação geral e harmonia do contexto organizacional, foram documentadas informações do cotidiano institucional dos 30 colaboradores que pertenciam à organização na altura da investigação, ocorrida entre os anos 2015 e 2019.

As conclusões recolhidas a partir da amostra verificada, são as seguintes:

1. Distribuição dos colaboradores por gênero:

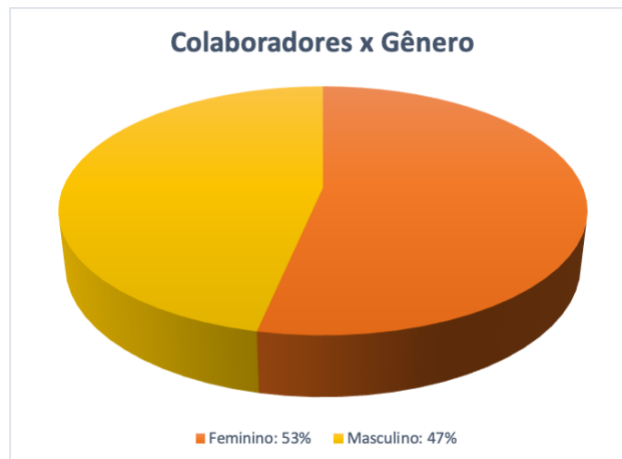


Figura II - Gráfico Colaboradores x Gênero (Fonte Própria)

De acordo com o gráfico acima, é possível constatar que de uma amostra de 30 colaboradores, 53% corresponde ao gênero feminino, enquanto 47% corresponde ao gênero masculino, estando a amostra equilibrada a nível do gênero dos participantes envolvidos.

2. Distribuição dos colaboradores por faixa etária:

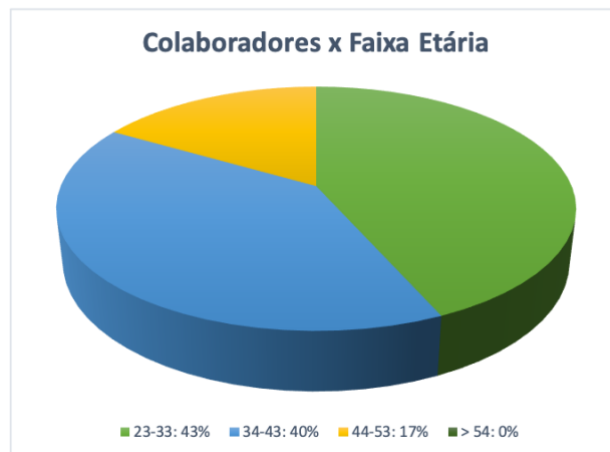


Figura III - Gráfico Colaboradores x Faixa Etária (Fonte Própria)

Foi possível constatar também que a maior parte dos colaboradores é relativamente nova, visto que há uma maior incidência de colaboradores na faixa etária que vai dos 23 aos 33 anos (43%), seguida por colaboradores na faixa etária dos 34 aos 43 anos (40%). É possível afirmar que o corpo laboral é bastante jovem, uma tendência dos novos tempos,

em que a progressão de carreira não está mais somente ligada ao aspecto de antiguidade de um colaborador na organização.

O gráfico sugere a possibilidade de profissionais jovens assumirem cargos de responsabilidade, seja devido à competência, seja devido ao espírito dinâmico e adaptativo das novas gerações, considerando o alto grau de inovação que tem sido inserido nas empresas e que torna a adaptabilidade uma característica preponderante no contexto organizacional.

3. Distribuição dos colaboradores por habilitações literárias:

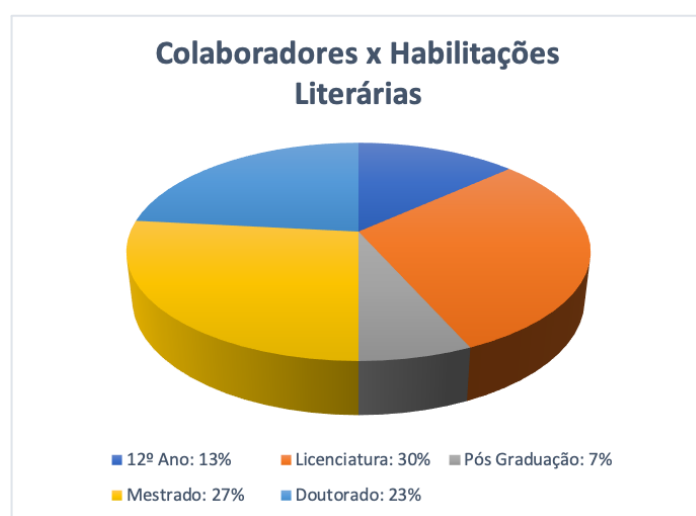


Figura IV - Gráfico Colaboradores x Habilitações Literárias (Fonte Própria)

Partindo da premissa das qualificações literárias e do pressuposto de que as percentagens indicam a conclusão do grau de escolaridade, o quadro sugere um alto nível das habilitações literárias entre os funcionários da instituição, posto que todos possuem pelo menos o ensino básico completo.

Ademais, é possível concluir que 87% dos colaboradores deram continuidade aos seus estudos à nível superior, dentre eles a licenciatura (30%), a pós-graduação (7%), o mestrado (27%) e o doutorado (23%). Em se tratando de uma organização cujo objetivo principal é a pesquisa, os dados demonstram bastante congruência entre as trajetórias acadêmicas dos colaboradores e a atividade fim da entidade.

4. Distribuição dos colaboradores por área de qualificação:

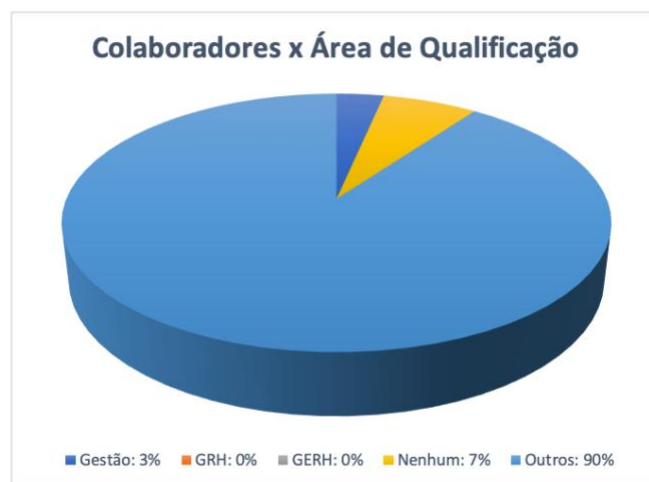


Figura V - Gráfico Colaboradores x Área de Qualificação (Fonte Própria)

Através da leitura do gráfico IV é possível perceber que a qualificação na área de gestão é praticamente nula entre os colaboradores da organização, tendo em vista que há apenas 3% dos funcionários qualificados para atuar em uma função de gestão, não havendo nenhum colaborador especializado em Gestão de Recursos Humano (GRH: 0% de colaboradores) ou em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH: 0% de colaboradores).

O gráfico sugere, portanto, que não houve uma preocupação dos líderes e dos gestores para com a contratação de um profissional capacitado para atuar em tal seara, o que insinua uma possível desvalorização ou incompreensão da função de uma área estratégica para gerenciar o capital humano que lá trabalha.

5. Distribuição dos colaboradores por área de atuação:

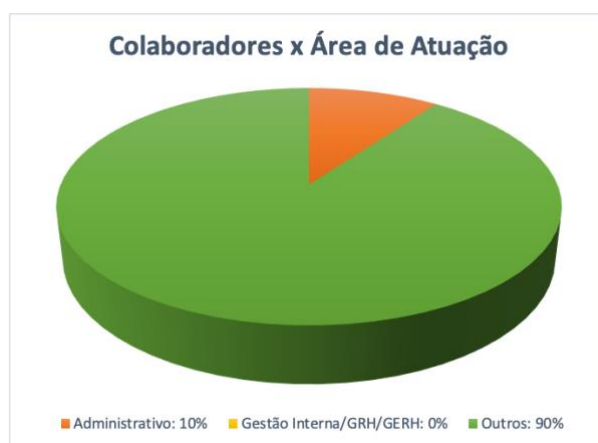


Figura VI - Gráfico Colaboradores x Área de Atuação (Fonte Própria)

O último gráfico sugere uma interpretação bastante similar com o gráfico anterior, no sentido em que se verifica, novamente, uma alta desproporção em relação às áreas de atuação da organização em questão. Além dos colaboradores apresentarem uma qualificação praticamente nula na área de gestão de pessoas, o gráfico V demonstra que não há nenhum profissional atuante em tal área (Gestão Interna / Gestão de Recursos Humanos / Gestão Estratégica de Recursos Humanos: 0% de colaboradores).

Aparentemente, existe uma pequena parcela de funcionários dedicados às funções administrativas (10% dos colaboradores) do instituto, contudo, a gestão pode ser considerada uma área inexistente dentro da organização. Pressupõe-se, assim, que a própria chefia (leia-se líderes e gestores) dispensa o importante trabalho de um profissional que olhe e trate dos seus colaboradores com máxima prioridade e atenção, o que, muito provavelmente se reverterá em problemas de gestão interna no dia a dia da empresa.

A interpretação feita a partir da análise deste último gráfico é no sentido de que muito provavelmente não há uma cultura pró-colaborador forte o suficiente na empresa, o que consequentemente pode acarretar problemas de comunicação interna, sentimentos de desvalorização e desmotivação por parte dos empregados, além da insegurança e do medo de se trabalhar em uma corporação direcionada apenas para resultados. Posto isto, torna-se razoável supor que há um déficit na gestão de pessoas, seja ela estratégica ou não.

O presente estudo, portanto, aprofundará as necessidades que surgem a partir da identificação desta problemática e de suas consequências. Mas cabe apenas à chefia decidir se há um real interesse em modificar tal status-quo. Em caso afirmativo, o esforço deverá ser colaborativo para que as transformações causem apenas o impacto necessário, afinal, quando um novo pilar é erguido, é esperado que a totalidade da estrutura sofra alterações e se adapte para que a mesma encontre um novo equilíbrio. Como diz o poeta: “a dor (neste caso, de crescimento) é inevitável, o sofrimento é opcional”.

2.6 Plano Estratégico de Recursos Humanos com base na Inteligência Emocional

2.6.1 1º Ciclo: Compreensão e Funcionamento da Organização

2.6.1.1 A Organização

A ONG objeto de estudo da presente investigação é uma organização não-governamental do Rio de Janeiro, Brasil, que atua como um instituto de pesquisa independente, apartidário e sem fins lucrativos. Além disso, possui mais de dez anos de *expertise* nas capacidades de:

1. Analisar e identificar possíveis desafios de tecnologias que estão em ascensão, contextualizando-as dentro do cenário legal do país e do mundo.
2. Analisar a desigualdade cultural, social, económica e legal provocadas por múltiplas questões que estão intrinsecamente relacionadas aos Direitos Fundamentais de todo e qualquer indivíduo.
3. Identificar e esclarecer questões e políticas relacionadas com tecnologia, criando uma melhor compreensão para os reguladores, legisladores, especialistas e público geral de uma forma global.
4. Impulsionar oportunidades, contestar e combater riscos, além de buscar sinergias entre pessoas e instituições que estejam ativamente interessadas em encontrar soluções para proteger o bem público.
5. Criar mobilização entre instituições de ensino, empresas privadas e entidades públicas com o objetivo de apresentar opiniões fundamentadas e autónomas por especialistas e pessoas de referência na área.

2.6.1.2 Organograma da Empresa

O presente estudo foi aplicado em uma ONG do Rio de Janeiro, Brasil, cuja estruturação seguia o organograma abaixo durante o período de investigação (2015 – 2019):

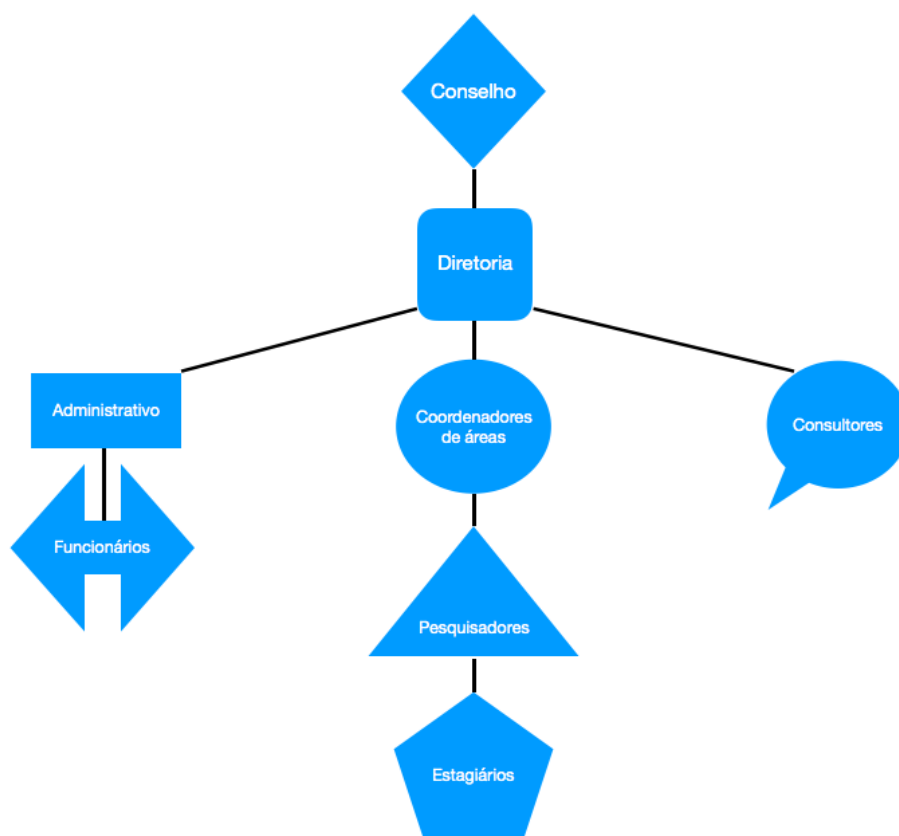


Figura VII - Organograma da ONG objeto de estudo (Fonte Própria)

1. A organização é formada por um conselho administrativo, uma diretoria, coordenadores de área, pesquisadores, estagiários, consultores acadêmicos e um setor administrativo.
2. O conselho administrativo da instituição é composto por três conselheiros, que não recebem qualquer remuneração por parte da instituição. Os conselheiros são responsáveis pela tomada de decisões fundamentais do instituto, incluindo seus princípios de atuação, seleção e nomeação de novos conselheiros e a nomeação de toda a diretoria;
3. A diretoria da referida ONG é composta por cinco diretores (três diretores e co-fundadores da instituição, um diretor executivo e uma diretora de projetos);
4. Abaixo da diretoria, encontram-se os coordenadores de área, responsáveis pela gerência das cinco principais áreas do instituto, (1) Tecnologia para Todos; (2) Tecnologia sob um Panorama Legal; (3) A Inovação sob uma Nova Ótica; (4) Educação; e (5) Comunicação.

5. Cada área é composta por pesquisadores nível 1 ou nível 2, que são assim classificados de acordo com a quantidade de responsabilidades e funções que assumem frente ao instituto, além de estagiários.
6. O instituto de pesquisa conta com um setor administrativo, que coordena a logística, operações de administração interna do instituto e alguma burocracia, sendo composto por um chefe administrativo e dois assistentes administrativos. Essa área está subordinada ao controle da Diretoria Executiva.
7. Além disso, a organização possui também alguns consultores acadêmicos, que atuam tanto remotamente como presencialmente (conforme a disponibilidade de suas agendas) e que são assim categorizados por possuírem vínculo empregatício diferente dos demais colaboradores do instituto.

2.6.1.3 Missão

A missão da ONG referida nesta investigação é garantir que países em desenvolvimento, como o próprio Brasil, consigam explorar o máximo das oportunidades tecnológicas do mundo digital, os benefícios daí advindos em prol das suas comunidades e fortalecer uma participação ativa em debates sobre a regulação da internet e de tecnologias diversas. Desta forma, a organização:

1. Analisa as perspectivas tecnológicas que recaem sobre os cenários legais, sociais, econômicas e culturais;
2. Viabiliza, por meio de pesquisas autônomas e colaborativas, a criação de políticas e regulamentações que tenham por objetivo salvaguardar a liberdade de expressão, a privacidade e o acesso ao conhecimento;
3. Promove o conhecimento de forma ampla, através de plataformas inovadoras e digitais, para disseminar os desafios e soluções tecnológicas que estão a ser estudados no mundo de hoje.

2.6.1.4 Visão e Valores

A visão da anunciada ONG é contribuir para que o Brasil se torne líder em aplicação e regulação de tecnologias na era digital. Os valores cultivados pela organização são os seguintes:

1. Pilares da marca: colaboração, inovação, liberdade, protagonismo, diálogo e impacto.
2. Essência da marca (no que a marca acredita): cabe a cada indivíduo se apropriar das tecnologias digitais para transformar o mundo em um espaço mais criativo, democrático e aberto.
3. Promessa (entrega de valor): abrir janelas para futuros possíveis.

2.6.1.5 Diretrizes

Como centro de pesquisa independente e apartidário, a corporação estudada foi constituída sob a forma de associação civil sem fins lucrativos. Sua independência sustenta-se em garantias que foram constituídas na altura da sua fundação, como o fato da organização só poder receber um total de até 20% de financiamento de cada um dos seus múltiplos patrocinadores, e não mais que isso. O objetivo desta diretriz é garantir a independência da corporação frente qualquer um dos seus financiadores, que devem ser diversificados e multissetoriais.

Como única fonte de renda própria, a organização desenvolve e oferece ao mercado uma série de programas acadêmicos, como cursos especializantes e até mesmo pós-graduações. Estes programas de ensino são inteiramente financiados por estudantes nacionais e internacionais, que tem por objetivo aprender e aprimorar seus conhecimentos nas áreas de (1) Tecnologia para Todos; (2) Tecnologia sob um Panorama Legal; (3) A Inovação sob uma Nova Ótica; (4) Direitos Autorais; (5) Novas Metodologias de Ensino. Estas são também as linhas de pesquisa que norteiam as atividades da organização.

De forma a manter e assegurar a já mencionada independência, os projetos da organização são autônomos. Ou seja, não há interferência de terceiros, seja na forma de condução das pesquisas, seja na conclusão dos seus resultados. Neste mesmo sentido,

funciona o modelo de governação institucional, que é composto por um conselho administrativo não remunerado: os conselheiros são responsáveis pela tomada de decisão relativas às questões mais essenciais, como a nomeação dos diretores, os princípios que norteiam a atuação da ONG, e até mesmo a seleção de novos conselheiros.

O objetivo principal das atividades da organização é atender aos interesses e necessidades da sociedade civil, da academia, dos cientistas e pesquisadores e dos setores privados e públicos, mas com vistas à democracia e aos direitos humanitários. Por fim, a inclusão, a diversidade e a pluralidade fazem parte dos seus princípios basilares e que garantem a liberdade de pensamento e de expressão, em suas mais variadas formas.

2.6.2 2º Ciclo: Identificação das Competências Técnicas e Emocionais dos Departamentos da Organização

Ao considerar o organograma da entidade com o intuito de identificar as competências técnicas e emocionais dos seus departamentos, e tendo em vista também a caracterização da amostra detalhada no ponto 2.5.1 desta investigação, faz-se mister uma divisão da equipa por grupos para que seja possível a realização de uma análise fidedigna. Assim, propõe-se a divisão da equipa em 5 áreas, conforme demonstrado a seguir:

1. Conselho Administrativo: departamento composto por 3 indivíduos;
2. Diretoria: departamento composto por 5 indivíduos;
3. Coordenadores de Área: departamento composto por 5 indivíduos;
4. Setor Administrativo: departamento composto por 3 indivíduos;
5. Pesquisadores: departamento composto por 3 setores distintos da organização e um total de 14 indivíduos.

Vale ressaltar que na última área, estão reunidos os pesquisadores, os consultores e também os estagiários, devido à natureza similar das suas funções. Desta maneira, passa-se à avaliação da inteligência emocional a nível coletivo, tomando por base o estudo realizado pelo Centro de Recursos Humanos e Desenvolvimento no Departamento de Gestão de Pessoal dos Estados Unidos (Goleman, 2012, a.), que elencou competências emocionais para determinar a eficiência de uma organização; e os principais domínios da

competência emocional eleitos por Daniel Goleman (2012, a.) para diferenciar os gestores de êxito dos gestores que fracassam enquanto líderes, conforme disposto abaixo:

1. **Autoconsciência Emocional:** capacidade de realizar uma leitura do clima emocional na medida em que afeta o desempenho dos envolvidos; admissão da responsabilidade dos próprios erros com foco na resolução dos problemas;
2. **Vontade de Triunfar:** análise do ambiente em busca de dados essenciais e oportunidades para empreendimentos;
3. **Adaptabilidade:** flexibilidade diante de desafios e problemas;
4. **Autodomínio:** desempenho eficaz em situações de pressão, sem reações de pânico e alarmismo;
5. **Integridade:** fiabilidade que cultiva a confiança;
6. **Confiança:** capacidade de se preocupar genuinamente com as preocupações das equipas, colaboradores e colegas de trabalho, priorizando-as frente às suas próprias principalmente na posição de liderança;
7. **Otimismo:** disposição para encarar reveses pelo lado positivo e ser capaz de resistir;
8. **Empatia:** habilidade de colocar-se no lugar do outro (cliente ou funcionário), compreendendo os seus sentimentos e demonstrando consideração em todas as suas relações, independente da posição do subordinado na hierarquia da organização;
9. **Potencialização da diversidade:** capacidade de utilizar as diferenças como oportunidades; apreciação da diversidade em todas as suas formas, visando o bem-estar dos seus subordinados e do clima organizacional.
10. **Consciência Política:** compreensão das tendências econômicas, políticas e sociais que devem ser priorizadas;
11. **Influência:** talento em estratégias de persuasão;

12. Criação de laços: força dos relacionamentos desenvolvidos entre funcionários hierarquicamente superiores, suas equipes e demais seções organizacionais; relações genuínas e de cooperação mútua.

2.6.2.1 O Conselho Administrativo

O corpo de conselheiros administrativos da instituição é composto por 3 membros que não recebem nenhum tipo de remuneração da organização. Trata-se de um conselho que toma as decisões fundamentais do instituto, principalmente no que diz respeito aos seus princípios de atuação, seleção e nomeação de novos conselheiros e a nomeação de toda a diretoria. Apesar da entidade possuir também um conselho fiscal, que por sua vez, atua nos mesmos termos do conselho de administração, este não foi referenciado neste estudo devido à ausência de informações no que lhe diz respeito.

No que tange às competências técnicas, o seu conselho administrativo é composto por profissionais das áreas de Direito, Educação, Inovação, Cultura, Tecnologia e Comunicação. No que tange às competências emocionais, não foi possível a identificação das habilidades interpessoais que mais se acentuaram e das que menos se destacaram, pois o investigador não teve nenhum contato direto ou indireto com tais conselheiros. Trata-se de um departamento que não atua fisicamente na corporação, mas que se reúne com a diretoria de tempos em tempos para validar políticas e orientar a direção dos projetos, tendo em vista as metas da organização.

2.6.2.2 A Diretoria

A diretoria desta ONG é composta por 5 membros, dos quais 3 são co-fundadores da instituição, um é diretor executivo e o outro é diretor de projetos. A maioria dos diretores está presente no dia a dia da organização, apesar de não estarem todos fisicamente presentes nos mesmos dias, conforme estudo de campo realizado através da observação participativa direta. Trata-se de um departamento composto por cinco indivíduos que possuem voz de forma igualitária e total autonomia para gerenciar os profissionais e os projetos que lhe são subordinados.

A investigação também revelou que há uma harmonia e entendimento entre eles no que diz respeito à mensagem que o instituto deseja transmitir para o mercado, para o seu

público-alvo, patrocinadores e *stakeholders* de uma forma geral, posto que eles demonstram estar em concordância em relação às práticas, políticas e projetos, o que dá unidade e coerência à comunicação estabelecida para fora do instituto.

O mesmo, entretanto, não se reproduz de igual forma com as mensagens e opiniões direcionadas para dentro da instituição, pois a tomada de decisão em direções opostas frente aos colaboradores, gera ruídos, problemas de comunicação interna e incompreensão, o que por vezes pode gerar uma imagem de amadorismo para a organização.

No que tange às competências técnicas, a diretoria da entidade é formada basicamente por profissionais das áreas de Direito, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Marketing, com formação acadêmica a nível de Mestrado, Doutorado ou Pós Doutorado. No que tange às competências emocionais com olhar para dentro da instituição, cada uma delas foi atribuída de forma individual para cada um dos diretores com base no que foi estudado, percebido, dialogado e investigado, o que possibilitou agregá-las da seguinte forma:

- 1. Competências de maior força:** Vontade de Triunfar; Adaptabilidade; Autodomínio; Otimismo; Consciência Política;
- 2. Competências de média força:** Potencialização da diversidade; Influência;
- 3. Competências de baixa força:** Autoconsciência Emocional; Integridade; Confiança; Empatia; Criação de Laços.

Constata-se que não há um grande desequilíbrio entre as competências que precisam ser trabalhadas e aprimoradas (58%), sejam elas em maior ou menor grau (competências de baixa força e competências de média força), e as competências de maior força (42%) do corpo da diretoria.

Contudo, ao se levar em conta que o objetivo do estudo é justamente aprimorar e fortalecer as competências emocionais da equipa, é possível dizer que ainda há um longo caminho a ser percorrido pelo quadro de diretores, tendo em vista que quase 2/3 das competências emocionais demonstram-se deficitárias, conforme ilustrado abaixo:

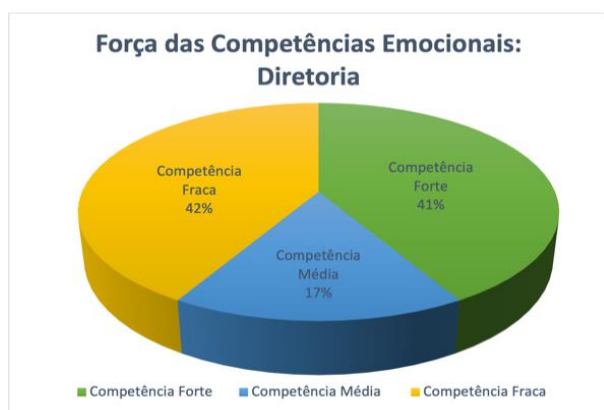


Figura IX - Gráfico Força das Competências Emocionais - Diretoria (Fonte Própria)



Figura VIII - Gráfico Competências Emocionais a Serem Trabalhadas - Diretoria (Fonte Própria)

2.6.2.3 A Coordenação de Áreas

A organização é composta por cinco áreas diferentes, quais sejam (1) Tecnologia para Todos; (2) Tecnologia sob um Panorama Legal; (3) A Inovação sob uma Nova Ótica; (4) Direitos Autorais; (5) Novas Metodologias de Ensino. Cada uma dessas áreas é supervisionada por um coordenador, que é o responsável por uma série de funções, como a gestão da área e dos pesquisadores que a compõe, o cumprimento de metas e prazos, a definição de projetos a serem desenvolvidos, dentre outras.

No que tange às competências técnicas, os coordenadores destas cinco áreas de pesquisa possuem formação acadêmica nas áreas de Direito, Comunicação, Marketing Digital, Design Digital, Tecnologia, Inovação e Ciências Políticas. Como requisito da função, eles possuem ao menos uma formação acadêmica superior acima do nível de licenciatura (ex.: Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado). No que tange às competências emocionais, cada uma delas foi atribuída de forma individual para cada um dos coordenadores, com base no que foi estudado, percebido, dialogado e investigado, o que possibilitou agregá-las da seguinte forma:

- 1. Competências de maior força:** Vontade de Triunfar; Adaptabilidade; Otimismo;
- 2. Competências de média força:** Autodomínio; Integridade; Confiança; Empatia; Consciência Política; Influência; Criação de Laços;

3. Competências de baixa força: Autoconsciência Emocional; Potencialização da Diversidade.

Em comparação aos gráficos do ponto 2.5.3.2, constata-se um desequilíbrio maior entre as competências que precisam ser trabalhadas e aprimoradas (75%), sejam elas em maior ou menor grau (competências de baixa força e competências de média força), e as competências de maior força (25%) do corpo da coordenadoria.

Entretanto, ao considerar o objetivo final da pesquisa (aprimorar e fortalecer as competências emocionais da equipa), é possível afirmar que os coordenadores de área possuem menos competências deficitárias (17%) e mais competências a nível médio (58%) do que a diretoria, que apresenta 42% de competências deficitárias e 17% de competências a nível médio. Significa dizer que o departamento em questão apresenta margem para melhorias, mas ao mesmo tempo, está mais bem capacitado a nível de QE do que a própria diretoria.

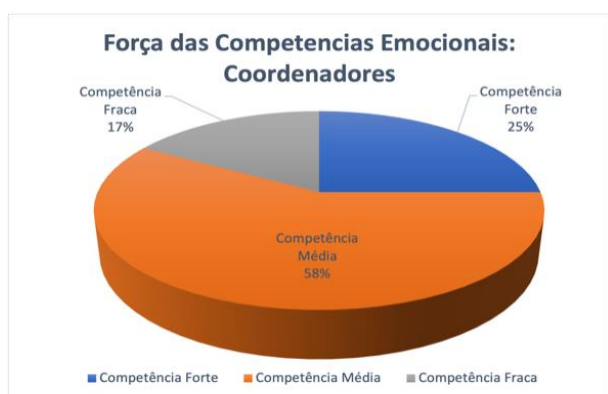


Figura X - Gráfico Força das Competências Emocionais - Coordenadores (Fonte Própria)

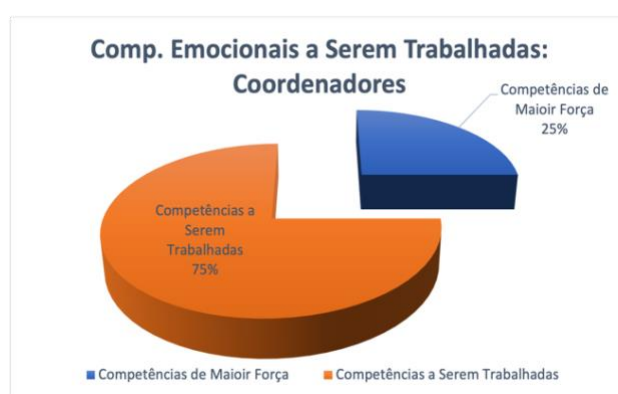


Figura XI - Gráfico Competências Emocionais a Serem Trabalhadas – Coordenadores (Fonte Própria)

2.6.2.4 O Setor Administrativo

O setor administrativo é composto por 3 colaboradores, dos quais um é o chefe administrativo, e os outros são assistentes de administração. Tais funcionários são responsáveis por coordenar a logística da organização, além das burocracias envolvidas e também da administração interna. Em outras palavras, trata-se de uma área com foco de atuação operacional, que é responsável por gerir e administrar alguns dos recursos da empresa, como a organização de estoques, controle de entradas e saídas, gestão de compras, dentre outros.

Por ser a empresa uma organização de pequeno porte, o setor administrativo está diretamente subordinado ao Diretor Executivo do instituto. Além das funções supramencionadas, o setor é também responsável por algumas operações financeiras, como levantamento de custos de atividades, pagamento do pessoal, realização de transições diárias, pagamentos à fornecedores, dentre outros. Por fim, o setor administrativo também é responsável por garantir a manutenção e organização do escritório físico, coordenando o trabalho do responsável da limpeza.

No que tange às competências técnicas, o chefe administrativo está a cursar formação superior na área de Gestão. Os assistentes administrativos, por sua vez, ainda não avançaram para os estudos à nível superior, estando um deles ainda a completar o ensino secundário. No que tange às competências emocionais, cada uma delas foi atribuída de forma individual para cada um dos colaboradores do setor administrativo, com base no que foi estudado, percebido, dialogado e investigado, o que possibilitou agregá-las da seguinte forma:

- 1. Competências de maior força:** Vontade de Triunfar; Adaptabilidade; Integridade; Confiança; Otimismo; Criação de Laços;
- 2. Competências de média força:** Empatia; Potencialização da Diversidade;
- 3. Competências de baixa força:** Autoconsciência Emocional; Autodomínio; Consciência Política; Influência.

Verifica-se um equilíbrio entre as forças que precisam ser trabalhadas e aprimoradas (50%) em maior ou menor grau (competências de baixa força e competências de média força, respectivamente); e as competências de maior força (50%) do setor administrativo. Neste sentido, se comparado aos demais departamentos da instituição, é possível afirmar que o setor administrativo é a área que reúne maior habilidade emocional e interpessoal, uma vez que é a área com a maior percentagem de competências fortes.

Contudo, ao se examinar as competências a serem trabalhadas, o setor administrativo apresenta 31% de competências emocionais de baixa força e 17% de competências a nível médio. Portanto, quase 1/3 das *soft skills* deste departamento ainda é deficitária e apresenta margem para aperfeiçoamento.

Cabe ressaltar que este é o departamento menos qualificado academicamente, uma vez que nenhum dos colaboradores do setor administrativo possui formação a nível superior. Ainda assim, seus colaboradores apresentam o maior quociente emocional frente aos demais departamentos, o que comprova, mais uma vez, a base teórica do presente estudo: a inteligência emocional e a inteligência cognitiva são vertentes absolutamente distintas.



Figura XII - Gráfico Força das Competências Emocionais - Setor Administrativo (Fonte Própria)



Figura XIII - Gráfico Competências Emocionais a Serem Trabalhadas - Setor Administrativo (Fonte Própria)

2.6.2.5 Os Pesquisadores

Por fim, o departamento de pesquisa é composto por profissionais que atuam como pesquisadores, estagiários e consultores acadêmicos. Devido à natureza similar de suas funções, eles foram reunidos no mesmo departamento de forma a facilitar a análise de inteligência emocional ao nível coletivo. Desta forma, há um total de 9 pesquisadores, 2 estagiários e 3 consultores acadêmicos que compõe o setor de pesquisa da entidade em questão e que atuam cada um em uma das cinco áreas da instituição.

Vale ressaltar que, apesar dos pesquisadores serem alocados em uma área específica da empresa, muitas vezes o seu tema de pesquisa acaba por ser transversal à mais de uma área. Isto ocorre porque são áreas interdisciplinares e que estão constantemente em comunicação uma com as outras.

No que tange às competências técnicas, os pesquisadores possuem formação superior na área de Direito, Comunicação, Publicidade, Design, TI, Tecnologia e Inovação. Os estagiários, por sua vez, estão a cursar formação superior nas áreas de Direito e TI, e os consultores acadêmicos possuem toda formação superior jurídica. No que tange às competências emocionais, cada uma delas foi atribuída de forma individual

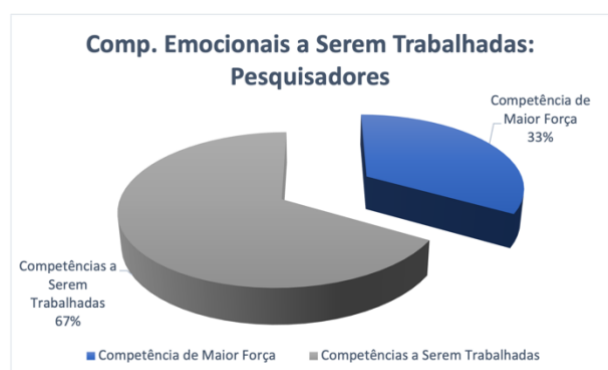
para cada um dos colaboradores do departamento, com base no que foi estudado, percebido, dialogado e investigado, o que possibilitou agregá-las da seguinte forma:

- 1. Competências de maior força:** Vontade de Triunfar; Adaptabilidade; Otimismo; Criação de Laços.
- 2. Competências de média força:** Autoconsciência Emocional; Autodomínio; Integridade, Confiança, Empatia; Consciência Política;
- 3. Competências de baixa força:** Potencialização da Diversidade; Influência;

Verifica-se um desequilíbrio entre as forças que precisam ser trabalhadas e aprimoradas (67%) em maior ou menor grau (competências de baixa força e competências de média força, respectivamente); e as competências de maior força (33%) dos pesquisadores.

Neste sentido, os pesquisadores, estagiários e consultores acadêmicos possuem um total de 2/3 de competências emocionais em déficit, o que aponta que há espaço para o desenvolvimento das habilidades interpessoais. Se comparado aos demais departamentos da instituição nesse sentido, o departamento de pesquisadores está razoavelmente alinhado com os demais departamentos investigados, com exceção do setor administrativo.

Contudo, trata-se de uma área que possui um índice de quociente emocional forte, visto que apenas 17% das *soft skills* deste grupo é considerada como uma competência de nível baixo. Disto isto, apesar de ser este um departamento com potencial para se aprimorar, é possível verificar que os indivíduos que o compõe não estão alienados no que tange à inteligência emocional com vistas à organização, o que tornará o processo mais fluido, conforme detalhado nos gráficos abaixo:



2.6.3 O Diagnóstico Organizacional de Recursos Humanos e de Inteligência Emocional

O diagnóstico organizacional nada mais é do que um mecanismo que coleta informações da organização de forma a traçar o seu perfil para que se tenha um conhecimento mais aprofundado da situação interna da mesma. Ou seja, trata-se de uma radiografia da empresa e do seu respectivo sistema de gestão (Vieira, 2017) que auxilia os gestores a identificarem as áreas que necessitam de melhorias e aquelas que estão a funcionar bem, conforme já apontado na revisão de literatura do presente estudo. Através do diagnóstico organizacional, um gestor é capaz de identificar um problema e minimizá-lo, antever uma situação problemática e evitá-la, além de compreender os pontos fortes do seu negócio e potenciá-los.

Dito isto, faz-se mister que um diagnóstico organizacional de recursos humanos e inteligência emocional seja executado na corporação para que seja possível a identificação dos pontos problemáticos, de forma a corrigi-los para:

1. Alavancar os resultados da organização;
2. Estabelecer e compreender o nível de maturidade da empresa à nível de IE, de forma a garantir um crescimento mais estruturado, seguro e sustentável do próprio negócio;
3. Avaliar o patamar onde a organização se encontra à nível de gestão de pessoas e IE, para que seja possível traçar uma estratégia e escolher um caminho em direção ao ponto onde a empresa deseja chegar;
4. Aprimorar o clima organizacional, uma vez que problemas associados à produtividade muitas vezes têm origem na falta de empenho e motivação dos colaboradores, que por sua vez, podem ser consequências diretas de uma má gestão de pessoas.

Propõe-se que o diagnóstico seja realizado a considerar todas as áreas da instituição, conforme previamente apresentadas no ponto 2.6.2 do presente estudo. Devido ao facto da mesma não possuir um departamento de recursos humanos, sugere-se que tal processo seja conduzido por um consultor externo ou por um profissional de RH estratégico que passe a integrar a estrutura da empresa.

O diagnóstico, portanto, deverá perpassar as cinco áreas supramencionadas e deve ser estruturado de forma individualizada para evitar que uma área seja equiparada à outra, uma vez que cada setor apresenta problemas de diferentes naturezas. Ademais, para que o diagnóstico seja feito de forma eficiente, deve-se levar em consideração os seguintes pontos:

- **Definição de um Público-Alvo para cada ação proposta:** é fundamental que sejam recolhidas informações de todos os departamentos (desde entrevistas até análise de processos organizacionais e documentações) para que se obtenha uma base segura de dados;
- **Feedback Documentado dos Colaboradores:** trata-se de um levantamento de informações que servirá de base para fundamentar as propostas de mudança, razão pela qual é essencial que seja documentado. Além disso, tais informações devem ser classificadas por nível de gravidade/urgência de forma a determinar qual deverá ser o ponto de partida do plano de ação;
- **Análise Comportamental dos Perfis dos Colaboradores e da Liderança:** a leitura e compreensão das *soft skills* e do perfil comportamental de cada colaborador é indispensável para compreender, repensar, fortalecer (se for o caso) e antecipar atitudes e reações que, muitas vezes, tornam-se padrões no dia a dia da empresa. Trata-se de um investimento na gestão comportamental da organização.
- **Análise dos Eventos, Documentos, Relatórios:** investigação do ocorrido para que se possa identificar a causa, as consequências, as previsões e as soluções para o problema. Juntamente da análise comportamental, tornam-se mais claras as linhas de ação possíveis.

- **Utilização de Softwares Específicos e de Métricas e Indicadores:** o mapeamento de informações deverá ser analisado através de softwares próprios para tal, que permitam cruzar e comparar os dados de forma precisa para se ter uma visão real e um conhecimento amplo da situação da organização;
- **Identificação dos Pontos Fortes e Fracos da Instituição:** a definição de tais itens tornará o diagnóstico bastante preciso para que seja possível compreender o que tem atrapalhado e o que tem potencializado o desenvolvimento organizacional. Também deverão ser classificados por ordem de prioridade para que se estabeleça o ponto de partida.
- **Definição de um Plano Estratégico:** elaboração de um plano-ação estratégico que determine fases, cronograma, ferramentas, metodologias e objetivos a serem alcançados para implementar as mudanças necessárias.
- **Periodicidade do Diagnóstico:** o processo de diagnóstico (análise, avaliação e execução do plano de ação) deve ser realizado de forma periódica para que o processo não fique desatualizado. A manutenção do mesmo garante que os incidentes sejam identificados a tempo, seja para serem totalmente corrigidos, seja para serem parcialmente ajustados. Da mesma forma, a verificação sistêmica de tal diagnóstico permite a identificação de oportunidades para a empresa.

Por fim, propõe-se como objeto do diagnóstico a ser realizado, os tópicos da dinâmica organizacional abaixo elencados:

- **Branding Corporativo:** qual a percepção da equipa sobre a missão, a visão, os valores, as diretrizes e os propósitos da organização?
Obs.: Estes devem estar totalmente alinhados com as práticas do dia a dia da organização, caso o contrário, perdem o sentido e desnorteiam a própria equipa;
- **Marca Empregadora:** qual a reputação da marca empregadora da ONG para os seus colaboradores?

Obs.: Compreender o motivo dos colaboradores terem escolhido aquela organização para trabalhar, diante de tantas opções no mercado; o motivo dos colaboradores continuarem a escolher o instituto todos os dias; o que dizem sobre a empresa; se o que é colocado em prática está alinhado com o discurso da empresa; o que os colaboradores consideram importante em um empregador;

- **EVP (Propostas de Valor ao Empregado):** qual a percepção da equipa sobre quais são as propostas de valor que a organização oferta aos seus colaboradores?

Obs.: O EVP é o conjunto único de ofertas que são oferecidos todos os dias aos colaboradores, isto é, aquilo que a entidade entrega como diferencial para a sua equipa e que promove a atração, retenção e consequente motivação dos seus colaboradores;

- **Comunicação Interna:** qual a percepção da equipa sobre a comunicação interna da empresa?

Obs.: É fundamental que haja unidade das mensagens e um padrão da forma de comunicar dentro da organização, de forma a garantir um andamento fluido dos projetos, alinhar o discurso oficial da empresa e fortalecer o seu desenvolvimento interno.

- **Cultura Organizacional:** qual a percepção dos colaboradores sobre a cultura da empresa e como ela impacta as pessoas que lá trabalham?

Obs.: A cultura de uma empresa é composta pelas suas práticas, pelos valores que são praticados no dia a dia, pela forma como os colaboradores percebem a empresa e pela forma com que respondem aos desafios.

- **Experiência do Colaborador:** qual a percepção e sentimentos dos colaboradores a respeito das suas interações com a organização e suas jornadas de trabalho?

Obs.: A experiência do colaborador é composta pelos desejos, pelas necessidades e também pelas expectativas que o colaborador sente em relação à empresa e o que ela de facto consegue entregar.

- **Gestão de Pessoas:** qual a percepção dos colaboradores sobre a gestão de pessoas da organização?

Obs.: O objetivo deste tópico é compreender a percepção dos colaboradores em relação à existência, inexistência, déficits e pontos fortes da gestão de pessoas da corporação, para que seja possível, em momento posterior, desenhar uma estratégia personalizada para a realidade da instituição.

- **Gestão Interna:** qual a percepção dos colaboradores sobre a gestão interna da organização?

Obs.: É essencial compreender como os colaboradores percebem a gestão da instituição, uma vez que são diretamente impactados por ela. Ouvir o que mais os colaboradores possam ter a dizer e que não tenha sido elencado em um dos tópicos acima, mas que repercute de alguma forma no seu trabalho, motivação e produtividade. Ex.: disponibilidade da liderança, confiança nos gestores, escuta ativa dos colegas e gestores, organização interna, transparência de decisões, orientação estratégica, clima organizacional, habilidades técnicas, dentre outras.

- **Inteligência Emocional:** qual a percepção dos colaboradores sobre o que é IE, sobre a IE como ferramenta na gestão de pessoas e sobre o nível de IE dos gestores, dos departamentos e da empresa em si?

Obs.: Conforme elucidado na investigação, a IE deve ser utilizada como ferramenta indispensável no dia a dia das organizações, uma vez que auxilia a gestão das emoções dos indivíduos e também das emoções coletivas na organização, o que tornará o ambiente propício para o trabalho em equipa, para a prestação das atividades com excelência, para a motivação dos colaboradores e para o aumento da produtividade.

A opção por estes tópicos está intrinsecamente ligada à experiência e gestão dos colaboradores da corporação e busca perceber, de forma direta e indireta, o nível de inteligência emocional das equipas, dos gestores e da organização em si. No fundo, são tópicos que direcionam aos indicadores deste projeto: perceber as lacunas que tornam

imperiosa a necessidade de implementação de um plano-ação estratégico de recursos humanos com vistas a capacitar o instituto de pesquisa à nível de inteligência emocional.

O instrumento de diagnóstico organizacional neste caso será uma variação da matriz SWOT, cuja origem deriva dos termos *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A matriz SWOT permite, portanto, uma análise dos aspectos internos e externos da organização para determinar a competitividade da mesma, ao mesmo tempo em que oferece uma visão estratégica da empresa de acordo com o ambiente em que a mesma está inserida, conforme explicado por Kotler (Vieira, 2017).

Por ser o objeto do presente estudo o desenvolvimento interno da organização, no que tange à gestão de pessoas de forma estratégica e emocionalmente inteligente, tanto o diagnóstico organizacional quanto o plano-ação aqui sugeridos tem como foco o ambiente interno da ONG objeto de investigação. Por essa razão, fala-se em uma variação da matriz SWOT, posto que num primeiro momento, a investigação propõe uma análise detalhada das forças e fraquezas da instituição, para que seja possível, primeiramente, estruturar uma base sólida para aqueles que lá trabalham. Em um momento posterior, propõe-se que seja dado continuidade ao estudo para que, então, possa ser verificado também o ambiente externo da empresa e, conseqüentemente, possíveis ameaças e oportunidades.

2.6.4 A Identificação e a Contextualização do Problema

A intervenção realizada teve contexto no cenário organizacional de uma ONG do Rio de Janeiro, pelo que, durante o estudo, ocorrido entre os anos de 2015 e 2019, a investigadora esteve efetivamente envolvida na situação social, figurando também como observadora, participante e colaboradora da própria organização. Na altura em que o estudo foi executado, a equipa do instituto de pesquisa era composta por 30 colaboradores, dentre eles, conselheiros, diretores, coordenadores, pesquisadores, consultores académicos, estagiários e profissionais administrativos.

Através de uma análise, foi possível fazer um mapeamento interno das forças e fraquezas existentes na empresa. Tal estudo contribuiu para um diagnóstico sócio organizacional no que toca à gestão de pessoas, pois auxiliou na identificação do posicionamento estratégico da empresa de acordo com o ambiente onde a mesma está inserida. Após análise participativa direta, foram identificados alguns **pontos fortes** associados à gestão de pessoas na ONG, quais sejam:

- | | | |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| 1. Horizontalidade na comunicação interna; | 4. Autonomia dos colaboradores; | 7. Tecnologia acessível a todos; |
| 2. Liberdade de Discurso; | 5. Flexibilidade; | 8. <i>Smart office</i> ; |
| 3. Integração da Equipe; | 6. Diversidade e Inclusão | 9. <i>Work Life balance</i> ; |

Foi possível verificar que existe uma horizontalidade na comunicação interna entre a chefia e os colaboradores, o que diminui consideravelmente a burocracia interna e otimiza a resolução de problemas: há uma grande facilidade de um colaborador hierarquicamente mais baixo dirigir-se à diretoria, seja qual for o assunto a ser tratado. Além disso, a liberdade de discurso é bastante incentivada na organização, sendo possível a todos os colaboradores questionarem diretrizes e esclarecerem dúvidas, independente do seu lugar na hierarquia da empresa.

A integração da equipe é bastante incentivada, desde o espaço colaborativo de trabalho, onde todos os membros estão sempre em contato direto uns com os outros, não havendo separação hierárquica no escritório. Além disso, são recorrentes os momentos de interação da equipe, como as comemorações de aniversário em horário laboral de cada um dos colaboradores, com a participação de todos os demais funcionários, comes e bebes e tempo para a socialização, independente do tempo de casa que o colaborador possa ter.

Os colaboradores são sempre convidados para todo e qualquer evento institucional e os encontros fora do ambiente laboral também são uma prática comum da organização, o que fortalece o vínculo e desmistifica o abismo hierárquico comum em muitas organizações.

Pelo o que foi possível constatar durante a observação participativa direta, os colaboradores, em sua maioria, possuem um alto nível de autonomia nas suas tarefas do dia a dia, sejam elas mais ou menos complexas, o que consolida a confiança que a organização deposita nos seus funcionários e evita o micro gerenciamento.

Além disso, um outro ponto forte da corporação é a flexibilidade que dão para os seus funcionários, não havendo um controle dos horários de entrada e saída, do *dress code* e nem da carga horária de trabalho em si: a preocupação maior é com o cumprimento das metas traçadas e não com a quantidade de horas trabalhadas. Isto contribui substancialmente para o aumento da confiança e produtividade, e para a diminuição do estresse e do absenteísmo dos funcionários.

Tanto a diversidade como a inclusão e a pluralidade de opiniões são práticas prioritárias e princípios orientadores da organização. Tendo em conta o contexto político-econômico-social do Brasil, esta ONG busca um equilíbrio no que concerne às questões sociais e raciais, sendo amplamente incentivada a abertura de oportunidades de trabalho a qualquer pessoa, independente de sua orientação sexual, raça, idade, gênero e cultura, tendo sempre em atenção os grupos socialmente estigmatizados. A força de trabalho da organização é multicultural, heterogênea e busca, cada vez mais, ser representativa do país.

O acesso à tecnologia de forma igualitária entre todos é mais um ponto forte da organização, que tem uma preocupação constante em garantir acesso à internet para todos os seus colaboradores, bem como o material de trabalho essencial (um computador atual, por exemplo, e um suporte técnico frequente). Além disso, todos possuem acesso aos mesmos programas (softwares) e tecnologias que são disponibilizadas na empresa, não havendo diferenciação de um colaborador para outro.

Nesta vertente, cabe ressaltar que a ONG possui um *smart office*: um escritório moderno e inteligente, pensado de forma a tornar a experiência de trabalho mais confortável, o que contribui para que seus colaboradores sejam o mais efetivos possível e gostarem de lá estar. A disposição do escritório não segue uma única linha: há salas de *co-working*, salas de reunião, mesas de trabalho individuais, espaço de descompressão e relaxamento, sala de almoço, cozinha, casas de banho e acessibilidade para todos. Trata-se de um ambiente que oferece flexibilidade, uma ampla variedade de ambientes de trabalho, organização e gera satisfação e prazer para os que lá trabalham.

Deste modo, não há dúvidas de que a ONG, como organização, preze pelo *work life balance*, isto é, trate do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores com máxima relevância. Não são poucas as vezes em que os colaboradores são autorizados a trabalhar de casa para estarem com seus filhos doentes; são liberados mais cedo devido a uma consulta médica agendada para o meio da tarde; ou ainda, levam seus filhos para o escritório devido a uma greve escolar.

Diante do ritmo de trabalho cada vez maior, e de uma pressão assustadora do mercado e dos objetivos a serem atingidos, estar inserido em um ambiente corporativo que seja flexível e proporcione este equilíbrio é garantir, em primeiro lugar, a sua saúde e, em segundo lugar, a sua produtividade.

Dentre os **pontos fracos** a serem aprimorados de forma a contribuir para uma melhoria da gestão de pessoas na ONG, ressaltam-se:

- | | |
|---|--|
| 1. Acompanhamento/orientação deficiente; | 4. Ausência de gestão interna; |
| 2. Liderança emocionalmente inteligente deficiente; | 5. Ausência de gestão estratégica de recursos humanos; |
| 3. Déficit de assertividade da comunicação interna e na gestão da informação; | 6. Valores institucionais vagos; |
| | 7. Demissões impessoais e frias; |

Ao mesmo tempo em que a autonomia é atribuída à maioria dos colaboradores, assegurando-lhes confiança dos seus chefes diretos e até mesmo da diretoria, verifica-se que, em muitas situações do cotidiano da instituição, esta autonomia confunde-se com falta de acompanhamento e orientação.

Isto é, uma vez em excesso, a autonomia acaba por ser substituída pela falta de suporte dos gestores, o que perpetua vícios das mais diferentes naturezas, como a desorganização; a implementação de métodos de trabalho múltiplos – que muitas vezes, por não serem os mais eficazes, acabaram por gerar perda de energia e tempo do colaborador; a desmotivação do funcionário, que por vezes percorre um caminho no sentido contrário, sem ter alguém para guia-lo na direção certa, ou acaba por ser subutilizado pela ausência de desafios.

Uma vez recrutado, este colaborador tem a expectativa de ser minimamente treinado ou guiado em suas tarefas e projetos dentro da empresa: vai aguardar por feedbacks, sejam eles positivos ou críticas construtivas; vai esperar a validação e valorização do seu trabalho enquanto profissional no cargo em que ocupa; vai se interessar por saber se há um quadro de carreira e se há oportunidades de evolução através daquilo que realiza, dentre tantas outras hipóteses. Tais situações não se comprovaram ou se comprovaram de forma deficitária na realidade do instituto.

A liderança emocionalmente inteligente está ligada à capacidade de reconhecer os sentimentos e gerir a si próprio e os relacionamentos com os outros, através de competências como a autoconsciência, a autogestão, a auto motivação, a empatia e a gestão de relacionamentos (Dores, 2016). As investigações de Daniel Goleman em mais de 500 modelos de competências de empresas globais, como a IBM, a British Airways, a Pepsi Co, dentre outras, sugerem que quase noventa por cento das competências

necessárias para o sucesso da liderança sejam de natureza emocional e social (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Os líderes emocionalmente inteligente conseguem captar as emoções do ambiente para avaliar o momento mais apropriado para tomar uma determinada decisão; fomentam a criatividade dos seus colaboradores, contribuindo para a inovação nos processos organizacionais; desenvolvem relações interpessoais verdadeiras com suas equipes, o que os permitem sintonizar as suas emoções com as de seus colaboradores, aumentando as chances de motivá-los; possuem mais ferramentas que lhes permitem reparar ambientes com estados de espíritos negativos, dentre outros (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Quando tal competência não é trabalhada entre os líderes e gestores, é muito comum que sentimentos como o medo, a insegurança, a ansiedade, a resistência à mudança e a inibição de arriscar acabem por se espalhar dentro das empresas. Este é um cenário presente na organização em questão: nota-se um déficit na liderança emocional dos seus líderes, visto que há um afastamento dos mesmos em relação aos seus colaboradores e, conseqüentemente, uma dificuldade na gestão dos relacionamentos, o que contribui para a falta de empatia dos líderes para com os liderados dentro do contexto organizacional.

Apesar de haver uma horizontalidade na comunicação, o que afasta os abismos hierárquicos, constatou-se recorrente dificuldade em estabelecer uma comunicação fluida e funcional com os superiores, fosse pela não coincidência das agendas até uma certa negligência destes últimos com contactos por e-mails, mensagens, agendamento de reuniões, etc.

Há nitidamente uma incompreensão por parte dos gestores acerca da importância de se fazer presente, do que se passa emocionalmente com as equipes e de se colocar no lugar dos funcionários, o que, para além do já citado, faz crescer também um problema de comunicação. A falta de habilidades sociais de inteligência emocional, contribui para essa comunicação deficiente, para a má gestão da informação, que será explicada a seguir, e geram conseqüências negativas, como as mencionadas no parágrafo anterior.

Posto isto, não há dúvidas de que os problemas de comunicação interna são recorrentes no cotidiano da corporação e representam um ponto a ser aprimorado o mais depressa possível: não foram poucas as vezes em que a equipe, de forma geral, recebeu informações truncadas e dúbias, além de diretrizes contraditórias dos gestores de topo. Em determinadas situações, os colaboradores receberam informações da diretoria, sem que seus coordenadores diretos tivessem conhecimento de tais orientações.

Em muitas circunstâncias, informações de caráter prioritário foram enviadas por meios de comunicação informais, se perdendo entre outras conversas e sem que houvesse um controle de que todos os colaboradores estavam cientes do seu conteúdo. Além disso, era comum que tarefas fossem solicitadas sem uma documentação formal do pedido e/ou estipulação de deadline, o que provocava esquecimento de alguma das partes e interpretações distintas a respeito da urgência da requisição.

Outra situação recorrente era a falta de objetividade nos pedidos vindos dos gestores, o que causavam interpretações múltiplas e equivocadas por parte da equipa, retrabalho, desmotivação e consequente diminuição da produtividade. Em longo prazo, este é o cenário perfeito para o aumento do *turnover*, que, quando acontece de forma desordenada e sem controle, acaba por gerar um custo mais alto para a empresa quando da perda daquele(s) funcionário(s).

Em resumo, o maior problema da entidade é a inexistência de uma gestão interna e a inexistência de uma gestão estratégica dos recursos humanos. Conforme demonstrado previamente, não há no instituo profissionais capacitados ou atuantes da área, significa dizer que “as coisas correm soltas”. Não há um profissional que esteja olhando para o todo: há diversos gestores, cada um responsável por uma área e/ ou projetos, mas não há ninguém a garantir o bom funcionamento da empresa no geral.

No mesmo sentido, não há um profissional que esteja a cuidar especificamente do capital humano: desde as questões pessoais até a forma estratégica como eles devem ser trabalhados. Talvez, pelo instituto de pesquisa já ter uma forte visibilidade nacional e internacionalmente, devido ao peso dos seus agentes patrocinadores (instituições como a *Google*, o *Facebook*, *Columbia University*, *Berkman Klein Center for Internet & Society at Harvard University*, etc.), os problemas de gestão interna não parecem tão importante como de facto o são e, constantemente, não são resolvidos. Isto faz com que os seus trabalhadores se distanciem cada vez mais da missão institucional, uma vez que não partilham dos mesmos valores da empresa.

Os valores empresariais da organização, por sua vez, são pouco claros no que diz respeito aos comportamentos e atitudes que são defendidos e praticados pela empresa. Ao mesmo tempo em que há uma definição dos valores enquanto pilares da marca, essência da marca e a entrega de valor da marca, nota-se a ausência de valores que guiem a conduta interna dos funcionários.

Nesse sentido, é comum que estes se sintam inseguros no ambiente corporativo, visto que não sabem o que esperar dos seus gestores e líderes, muito menos o que podem cobrar deles e o que devem colocar em prática. Se os valores norteiam a visão e as crenças de uma organização, dificilmente os seus colaboradores terão êxito em trabalhar para um mesmo propósito a partir dos mesmos padrões.

Por fim, mas não menos importante, foram repetidas as vezes em que o desligamento de funcionários ocorreu de forma essencialmente fria e insensível. Ao demitir um funcionário, há que se ter em mente que a empatia e o respeito por aquela pessoa são os valores que devem imperar no momento da demissão e no momento posterior a ela. É fundamental que quem o faça seja capaz de conduzir o processo com o máximo cuidado com a estabilidade emocional da pessoa demitia (Clavery, 2021).

A maneira como o processo de desligamento é realizada poderá gerar um impacto positivo ou negativo na reputação da marca empregadora de uma instituição: aquele funcionário, que, antes disso é um ser humano, poderá carregar uma imagem favorável ou desfavorável acerca da empresa. O que há de se ter em mente é que, mesmo não fazendo mais parte do quadro de funcionário de uma organização, um ex-colaborador será sempre a melhor propaganda de uma empresa.

Em um mundo onde a inteligência emocional esta cada vez mais inserida no ambiente de trabalho, espera-se que ela seja colocada em prática em toda e qualquer situação. Uma empresa que não tenha líderes com alto quociente emocional, capacitados para implementar ferramentas emocionalmente inteligentes no dia a dia, profissionais encarregados de cuidar da gestão interna da organização e profissionais de recursos humanos, como é o caso da ONG analisada nesta pesquisa, é de se esperar que ainda ocorram constrangimentos como os acima mencionados.

2.6.5 A Definição das Estratégias de Recursos Humanos e Inteligência Emocional

Ao se definir estratégias de recursos humanos e inteligência emocional, há que se levar em conta o facto de que o instituto não possui em sua estrutura um departamento interno de gestão, tampouco um departamento interno de recursos humanos ou um profissional da área. Posto isto, resta claro que, a primeira estratégia a ser implementada está na contratação de um profissional de recursos humanos com alto quociente emocional e capacitado para gerir pessoas ativamente nos processos diários e auxiliar na

capacitação de competências de inteligência emocional dos demais membros da organização.

A partir daí, as próximas estratégias sugeridas para a organização estão associadas com a perspectiva universalista, baseada na implementação das “melhores práticas” no âmbito da gestão de recursos humanos, conforme orientado pela investigação de Jeffrey Pfeffer (Azevedo, 2017). Este seria o primeiro passo a ser tomado no sentido de identificar o conjunto de condutas que poderá aumentar a vantagem competitiva para a própria organização. A partir de um estudo das organizações distinguidas pela excelência, eficácia e alcance dos melhores resultados, Pfeffer analisou como se proceder à melhor forma de gerir os recursos humanos através de estratégias aplicadas (Mendes, 2012).

Tendo em vista o modelo inicial de Pfeffer, são 18 as estratégias que devem ser implementadas para se garantir uma boa gestão de pessoas e um proporcional aumento da performance organizacional: **(I)** segurança no emprego; **(II)** seleção e recrutamento; **(III)** salários elevados; **(IV)** pagamento de incentivos; **(V)** participação acionista dos empregados; **(VI)** partilha de informações; **(VII)** participação; **(VIII)** evidência de responsabilidade partilhada nas decisões tomadas; **(IX)** equipas de trabalho; **(X)** formação e desenvolvimento de competências; **(XI)** mobilidade interna; **(XII)** formação em múltiplas funções; **(XIII)** igualitarismo simbólico; **(XIV)** compressão do leque salarial; **(XV)** promoções internas; **(XVI)** perspectivas de longo prazo; **(XVII)** monitorização das práticas; **(XVIII)** filosofia geral (Azevedo, 2017).

Entretanto, em se tratando de um processo embrionário para esta ONG, talvez não seja este o melhor modelo a ser implementado, por se tratar de algo já bastante complexo e que exigiria uma sólida estrutura de gestão interna para ser devidamente empreendido.

Contudo, a partir destas 18 estratégias, Pfeffer refinou ainda mais o conjunto de práticas, chegando a um total de 7 principais estratégias das organizações de sucesso (Mendes, 2012). Trata-se de um plano que parece razoável para a presente investigação, uma vez que o assunto ainda é relativamente novo para a organização. Dessa forma, as estratégias a serem implantadas a nível de gestão de recursos humanos estão listadas a seguir:

- 1. Segurança no Emprego:** é essencial que a organização esteja apta para oferecer uma estabilidade na relação de trabalho que possui com os seus colaboradores, o que deve ser demonstrado através de situações cotidianas. Afinal, um funcionário que se dedica, partilha ideais e busca ser o melhor profissional possível, tem a

expectativa de ter o seu trabalho valorizado e a segurança (e tranquilidade) de que as coisas estão a correr bem na sua trajetória como colaborador.

- 2. Seletividade do Recrutamento:** é bastante importante que os processos seletivos sejam formalizados para estabelecer um ponto de partida igual para todos os candidatos. Indicações de profissionais são sempre bem-vindas, mas deve-se ter em mente que o processo de recrutamento deverá sempre igual para todo e qualquer candidato. Ademais, o processo de seleção garante que o profissional tenha os atributos necessários para assumir um determinado cargo, desde as competências técnicas até as competências emocionais. Todas elas devem ser medidas através de um procedimento padrão para evitar que alguém se já favorecido em detrimento de outra pessoa.
- 3. Salários Elevados:** toda organização precisa ter em mente que, quando um colaborador recebe um salário acima da média, ele está a receber também uma mensagem que demonstra o quanto a organização está satisfeita com a sua produtividade, evolução, doação, empenho e dedicação. É um sinal de que seus esforços estão a ser recompensados. Para além disso, uma conduta que deve ser implementada é a recompensa por desempenho, seja ela através de bônus ou prêmios. Em outras palavras, significa que os gestores estão a ver o sacrifício e a entrega de um funcionário para com o seu trabalho.
- 4. Formação e Desenvolvimento de Competências:** se as empresas buscam atrair os melhores profissionais, elas de certo esperam que este profissional mantenha o seu nível técnico. Por isso, é essencial que a organização invista nos seus colaboradores: a experiência profissional é trabalhada e aprimorada diariamente, mas para que um funcionário não se torne obsoleto, ele precisa receber formações para atualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos e emocionais. Ademais, as avaliações de desempenho devem ocorrer com uma frequência determinada para que seja possível trabalhar o desenvolvimento de cada profissional.
- 5. Partilha de Informações:** uma forma do colaborador ter certeza de que existe reconhecimento, valorização e confiança na relação do mesmo para com a instituição onde trabalha, é ser incluído na partilha de informações estratégicas a respeito da área onde ele atua, de um projeto novo, dos planos futuros para a

empresa, etc. Além disso, trata-se de uma oportunidade para que esse funcionário possa contribuir com ideias e sugestões, o que significa só reforçar o seu valor para a empresa.

6. Igualitarismo Simbólico: está é uma estratégia que reforça a tratativa dentro de um ambiente empresarial. Todos os colaboradores, gestores, líderes e diretores fazem parte da mesma organização, trabalham em prol de um objetivo maior em comum e, por isso, não devem ser tratados com mais ou menos respeito e privilégio de acordo com a sua posição hierárquica na empresa. A ONG deste estudo, felizmente, já adota uma política horizontal no que tange à relação entre líderes e liderados, o que faz com que esta estratégia seja apenas reforçada.

7. Autogestão das Equipes e Descentralização dos Processos de Decisão: o trabalho em equipa é uma ferramenta basilar dentro de qualquer empresa. O colaborador que não souber trabalhar em equipa, dificilmente conseguirá desenvolver-se em qualquer contexto organizacional. De acordo com Goleman (2012, b. p. 307), “as realidades emocionais, sociais e políticas podem realçar ou degradar o que a organização potencialmente pode fazer. Se as pessoas da organização não conseguem trabalhar juntas, (...), a inteligência coletiva sobre a consequência disso”. Portanto, o trabalho colaborativo, desde que harmônico, tem tendências a aumentar significativamente qualquer produção, principalmente se a sua autogestão for estimulada, de forma em que a tomada de decisão fica a cargo do grupo e não apenas de uma única pessoa, o que gera mais responsabilidade e exige ainda mais comprometimento da equipa.

Ressalva-se, entretanto, a necessidade de o processo ser liderado por um profissional especializado da área, que terá maior segurança ao conduzir as mudanças, mantendo o clima organizacional em ordem dentro da empresa. Ao mesmo tempo, identificará os ajustes a serem realizados durante a implementação de cada uma dessas estratégias, fortalecendo a comunicação interna e o senso de pertencimento da equipa para que todos se sintam parte elementar do desenvolvimento da organização.

A partir do planejamento e execução dessas estratégias, o fluxo de trabalho da entidade estará cada vez mais alinhado à cultura organizacional e também ao perfil dos seus colaboradores. O mapeamento, por sua vez, ajudará os gestores a delimitarem não

só a estratégia de recursos humanos, mas o direcionamento da visão estratégica da empresa, o que trará imensos benefícios, a começar pela consolidação de uma gestão interna alinhada com os membros do instituto. Tais práticas tornam-se interessante na medida em que oferecem aos colaboradores um ambiente de trabalho estimulante.

Neste sentido, o cientista principal da Xerox Corporation e teórico das ciências cognitivas, John Seely Brown (Goleman, 2012, b., p. 307), afirma que “as organizações (...) são redes de participação” e que “apenas os profissionais que decidem optar, que voluntariamente se comprometem com os seus colegas, podem criar uma empresa vencedora. Seguindo a mesma linha de pensamento, Goleman (2012, b., 307), complementa:

Um elemento-chave do êxito de profissionais qualificados – de *todos* os profissionais – é insuflar entusiasmo e vontade de vencer, duas qualidades que as organizações podem ganhar, mas não forçar. (...) É nesse ponto que entra a inteligência emocional. O nível coletivo de inteligência emocional de uma organização determina até que ponto o capital intelectual dessa organização é realizado – e, portanto, o seu desempenho geral.

Portanto, se o relacionamento pessoal e a compatibilidade entre equipa revelam-se fatores-chaves para o desempenho da mesma, não gera surpresa constatar que indivíduos socialmente inaptos e emocionalmente defasados dos sentimentos dos outros instituem uma resistência para o esforço coletivo (Goleman, 2012, a. e b.). Competências como a colaboração, a cooperação, a criação de laços e a sinergia do trabalho em grupo são vitais para um bom funcionamento de uma empresa, o que reforça novamente a necessidade de os gestores estarem emocionalmente capacitados para gerirem a si próprios e as suas equipas.

Seguem, assim, algumas estratégias desenvolvidas por Michael P. Leiter e L.Robichaud (1997) a nível de inteligência emocional, que podem servir de norte para o profissional de recursos humanos a ser contratado, no que tange à gestão de pessoas na organizada referenciada:

1. Equilibrar a carga de trabalho para que a mesma não se torne excessiva, evitando que o ritmo, a complexidade e as exigências do trabalho cresçam desproporcionalmente e que a qualidade do trabalho venha a sofrer um impacto negativo;

2. Reforçar a autonomia da equipa, posto que a microgestão é contraproducente em qualquer esfera organizacional e acaba por colocar em dúvida a confiança, o respeito e a credibilidade do profissional;
3. Equilibrar as recompensas salariais, uma vez que ser mal pago por muito trabalho é um forte fator de desmotivação que retira ao trabalho seu prazer intrínseco;
4. Motivar o sentido comunitário, pois, a pressão do dia a dia tende a oportunizar um isolamento crescente dentro das organizações e no fundo, são as relações pessoais que constituem a maior força de coesão das equipas;
5. Práticas justas são elementares para impedir qualquer desigualdade no ambiente de trabalho, visto que a injustiça alimenta decisões arbitrárias e provoca, dentre tantas emoções negativas, o ressentimento.
6. Alinhamento de valores para evitar um desfasamento entre os princípios pessoais de cada empregado e as exigências que são impostas a eles pelas tarefas atribuídas. Nenhuma tarefa pode colocar em causa a moral de um indivíduo, pois são os conflitos de valores que fazem com que eles passem a questionar, não só a tarefa em si, mas a própria organização.

Além disso, o responsável por introduzir tais estratégias no cotidiano da equipa, deverá trabalhar um plano de ação para desenvolver as capacidades de liderança dos gestores e coordenadores de equipa, além de capacitar toda a equipa, desde líderes até colaboradores, nas seguintes capacidades emocionais (Goleman, 2012, a. e b.):

- | | |
|--|--|
| 1. Empatia; | 6. Autoconsciência a nível coletivo; |
| 2. Cooperação e esforço unificado; | 7. Iniciativa para a resolução de problemas; |
| 3. Comunicação aberta e fluida; | 8. Autoconfiança das equipas; |
| 4. Vontade de melhorar; | 9. Flexibilidade; |
| 5. Autoconsciência a nível individual; | 10. Integração entre as diferentes equipas; |

De acordo com Daniel Goleman (2012, a.), a melhor estratégia para se colocar em prática uma nova competência emocional, reformulando um antigo “circuito”, é através da capacidade de nutrir um novo hábito e ter compreensão dos hábitos que não são mais funcionais e que precisam ser inibidos. A formação técnica é também importante, afinal, as pessoas precisam compreender o que é que estão a fazer e o motivo de estarem a trabalhar suas competências emocionais. Mas o grande desafio é desenvolvê-las e sedimentá-las (processo que leva tempo para ser feito).

Em conjunto com as estratégias mencionadas, é indispensável que sejam realizados testes de competências emocionais de tempos em tempos para que seja possível medir a evolução da equipa e identificar déficits a serem trabalhados. Conforme sugerido pela revisão da literatura da presente investigação, seguem abaixo algumas opções de testes que podem (e devem) ser aplicados como forma de acompanhamento das formações em competências emocionais:

1. **Testes de aptidão:** caracterizam o nível de desempenho quando da execução das metas traçadas e são considerados fiáveis. Os testes de aptidão podem ser aplicados através do (1) método do consenso – por meio da comparação das respostas dos participantes da equipa onde estão inseridos; (2) método dos especialistas – por meio da comparação das respostas dos participantes com as de um especialista; e (3) método dos alvos – por meio da comparação das respostas com os alvos escolhidos. Um exemplo de um teste de aptidão é o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*, Versão 2.0 (MSCEIT) (Roberts et al., 2002).
2. **Escalas de auto avaliação:** visam medir pontos individuais da inteligência emocional (Ângelo, 2007). Contudo, tal método não é absolutamente exato, pois dá margem para falsificação de respostas por meio dos participantes. A vantagem é que se trata de um método de fácil aplicação, além de permitir o acesso às experiências individuais da pessoa que está sendo avaliada e de ser um processo emocionalmente inteligente (Torres, 2014). Um exemplo de uma escala de avaliação é o *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)* do autor Reuven Bar-On.

3. Método dos informantes: revela a forma como um colaborador é visto pelos demais no âmbito da organização, possibilitando a comparação que ele tem de si próprio com a de terceiros, como uma espécie de reputação do avaliado. Tal método é aplicado com base em diferentes indicadores de comportamento da IE e sua aplicabilidade é adequada apenas para contextos de comportamentos observáveis, sendo ineficaz para a medição das aptidões mentais do funcionário (Bastos, 2008). Um exemplo de método dos informantes é o *Emotional Competence Inventory (ECI)*, de Boyatziz, Goleman e Hay/McBer (Torres, 2014).

2.6.6 A Elaboração e Implementação do Plano Estratégico de Recursos Humanos e Inteligência Emocional

Com base no que foi levantado nos pontos anteriores do plano de investigação-ação em questão, o que se segue é a apresentação de um plano estratégico de recursos humanos e inteligência emocional, elaborado a partir dos pontos deficitários previamente identificados. Desta forma, o objetivo deste tópico é a exposição de uma proposta que engloba quatro momentos (planificação, ação, observação e reflexão), a ser implementada em uma ONG do Rio de Janeiro com vistas a tornar a organização algo maior do que a sua marca institucional: é hora de os esforços voltarem-se para uma gestão eficiente e o desenvolvimento de estratégias que estejam 100% alinhadas à sua marca empregadora.

São muitas as perguntas que surgem para a marca empregadora de uma organização no que tange à gestão do seu ativo mais valioso: os seus colaboradores. Por isso, para que esta corporação seja capaz de aperfeiçoar a sua gestão de pessoas de forma estratégica e emocionalmente inteligente, melhorando a sua reputação como empregadora no mercado ao certificar-se de que coloca em prática aquilo que se propõe a fazer para que os seus colaboradores, ex-funcionários, candidatos, concorrentes e *stakeholders* (de uma forma geral) o admirem, propõe-se o seguinte plano-ação:

1ª Fase: Processo de Admissão de um Profissional de Recursos Humanos

Medida 1: Contratação de um profissional especializado na área de recursos humanos estratégicos, com alto quociente emocional e capacitado para gerir pessoas, auxiliar

ativamente nos processos de mudança organizacionais e capacitar a equipa em inteligência emocional.

Objetivo (s):

- Criação de uma área de recursos humanos estratégica na estrutura interna da empresa;
- Garantia de uma eficiente implementação das estratégias;
- Monitorização frequente do processo e de possíveis ajustes que tenham de ser realizados, seja durante a fase de implementação das estratégias, seja em momento posterior;
- Ter um profissional capacitado para conduzir todo e qualquer processo de mudança interna na organização;
- Maior suporte aos colaboradores, no que tange à sua evolução como profissionais na organização (treinamento e formações), bem como ao acompanhamento de situações cotidianas;
- Desenvolvimento de formações para capacitar todos os funcionários em inteligência emocional;
- Profissionalização dos processos de recrutamento e seleção;
- Desenvolvimento e estruturação da gestão interna da organização;
- Manutenção de um clima organização saudável;
- Compreensão dos objetivos estratégicos da corporação para guiar a gestão de pessoas nesta direção;
- Implementação de planos estratégicos com vias ao desenvolvimento e estabilização da marca empregadora da entidade;

2ª Fase: Aplicação de Testes para Medição de Competências Emocionais

Medida 2: Realização de testes para medição das competências emocionais de todos os funcionários da ONG.

Objetivo (s):

- Medir o quociente emocional dos colaboradores da organização;
- Mapeamento do nível de inteligência emocional da equipa;
- Identificação das lacunas e pontos a serem trabalhados de forma individual e coletiva;

- Reunir uma base de dados para o desenvolvimento posterior de formações e dinâmicas eficientes;
- Identificar oportunidades para os colaboradores, com base em potenciais competências que eles possuem e podem não saber;
- Redirecionar as competências emocionais dos colaboradores para serem mais bem exploradas nos seus cargos e funções;

3ª Fase: Avaliação das Diretrizes Internas

Medida 3: Análise das diretrizes internas da instituição, bem como de sua missão, visão e valores.

Objetivo (s):

- Compreensão dos objetivos gerais e específicos da organização;
- Compreensão das metas estipuladas a curto e longo prazo;
- Compreensão do papel da organização frente ao mercado;
- Compreensão e conscientização da missão, visão e dos valores da organização, principalmente no que concerne aos seus colaboradores;

4ª Fase: Recolha de Dados com base no Diagnóstico Organizacional (ponto 2.6.3)

Medida 4: Estudo de campo das práticas diárias e do funcionamento da ONG a partir da observação participativa direta do investigador, que deverá incluir um compilado de notas acerca de tudo o que for identificado como pontos a serem aprimorados, tendo como guia o diagnóstico organizacional (ponto 2.5.3).

Objetivo (s):

- Compreensão do funcionamento e da dinâmica da organização como um todo;
- Verificação da correspondência dos objetivos específicos, gerais, visão, missão, valores e diretrizes da organização com as práticas do dia a dia;
- Possível adaptação ou reajuste dos objetivos específicos, gerais, visão, missão, valores e diretrizes da organização;
- Identificação e recolha de dados tangentes às boas práticas ou práticas deficitárias de gestão de equipas;

- Identificação e recolha de dados tangentes às boas práticas ou práticas deficitárias de inteligência emocional;

5ª Fase: Entrevistas com base no Diagnóstico Organizacional (ponto 2.5.3)

Medida 5: Elaboração de questionários com base nas informações coletadas, tendo como guia o diagnóstico organizacional (ponto 2.5.3); e realização de entrevistas individuais por pautas e entrevistas formalizadas com os colaboradores.

Objetivo (s):

- Levantamento de dados que não podem ser obtidos ou encontrados em outras fontes;
- Direção sistemática e completa do conteúdo a ser analisado, com o mínimo esforço de tempo;
- Compreensão das atitudes, sentimentos e comportamentos dos colaboradores frente situações diversas;
- Guiar os pontos de interesse a serem explorados, para que os entrevistados falem livremente, mas sem perderem o foco (entrevistas por pautas);
- Desenvolvimento de um levantamento social de informações padrão que serão estatisticamente analisadas (entrevistas formalizadas);
- Estabelecer diagnósticos e desenvolver orientações;
- Esclarecimento de situações desconhecidas pelo entrevistador;
- Comprovação dos tópicos analisados e pretendidos pelo entrevistador;
- Captação da expressão corporal dos entrevistados, bem como do tom de voz e da ênfase em determinadas respostas;

6ª Fase: Análise dos Resultados

Medida 6: Análise dos resultados obtidos das entrevistas em conjunto com a recolha de dados a partir da observação participativa direta do investigador.

Objetivo (s):

- Interpretação e compreensão aprofundada do funcionamento da organização;
- Identificação e compreensão aprofundada dos seus pontos fortes e fracos para melhor assimilação dos pontos que precisam ser aprimorados;

7ª Fase: Propostas de Planos de Ação

Medida 7: Elaboração de um plano de formação de competências emocionais para cada um dos departamentos da organização com metas estabelecidas para cada equipa e seus gestores, com monitorização próxima e regular dos profissionais envolvidos para esclarecimento de dúvidas, ajustes e fornecimento de orientações que se façam necessárias.

Objetivo (s):

- Aprimoramento das competências emocionais das equipas através de treinamento teórico, mas principalmente prático;
- Capacitação das equipas com ferramentas de inteligência emocional através de treinamento teórico, mas principalmente prático;
- Auxílio às equipas na implementação dessas competências emocionais no plano prático e em tarefas do dia a dia;
- Alinhamento das competências emocionais e das ferramentas de inteligência emocional com as metas e objetivos de cada área da organização;
- Tentativa de garantir que todos os colaboradores se sintam mais bem preparados para lidar com emoções negativas, pensamentos tóxicos, estresse, frustrações e demais sequestros emocionais.

Medida 8: Implementação das estratégias de inteligência emocional e recursos humanos elencadas no ponto 2.5.5 do presente estudo, com monitorização próxima e regular dos profissionais envolvidos para esclarecimento de dúvidas, ajustes e fornecimento de orientações que se façam necessárias.

Objetivo (s):

- Alinhamento da gestão interna de acordo com a missão, visão, valores e diretrizes da organização;
- Organização e alinhamento das práticas e das metas organizacionais com as metas de cada departamento e com as metas pessoais de cada profissional para que acompanhem o objetivo maior da organização;
- Promoção da estabilização da marca empregadora da entidade;
- Definição e implementação das propostas de valor da organização para com os seus colaboradores;

- Formação de líderes emocionalmente inteligentes;
- Retenção de Talentos;
- Atração de Novos Talentos;
- Aprimoramento das jornadas do candidato e do colaborador;
- Otimização das práticas e dos processos já existentes e possível criação de procedimentos que se façam necessários;
- Otimização, consistência e unidade da comunicação interna (com foco nos colaboradores) e externa (com foco no mercado, candidatos, consumidores, etc.);
- Gestão de desempenho das equipas através de análise de métricas de resultados e performance individual e coletiva;
- Rentabilidade financeira;
- Adaptação mais fluida às mudanças e transformações;
- Promoção do crescimento e fortalecimento da organização como um todo e de seus profissionais;
- Modelagem de uma cultura organizacional que seja respeitada por todos;
- Manutenção de um clima organização saudável para proporcionar o bem-estar e engajar dos colaboradores;
- Potencialização dos pontos fortes da organização;
- Aprimoramento dos pontos fracos da organização;

8ª Fase: Gestão da Manutenção

Medida 9: Manutenção de todas as estratégias, ferramentas, formações e planos de ação implementados, bem como observação e reflexão contínuas acerca das mudanças instaladas para analisar os resultados alcançados e estruturar os ciclos de ações futuras.

Objetivo (s):

- Continuação de todo o trabalho estudado e colocado em prática;
- Garantia do fluxo de trabalho das equipas e da conformidade dos procedimentos;
- Engajamento e satisfação dos colaboradores;
- Aumento do foco e da produtividade da organização;
- Diminuição e maior controle das falhas;
- Aplicabilidade eficaz dos recursos investidos no processo inteiro;

- Análise das ações implementadas, dos resultados atingidos e do impacto das mudanças à dinâmica das equipas e da organização;
- Verificação da eficácia das ações e das ferramentas frente aos resultados alcançados;
- Análise das metas: foram cumpridas ou não? Em caso negativo, compreensão do ocorrido e possíveis incidentes;
- Realização de ajustes, se necessário, para aperfeiçoar as metas pré-estabelecidas e garantir uma nova performance e um novo resultado, ambos mais ajustados à realidade das equipas envolvidas.

2.6.7 Reflexão / Avaliação dos Resultados Obtidos

Diante de todo o exposto, resta apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da observação participativa direta do investigador, que reuniu uma série de impressões quando da sua experiência como observador e colaborador na ONG. A análise feita busca responder à pergunta de partida deste estudo, qual seja: a contratação de um profissional de recursos humanos estratégico com alto QE, capacitado para gerir pessoas e auxiliar ativamente nos processos de mudança, bem como capacitar a equipa e seus gestores em inteligência emocional, influenciará positivamente na performance e satisfação geral dos colaboradores, tendo em vista a harmonia do contexto organizacional?

Partindo de tal premissa, o que se busca compreender é, se ao incluir um profissional de recursos humanos no quadro estrutural institucional, a gestão de pessoas passará a ser devidamente acompanhada e orientada, uma vez que hoje não existe nenhum profissional capacitado ou direcionado para tal função. Para responder tal questionamento, cumpre analisar os pontos elencados na investigação, principalmente no que tange aos pontos fortes e fracos da instituição, apresentados no tópico 2.6.4 deste estudo e organizados abaixo:

GESTÃO DE PESSOAS NA ONG OBJETO DE ESTUDO	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Horizontalidade na Comunicação Interna	1. Acompanhamento/Orientação Deficiente

2. Liberdade de Discurso	2. Liderança Emocionalmente Inteligente Deficiente
3. Integração da Equipe	3. Déficit na Assertividade da Comunicação Interna e na Gestão da Informação
4. Autonomia dos Colaboradores	4. Ausência de Gestão Interna
5. Flexibilidade	5. Ausência de Gestão Estratégica de RH
6. Diversidade e Inclusão	6. Valores Institucionais Vagos
7. Tecnologia Acessível a todos	7. Demissões Impessoais e Frias
8. <i>Smart Office</i>	-
9. <i>Work Life Balance</i>	-

Tabela X - Gestão de Pessoas em uma ONG do Rio de Janeiro: Pontos Fortes x Pontos Fracos (Fonte Própria)

É curioso perceber a dicotomia que existe entre os pontos fortes e fracos da gestão de pessoas na organização: ao mesmo tempo em que o instituto de pesquisa possui um viés extremamente inovador da porta para dentro e da porta para fora, nota-se também um déficit muito grande quando da forma com que o mesmo é gerido e gere as suas pessoas.

A entidade caminha em direção à inovação por meio de pesquisas e projetos vanguardistas com foco na Inteligência Artificial, *Machine Learning*, *Bitcoin*, *Blockchain*, etc., além de cultivar um ambiente de trabalho arrojado, *mindsets* progressistas e uma administração (que acredita ser) moderna. Mas, ao mesmo tempo, apresenta falhas em pilares essenciais que deveriam ser os verdadeiros alicerces para tal crescimento inovador.

Verifica-se uma intenção real e genuína de acompanhar o que existe de mais moderno e inovador no mercado, inclusive no que diz respeito à implementação de políticas que visem melhores condições de trabalho para os seus colaboradores. Contudo, apesar deste intuito, é inegável que a gestão de pessoas se encontre negligenciada, não havendo qualquer estrutura que guie ou que garanta um suporte mínimo para quem lá trabalha. A má gestão é comumente camuflada pelo excesso de autonomia e liberdade e justificada através da confiança que os líderes e gestores depositam sobre os seus subordinados, fazendo com que estes assumam uma responsabilidade que não lhes é cabível.

Na ausência de um profissional da área, os gestores buscam solucionar os problemas e questões associados à gestão de pessoas que surgem no dia a dia da organização, mas apenas quando têm disponibilidade para o fazê-lo, afinal, trata-se de uma função de todos

e de ninguém ao mesmo tempo. Por isso, verifica-se uma quantidade substancial de problemas não resolvidos ou mal resolvidos, com promessas de mudanças, que a maioria das vezes são esquecidas e não cumpridas.

Para além disso, a forma como um problema é tratado pode variar bastante, a depender de quem está à frente da situação, visto não haver protocolos, guia ou unidade de comunicação neste sentido. A consequência disso é o sentimento de injustiça nutrido pelos colaboradores que recebem diferentes tratativas ou orientações, mesmo que diante de situações similares.

Um outro agravante deste contexto é o facto de não existir um planeamento e nem a execução de práticas básicas de gestão de recursos humanos que tem o intuito de estruturar a experiência dos colaboradores no contexto organizacional. O recrutamento e seleção, por exemplo, não seguem um padrão único: assim como algumas vagas são formalizadas e divulgadas pelas redes sociais e website da instituição, garantindo equivalência de oportunidade a todos os candidatos, muitas são as vezes que vagas são preenchidas por conveniência, isto é, por uma indicação interna de um diretor, de algum colaborador ou uma indicação externa. Esta é uma prática que cria privilégios para alguns candidatos em detrimento de outros, e contribui, de forma indireta, em condições e tratativas diferenciadas para determinados colaboradores, a depender de como ele/ela ingressou na organização.

Ademais, não há uma formalização de um procedimento de recrutamento interno, o que dificulta aos colaboradores compreenderem quais são as condicionantes para que eles possam concorrer (ou não) a um cargo superior dentro da empresa. Por vezes são usados argumentos que justificam a necessidade de um recrutamento externo informal (leia-se, por indicação), mas quando levantados por um colaborador sob as mesmas circunstâncias, muitas vezes o argumento já não é mais considerado ou deixa de ser uma condicionante para a decisão. Situações como essas, claramente prejudicam o clima organizacional, a começar pelo sentimento de desvalorização, injustiça e desmotivação do colaborador que se vê sem perspectivas de crescimento na empresa.

Neste sentido, também não há processos de análise de desempenho, gestão por competência ou de gestão de carreira. A falta de feedback contínuo é uma constante no dia a dia da organização, além do acompanhamento e orientação dos gestores e líderes serem, em sua maioria, distantes. Este cenário dificulta que os próprios colaboradores tenham consciência do seu desenvolvimento enquanto profissionais e dos caminhos que decidem traçar por escolha próprio quando da realização de projetos.

Da mesma forma, aqueles que possuem cargos de chefia passam a ter também maior dificuldade em perceber o amadurecimento de um profissional, uma vez que se baseiam apenas nos resultados finais (sejam estes bons ou ruins), sem um olhar para o processo. Sob tal perspectiva, já não há espanto que não haja um processo de gestão de carreira ou uma análise de desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, uma alta rotatividade de pessoal.

Ao mesmo tempo em que os diplomas universitários e as formações académicas são muito valorizadas na ONG investigada, visto 87% da empresa possuir pelo menos um diploma de Licenciatura senão outras formações superiores, a organização não investe em formações e treinamentos para manterem seus colaboradores atualizados. Isto é, em se tratando de uma formação particular, em que o próprio colaborador arcará com as despesas da mesma, a corporação apoia e incentiva a realização da mesma.

Contudo, frente ao que foi observado, não há um planeamento financeiro para formações e treinamento da equipa, nem políticas de bolsas académicas com as instituições de ensino parceiras ONG, o que dá a entender que o crescimento e desenvolvimento dos funcionários é uma responsabilidade única e exclusiva de cada um, mas não da organização.

Por não possuírem os líderes/gestores capacitação em gestão e, diante do déficit de inteligência emocional exposto previamente, é expectável que os mesmos tenham dificuldade em gerenciar situações de estresse ou que sejam capazes de conseguir se colocar no lugar dos seus colaboradores para tentar minimizar ou reverter uma situação de tensão que tenha se instalado. Ou seja, a inabilidade emocional prova-se em diversas circunstâncias do dia a dia da organização, verificando-se uma insatisfação e desmotivação dos funcionários, que por sua vez, não sabem a quem recorrer, como devem fazer para serem ouvidos e no caso de o serem, se suas reivindicações serão levadas a diante.

Foram também constatadas diferentes linhas de conduta dos gestores, que muito se justificam devido aos diferentes quocientes emocionais, outro empecilho para a manutenção de um clima organizacional saudável. Sendo assim, ao passo em que há gestores que dominam o estresse e inspiram confiança em momentos de crise, há também aqueles com perfis caprichosos e vaidosos, que se tornam complicadores ao invés de solução; ao passo em que há gestores que assumem e admitem a responsabilidade dos seus erros com foco na resolução de problemas, há aqueles que reagem de forma defensiva e atribuem a responsabilidade das falhas à outras pessoas; ao passo em que há

gestores que preocupam-se genuinamente com os problemas das suas equipas e priorizam-nas, há aqueles que não tem interesse em perceber o que se passa com suas equipas e colocam as suas necessidades frente às delas.

Por fim, mas não menos importante, nota-se que não há uma diretriz clara em relação à visão e os valores da corporação no que tange aos colaboradores, visto que os mesmos foram desenvolvidos com vias ao fortalecimento da marca, apenas. Dessa forma, não há sequer a indicação de condutas e comportamentos que são defendidos e incentivados pela organização, o que faz nascer um sentimento de dúvida do que é esperado e defendido pela ONG *versus* as práticas que não condizem com a organização. Esta realidade alimenta uma insegurança no ambiente corporativo, uma vez que caracteriza uma permissividade muito grande e uma falta de limites, tanto em relação aos modos dos colaboradores quanto em relação à atuação dos líderes e gestores.

A dúvida que paira é: o que é aceitável ou não? Até que ponto um comportamento é nocivo ou não? A partir de que momento uma conduta torna-se indevida ou não? Quais são os limites? Sem uma definição clara dos valores internos e do comportamento que se espera de qualquer colaborador da instituição, um ambiente que é construído de forma inovadora e que incentiva a autonomia dos que lá estão, facilmente torna-se tóxico e hostil. Ao contar apenas com o bom senso das pessoas, a linha que demarca o que é admissível ou não se torna demasiadamente tênue, e aos poucos, começam a surgir problemas de abuso de autoridade, abuso de autonomia, abuso de liberdade, assim por diante.

Para além da capacitação em Inteligência Emocional, verifica-se, portanto, que há muito ainda a ser implementado a nível de gestão de recursos humanos na corporação. E somente após a consolidação de tais práticas é que será possível pensar em implementar estratégias de recursos humanos e inteligência emocional elencadas no ponto 2.6.5 da atual pesquisa. Ante o exposto, passa-se à avaliação das questões orientadoras desenvolvidas para nortear tanto a observação participativa quanto o plano de ação a ser implementado:

QO.1: É patente a correspondência da missão, visão e valores da organização para com a realidade experimentada pelos colaboradores no contexto organizacional.

Como pode se verificar, a visão e os valores da ONG foram desenhados com vias ao fortalecimento da marca frente ao mercado, descurando diretrizes orientadoras de valores, visão e comportamentos internos. Neste mesmo sentido encontra-se a missão do instituto, cujo objetivo é usufruir das tecnologias que se apresentam ao mundo contemporâneo com vias ao desenvolvimento do Brasil e do Sul Global enquanto sociedade. De igual forma, nota-se a ausência de um esforço em levar (ou integrar) essa missão a um propósito maior para o interior do instituto.

O que se verifica, mais uma vez, é uma grande dedicação com a devida implementação das novas tecnologias e inovações com um olhar para fora do instituto. Entretanto, enquanto empresa, é dever da instituição cultivar e integrar com o máximo de dedicação a sua missão, os seus valores e a sua no interior da instituição.

Esta é a base que serve de mola propulsora para tudo o que se deseja implementar, criar, desenvolver, praticar, efetivar e empreender, independente da essência dos projetos. São esses os alicerces que dão credibilidade à uma marca no mercado, mas principalmente, frente aos seus funcionários, afinal, a missão, os valores e a visão do instituto vão servir de base para o desenvolvimento de todos os profissionais ligados a ela.

A partir do momento em que houver uma definição dos valores internos e da visão da empresa, bem como a sua integração com a missão institucional, a ONG passará uma mensagem mais clara aos seus colaboradores, inclusive no sentido de definir a sua cultura organizacional (composta pelas crenças, pelos hábitos e por esses valores internos que fundamentam o comportamento, o agir e o pensar das equipas).

Desta forma, estará mais claro para todos o que se espera dos funcionários e também da liderança, o que facilitará, inclusive, a atração e retenção do *fit* cultural ideal para a organização. Apenas assim, será possível perceber, tanto do ponto de vista da empresa quanto dos funcionários, se estes que lá estão são os perfis mais adequados para a organização e se a organização é o lugar ideal para estes funcionários. Em outras palavras: o perfil do colaborador deve estar alinhado com a missão, a visão e os valores daquela instituição para que haja uma harmonia entre ele(a) e a empresa.

Posto isto, é possível concluir que a QO.1 não se verifica na realidade da organização, visto que além de não ser patente a correspondência da missão, visão e valores da entidade com a realidade experimentada pelos colaboradores no contexto organizacional, há uma lacuna referente à definição desta visão e destes valores, além de uma dissociação da sua missão para com o papel dos seus colaboradores no dia a dia da.

É fundamental que todos os funcionários do instituto compreendam como o seu trabalho está intrinsecamente ligado ao propósito maior do instituto, seja de forma direta ou indireta.

QO.2: A inteligência emocional é a ferramenta-chave para solucionar os problemas de comunicação interna, motivação e bem-estar psicológico dos colaboradores no contexto organizacional.

Conforme demonstrado de forma exaustiva no presente estudo, a inteligência emocional, uma vez trabalhada como ferramenta no ambiente de trabalho, possibilita, acima de tudo, que seja criado um espaço para diálogos e críticas construtivas. Um dos objetivos da sua utilização no ambiente corporativo, é justamente facilitar a comunicação interna através, por exemplo, de técnicas de comunicação não violenta, que criam uma zona confortável para que os colaboradores e gestores consigam expressar seus sentimentos, emoções, pensamentos e opiniões sem ofender terceiros, e ao mesmo tempo, passem a praticar a escuta ativa.

Ademais, líderes emocionalmente inteligentes tornam-se capazes de comunicar suas mensagens de forma mais clara, desenvolvendo um senso de propósito que estimula um maior engajamento e envolvimento das equipas em relação ao trabalho e as metas a serem cumpridas. Trata-se de uma ferramenta que produz efeitos em 360º: a organização como um todo tem a ganhar quando a inteligência emocional é aplicada como ferramenta de trabalho, pois acima de tudo, ela desenvolve um senso de comprometimento e motivação, além de colaborar para a manutenção de um ambiente de trabalho e um clima organizacional saudáveis.

Uma vez trabalhada, a IE promove, em primeiro lugar, uma melhor compreensão da autoconsciência individual: através dela, é possível que cada colaborador, gestor e líder tenha um conhecimento mais amplo dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos, e, portanto, do que deve ser potencializado e do que deve ser mais bem desenvolvido. No seguimento disto, a autoconsciência estimula o amadurecimento da autoconfiança individual, uma vez que conhecendo-se melhor, o indivíduo torna-se seguro das suas competências, das suas habilidades e de suas emoções. A consequência direta disso é um posicionamento e comunicação mais consistentes, coerentes e confiantes em qualquer cenário, seja o corporativo ou o pessoal.

A partir daí, o autocontrole se transforma em um desafio menos árduo, visto que a autoconsciência e a autoconfiança passam a auxiliar no domínio das emoções que surgem e dos impulsos decorrentes dessas emoções. Este é o melhor caminho para que qualquer ser humano seja capaz de controlar o que faz a respeito de um sentimento que emerge e que pode ser extremamente prejudicial quando partilhado com outras pessoas, como é comum acontecer em situações estressantes por meio de reações explosivas e respostas grosseiras ou indevidas. De acordo com Goleman (2012, a., p. 96), “a essência da autorregulação emocional é a capacidade de contrariar um impulso ao serviço de um objetivo, seja na construção de uma empresa, na resolução de uma equação algébrica ou na perseguição de uma medalha desportiva”. Trata-se de uma capacidade de pôr de lado nosso foco e impulsos autocêntricos.

Abre-se espaço, então, para a escuta ativa: todos passam a serem capazes de realmente ouvir com interesse e atenção o que está a ser dito, o que é, em suma, a base fundamental de um diálogo eficiente. A partir desse momento, a comunicação passa a fluir devidamente, sem que o locutor tenha que lutar para ser ouvido: o processo torna-se natural e espontâneo. Este é o primeiro passo para prosperar o sentimento de empatia dentro das equipas, uma vez que ele está de facto conectado genuinamente com a narrativa que está a ouvir. Outro efeito que surge é o fortalecimento dos laços entre quem fala e quem escuta, visto que surge um interesse genuíno e um caráter mais relacional entre os participantes do diálogo.

A partir deste momento, todas as habilidades interpessoais descritas acima passam a auxiliar no processo de resolução de conflitos, visto que facilitam a ligação com as outras pessoas, o que, por sua vez, possibilita a interpretação dos seus sentimentos e emoções. Este é o caminho mais eficaz para se conseguir direccionar uma equipa para um determinado objetivo: através de uma comunicação compatível com todos, que fortalecerá os vínculos entre os envolvidos e dará outra dinâmica para a equipa. Assim, passa a ser possível que líder e liderado conheçam não só as preocupações uns dos outros, mas também aquilo que os motiva, o que possibilitará a criação de um senso de propósito que estabeleça uma conexão com seus objetivos e emoções.

Por último, mas não menos importante, será através do estímulo, da capacitação da inteligência emocional e do aprimoramento de cada uma das habilidades interpessoais dos colaboradores, que os líderes conseguirão criar um senso de pertença dentro da organização. Para isto é necessário também que os objetivos e metas de cada colaborador estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa, conforme bem demonstrado

na QO.1. A partir desta combinação que se torna possível engajar e motivar os colaboradores a manterem seu foco e comprometimento.

De acordo com o que se verifica diante da observação participativa e de tudo já relatado até aqui, há muito a ser trabalhado em termos de inteligência emocional da organização, dos líderes, dos gestores e dos colaboradores. Conclui-se, portanto, que a QO.2 está totalmente alinhada com a realidade da ONG, posto que a inteligência emocional é de facto a ferramenta-chave para solucionar os problemas de comunicação interna, motivação e bem-estar psicológico dos colaboradores no contexto organizacional.

QO.3: A condução de um processo estratégico de gestão de pessoas com base na inteligência emocional por um profissional de recursos humanos contratado especificamente para tal função, influencia positivamente na performance dos colaboradores.

Tendo em vista que o instituto não possui em sua estrutura um profissional capacitado na área de gestão interna ou de gestão de recursos humanos, e, conforme demonstrado previamente, há uma série de problemas que decorrem justamente desta lacuna no alicerce da organização, já não restam dúvidas de que a contratação de um profissional capacitado em gerir pessoas é algo indispensável para o instituto. Esta é a primeira solução que se propõe para evitar que a gestão dos colaboradores continue a ser negligenciada ou permaneça sendo um trabalho de todos e de ninguém ao mesmo tempo.

Partindo da premissa que cada profissional da organização foi contratado para atuar em uma área específica e possui uma função específica, é possível concluir que ter de conduzir ou se responsabilizar por uma área, sobre a qual não possuem conhecimento específico algum, é uma tarefa que não faz absolutamente nenhum sentido. Se é necessário um grupo de pesquisadores com formação em Direito para tratarem de temas ligados à área de Direito e Tecnologia, por exemplo, é de esperar que seja necessário pelo menos um profissional capacitado em gestão interna/de pessoas para conduzir tal dinâmica no interior da organização.

Enquanto a instituição segue empurrando este problema e adiando a decisão de contratação de um profissional de gestão interna/de pessoas, a imagem que passa para seus funcionários é que não querem investir neste setor. Significa dizer que não é algo importante o suficiente para dedicarem seus esforços. Em se tratando de pessoas, a

conclusão óbvia que se retira deste comportamento é que o capital humano não é algo tão valorizado dentro da ONG, afinal, não há nenhuma preocupação ou movimentação para garantir uma melhor experiência e satisfação dos seus colaboradores.

Posto isto, é possível concluir que a QO.3 não poderia ser mais precisa: a partir do momento em que um profissional capacitado para gerir pessoas for contratado para integrar a sua equipa, a organização transmite a mensagem de que é prioridade para a empresa garantir um ambiente saudável de trabalho a todos, que prestigie as preocupações, os pensamentos, as opiniões e os objetivos dos colaboradores. Neste mesmo sentido e conforme explicitado na QO.2, é imprescindível que este profissional tenha um alto quociente emocional para conseguir aplicar estratégias para conduzir os processos internos e capacitar os colaboradores, gestores e líderes.

Esta é a forma mais eficaz de demonstrar aos colaboradores da entidade que eles são uma mais-valia para a empresa e que são vistos dessa forma pelos seus superiores hierárquicos. A partir daí, juntamente da aplicação das ferramentas de inteligência emocional, o resultado que se espera é um maior engajamento, uma maior confiança dos colaboradores em relação à organização, um fortalecimento do sentimento de pertença e do senso de propósito de cada funcionário, um maior comprometimento em relação à organização e aos resultados, um alinhamento dos valores da empresa com os valores dos colaboradores, dentre tantos outros impactos positivos que de certeza influenciarão positivamente na performance e produtividade de cada funcionário.

QO.4: A implementação de um novo modelo estratégico de gestão de pessoas que priorize a inteligência emocional, gera resistência por profissionais que assumem cargos de liderança na organização.

Em se tratando a metodologia de estudo da atual investigação uma observação participativa que serviu como base para a criação de um plano de ação sugerido para ser implementado num futuro próximo na organização, a QO.4 não foi possível de ser verificada até o presente momento. Portanto, não houve constatações no sentido de compreender se a implementação de um novo modelo estratégico de gestão de pessoas que priorize a inteligência emocional, irá gerar (ou não) resistência pelos profissionais que já assumem cargos de liderança na organização.

Apesar de se tratar de um tópico que ainda não foi testado, é possível que o mesmo se verifique uma vez que esta gestão seja executada. Em primeiro lugar, é importante

frisar que, a partir do momento em que esta decisão for tomada, significa dizer que pelo menos a diretoria (ou a sua maioria) estão de acordo em efetuar esta mudança na estrutura da organização. Este é o primeiro passo para que a mudança tenha possibilidades de atingir o êxito, afinal, é um atestado de que a diretoria concorda que há realmente uma necessidade em investir nessa direção e que os profissionais que lá estão hoje, não estão aptos para o fazerem. Contudo, não é sinônimo de que o processo acontecerá sem obstáculos e percalços.

Toda transformação que ocorre nas vidas pessoais de cada indivíduo exigem um processo de adaptação. O mesmo ocorre dentro das organizações: o processo de adaptação é inevitável e, muitas vezes, pode representar um grande desafio até mesmo para quem incentivou a mudança. Cabe a ressalva de que a transformação impacta todos (e não apenas a diretoria), inclusive os que assumem cargos de chefia e os seus subordinados. Por conseguinte, o ideal é que as transições ocorram de forma suave para que não provoquem impactos negativos.

Contudo, em se tratando da contratação de um gestor de pessoas, é esperado que os impactos sejam grandiosos, afinal, tal profissional, além de implementar novas estratégias, procedimentos e ferramenta até então desconhecidas para a organização, provavelmente colocará em prática uma dinâmica totalmente oposta ao que já foi testado. O novo muitas vezes gera desconforto, principalmente quando atesta, direta ou indiretamente, que modelos antigos estavam errados ou prejudicaram ainda mais. Em um processo que envolve principalmente a natureza humana, é expectável que as reações daí advindas sejam as mais diversas e, inclusive, desafiadoras.

A articulação da mudança, quando a mesma é desejada, normalmente ocorre de forma fluida. Outra coisa totalmente diferente é a sua execução, que exigirá uma série de esforços (e possivelmente, alguma resistência) para que a mesma seja concretizada. Apesar de não ter sido comprovada, a QO.4 apenas reforça a importância da condução do processo por um profissional com alto QE e capacitado para gerir pessoas, uma vez que ele será a melhor alternativa para conseguir contornar a resistência e implementar as transformações sem que as mesmas sejam interpretadas como uma ameaça para os líderes da corporação. Por isso, de forma a evitar reações adversas como sabotagens, desmotivação, baixa produtividade e má vontade, é fundamental que o processo seja orientado por alguém qualificado a gerir emoções.

CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi destacar, teórica e empiricamente, a natureza relacional e o impacto da implementação da gestão estratégica de recursos humanos e da inteligência emocional aplicada como ferramenta de trabalho em um instituto de pesquisa brasileiro, bem como suas relações com a motivação e o engajamento das equipes no contexto organizacional. Deste modo, através da análise dos resultados obtidos, foi possível concluir que tanto a gestão estratégica de pessoas quanto a devida utilização de ferramentas emocionalmente inteligentes para o mesmo fim, apresentam uma influência significativa sobre a performance dos colaboradores, o senso de pertença e o comprometimento em relação à organização.

A investigação tratada neste estudo teve por base uma metodologia qualitativa de observação participativa direta, através da qual o investigador esteve presente no contexto organizacional, recolhendo notas e impressões acerca dos pontos fortes e fracos da instituição no que tange à gestão de pessoas e à inteligência emocional para identificar tudo aquilo que apresentava margem para ser estimulado e fomentado, além de tudo aquilo que apresentava falhas e necessidade de ser aperfeiçoado.

Os objetivos do estudo incluem **(I)** a compreensão do impacto que a contratação de um gestor estratégico de recursos humano causaria para a organização, especialmente no tangente à gestão de pessoas e de mudanças, bem como na satisfação e no bem-estar psicológico dos colaboradores, por meio da implementação de ferramentas de inteligência emocional; **(II)** a verificação da aproximação entre a missão, a visão e os valores organizacionais e a realidade experimentada pelos colaboradores para compreender até que ponto existe uma correspondência estreita entre tais diretrizes e as práticas do cotidiano da empresa; e **(III)** a apuração de possíveis constrangimento e resistência que tal transformação no modelo de gestão de pessoal com base na IE poderia gerar para os gestores e líderes da organização.

Comprovou-se com este estudo, que a GERH se solidifica cada vez mais como um instrumento essencial dentro do contexto organizacional das empresas e atinge múltiplos viés: a descoberta e o desenvolvimento de talentos, a gestão de uma cultura saudável e a orientação para uma liderança emocionalmente inteligente. Já está legitimado que a IE e suas ferramentas precisam ser consideradas em qualquer processo de compreensão do pensamento, sentimento e ação dos indivíduos, especialmente no cenário corporativo

direcionado à gestão de pessoas, pois através da sua aplicação, os gestores conseguem manter suas equipas motivadas e atingir um alto desempenho.

Para que tal objetivo seja atingido, verificou-se ser indispensável a condução do processo por um profissional capacitado para o mesmo. Ou seja, a aplicação da IE no contexto organizacional está intimamente ligada à gestão do capital humano, afinal, incidirá diretamente sobre ele. Na ausência de um líder que esteja à frente do processo e seja qualificado para conduzi-lo adequadamente, as chances de insucesso são grandes. Portanto, a partir do momento em que se planeia a implementação de mudanças que vão impactar diretamente a performance dos indivíduos, promovendo transformações a nível emocional e estrutural, é imprescindível a participação de um gestor de recursos humanos qualificado para gerir tais emoções e reestruturar o modelo interno de gestão.

A análise do contexto organizacional, possibilitou a constatação de que a inabilidade emocional associada à gestão ineficaz de pessoas, contribui em muito para uma comunicação interna rodeada de falhas. O domínio das habilidades interpessoais impacta diretamente na comunicação do líder para com os seus colaboradores, uma vez que influencia na percepção dos seus próprios sentimentos, bem como dos sentimentos de terceiros, tornando possível a adaptação da comunicação conforme a situação e o perfil do colaborador. Esta relação que se cria aproxima o líder do liderado, e vice-versa, contribuindo para o fortalecimento de um laço intra equipas.

Posto isto, é impreterível que a IE seja (re)pensada dentro dos contextos laborais, tendo também em vista o facto de que os seres humanos acabam por passar mais tempo nos seus ambientes de trabalho do que em suas próprias casas ou em qualquer outro lugar. Assim, faz-se mister que a convivência dentro das organizações seja minimamente saudável para que todos saiam ganhando, tanto do ponto de vista do colaborador como do ponto de vista dos gestores e dos líderes.

Conforme demonstrado exaustivamente na presente pesquisa, o alto desempenho já não é mais justificado devido a um alto quociente de inteligência. Atualmente, são diversos os estudos que comprovam que o fator diferencial de sucesso de uma equipa é o seu quociente emocional e a disponibilidade de desenvolvê-lo cada vez mais e mais. Visões que ignorem o poder das emoções estão obsoletas e já não tem mais espaço no mercado de trabalho.

É justamente através do domínio destas emoções que se torna possível aperfeiçoar as interações com os indivíduos à nossa volta e contribuir para o bem-estar do todo. Para isto, empresa, empregado e empregador precisam estar alinhados e determinados a

criarem condições que permitam o desenvolvimento de habilidades como o autoconhecimento, a autoconfiança, o autocontrole, a flexibilidade, a empatia, dentre outros.

Este é o caminho que insere a IE nas práticas de gestão estratégica de recursos humanos com intuito de aprimorar a cooperação entre colaboradores e gestores. Fica demonstrado, assim, que a IE traz consigo um grande potencial de desenvolvimento do capital humano e, quanto mais os seus valores forem impetrados no ambiente laboral, melhores serão os efeitos colaterais para a saúde dos indivíduos e das corporações.

Neste sentido, quanto maiores forem os níveis de IE de um indivíduo, mais elevado será o seu comportamento ético e a harmonia do convívio social e profissional, o que justifica a implementação de formações e treinamentos direcionados para a qualificação destes profissionais em ferramentas de inteligência emocional. Além disso, quanto mais colaboradores estiverem aptos a aplicar tais ferramentas e comportamentos socialmente inteligentes no contexto organizacional, maiores as chances de sua solidificação como parte da cultura da empresa, o que muito provavelmente impactará positivamente no ambiente corporativo além de auxiliar em reações construtivas de terceiros.

No estudo de caso desta investigação, foi elaborado um plano ação a ser colocado em prática na organização por meio de um profissional capacitado a gerir relações e emoções, que por sua vez, passará a integrar o quadro da empresa. Desta forma, ele(a) passará a compreender a realidade do instituto, os problemas que devem ser enfrentados, as lacunas que devem ser minimizadas, as forças que devem ser potencializadas, para então, executar as estratégias que contribuirão para a repaginação da estrutura e *mindset* organizacionais.

No que diz respeito à correspondência entre missão, visão e valores organizacionais com as práticas da empresa, o estudo revelou que o mesmo não se verifica, uma vez que tais diretrizes foram construídas com uma perspectiva de mercado, apenas. Não há na organização em questão, orientações internas do que se espera dos comportamentos dos indivíduos, das suas condutas, dos seus valores e de como isto se conecta com a missão e a visão da corporação.

Portanto, o plano de ação proposto engloba uma reavaliação destes pilares para que os mesmos estejam mais próximos da realidade experimentada por aqueles que lá trabalham, de forma que haja um maior alinhamento das expectativas e valores destes para com a instituição. O objetivo disto é garantir que os profissionais que integram a organização se identificam com os valores da mesma e enxergam um senso de propósito

maior na função e no trabalho que exercem, o que servirá de motivação, engajamento e, por consequência, estimulará o desempenho e a produtividade.

Por fim, mas não menos importante, não foi possível auferir a incidência de possíveis constrangimentos e alguma resistência por parte dos gestores e líderes da organização em relação às transformações efetuadas pelo novo modelo de gestão de pessoal com base na Inteligência Emocional. Isto se deve ao facto de que tais mudanças ainda não foram colocadas em práticas: trata-se de uma hipótese que deverá ser testada durante e após a execução do plano-ação. Sendo assim, ainda não há nenhuma constatação das reações da liderança quando da aplicação das novas estratégias e metodologias que deverão ser implementadas na empresa em um futuro próximo.

Em suma, a ONG estudada é uma instituição que, de uma forma geral, ainda não tem a percepção da importância e do objetivo em investir na sua gestão interna e na gestão dos seus profissionais, não concebendo assim, medidas ou procedimentos específicos que orientem a conduta da liderança e o comportamento esperado do quadro de funcionários e gestores. A ausência de um protocolo e até mesmo da compreensão do valor desse investimento impacta negativamente na relação construída com sua força de trabalho, uma vez que desestimula o senso de pertencimento e o engajamento, dificultando o desenvolvimento do desempenho dos colaboradores e a sua produtividade.

Espera-se que tal investigação auxilie a organização a enxergar e compreender a dimensão e relevância de uma correta aplicação, condução e gestão do capital humano atuante como força de trabalho, principalmente quando da capacitação dos seus superiores hierárquicos em ferramentas que possibilitem um estímulo e desenvolvimento do quociente emocional individual e coletivo. Neste sentido, o plano de ação aqui apresentado tem por objetivo guiar a implementação deste processo transformador, de forma que as transições impactem minimamente o fluxo de trabalho e maximamente a performance e satisfação dos colaboradores.

Em relação às limitações do estudo e recomendações para investigações futuras, resta salientar que, na realização deste projeto, surgiram alguns obstáculos que poderão servir de base e de incentivo a futuras novas investigações. Nomeadamente no que concerne à verificação da Questão Orientadora nº 4, a mesma foi limitada pela atual pesquisa. Seu objetivo era compreender até que ponto a instalação e aplicação do novo modelo de gestão de pessoas fundamentado na inteligência emocional poderia gerar um desconforto, e até mesmo alguma resistência, por parte daqueles que ocupam cargos de liderança na estrutura da organização,

Por se tratar o estudo de uma observação participativa direta, que serviu de suporte para a elaboração de um plano ação proposto para ser executado em um futuro próximo na ONG objeto de pesquisa, a QO.4 supracitada não pôde ser testada. Para isto, será necessário que o mesmo se concretize. Na eventualidade disto acontecer, a QO.4 passará a ser encarada como uma hipótese a ser verificada, e não mais uma questão orientadora.

Neste mesmo sentido, cabe salientar o facto de que há uma série de dinâmicas propostas no mesmo plano-ação e que seguem o mesmo caminho da QO.4: quando da consumação das práticas propostas, deverá ser feito novo estudo que objetive a avaliação dos resultados obtidos, uma vez que a nova investigação será estendida a todos os colaboradores da organização, sem diferenciação da posição hierárquica que ocupam no quadro estrutural da organização, de forma a incluir contributos a 360° que proporcionem um melhor conhecimento do caso em estudo.

Desta forma, as entrevistas deverão ser realizadas presencialmente para que a obtenção de informações seja o mais completa e detalhada possível, bem como a aplicação dos testes de medição de competência emocional. Os dados obtidos através de ambas as metodologias deverão ser analisados juntamente com os resultados oriundos da análise detalhada das diretrizes internas da ONG e também da observação participativa direta conduzida, dessa vez, pelo profissional de recursos humanos responsável pelo processo. É aconselhável que tal análise siga as diretivas provenientes do diagnóstico organizacional realizado nesta investigação.

A atual pesquisa também não conseguiu demonstrar em que medida a liderança na organização segue os parâmetros da inteligência emocional e influencia o capital humano das empresas, apesar de se ter em mente os registos científicos acerca do papel do líder na motivação de suas equipas como algo prioritário para o atingimento de resultados. É interessante que tais dados sejam avaliados para que se possa retirar uma conclusão fidedigna, principalmente sobre até que ponto a inteligência emocional é de facto aplicada nos tipos de liderança da corporação.

Outra recomendação é que não seja implementado nenhum novo modelo de gestão a partir do momento da apresentação da atual pesquisa até que se inicie a concretização do plano ação, de forma a evitar que os resultados sejam mascarados ou que novos problemas sejam criados. Qualquer mudança efetuada neste momento a fim de tentar aprimorar a gestão interna, a gestão de pessoas ou a utilização das ferramentas de inteligência emocional, ainda que com uma boa intenção, pode acabar por prejudicar o atual cenário ou ocultar alguma falha que deva ser resolvida.

Em relação à execução das formações de competências emocionais, é recomendado que todo o processo seja monitorizado regularmente pelo mesmo profissional de recursos humanos que estará a liderar o movimento. Desta maneira, será possível analisar a performance e o desenvolvimento de cada colaborador e gestor com vistas a compreender se as formações estão a cumprir com as metas e objetivos pré-definidos ou se será necessário algum tipo de ajuste. A ideia é que este tempo dedicado à imersão da inteligência emocional seja otimizado o máximo possível para que os colaboradores e gestores sintam-se confiantes em relação à tal intervenção.

Partindo desta premissa, cabe ressaltar a pertinência de se investigar a influência de tais formações e treinamentos na motivação da organização como um todo (o que inclui não apenas os colaboradores, mas também os seus chefes e a diretoria da organização). Trata-se de um contributo valioso, inclusive para medir até que ponto a introdução das formações é um investimento bem-vindo pelos funcionários, o que auxiliará na decisão de implementar futuros treinamentos e cursos específicos para cada setor e função da ONG.

Tendo em vista que esta pesquisa se fundamentou única e exclusivamente sobre a motivação e performance dos indivíduos a partir da implementação de uma gestão de pessoas emocionalmente inteligente, é conveniente ressaltar que existem outros fatores que devem ser incluídos nesta equação, como é o caso do salário, dos benefícios, compensações, recompensas e outros tipos de incentivos. Destarte, aconselha-se que os mesmos sejam considerados para medir a motivação e satisfação dos funcionários, de forma que o resultado final considere o cruzamento do máximo de fatores possível.

Em conclusão, não há dúvidas de que a vontade de perseguir a exploração do assunto é genuína, em se tratando de um tema que está presente em todos os contextos laborais. Por tal motivo, o desejo é de que o presente estudo proporcione bons contributos e auxilie em pesquisas acadêmicas futuras, bem como nas pesquisas corporativas de implementação de técnicas que busquem aprimorar a valorização do indivíduo frente ao todo que representa, ou melhor dizendo, em sua razão e emoção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Airodion, O. (2019). *What Does a Change Manager Really Do? Everything You Need to Know*. Disponível em: <https://www.airiodion.com/change-manager-job-function/>. Acesso em: 26 de junho de 2020.

Ângelo, I. (2007). *Medição da Inteligência Emocional e a sua relação com o sucesso escolar*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Aráoz, C. (2014). Ignore Emotional Intelligence at Your Own Risk. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2014/10/ignore-emotional-intelligence-at-your-own-risk>. Acesso em: 04 de junho de 2020.

Aráoz, C. (2015). How to Look for Emotional Intelligence on Your Team. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2015/04/how-to-look-for-emotional-intelligence-on-your-team>. Acesso em: 04 de junho de 2020.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. (6ª ed.) Londres, Reino Unido: Kogan Page Ltd.

Aveleira, J. (2013). *A Inteligência Emocional, o Desempenho e a Satisfação Laboral em Funções Comerciais*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA), Lisboa, Portugal.

Azevedo, A. (2017). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva – Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Backes-Gellner, U. (2004). Personnel Economics: An Economic Approach to Human Resources Management. *Management Revue*, 15 (2), 215-227.

Barbosa, R., Estender, A. (2014). A Gestão Estratégica de Pessoas – uma ferramenta necessária a toda companhia. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, Rio de Janeiro, Brasil.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25.

Bastos, C. (2017). Pesquisa Qualitativa de Base Fenomenológica e a Análise da Estrutura do Fenômeno Situado: Algumas Contribuições. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 9 (5), 442-451.

Benedict, A. (2007). *2007 Change Management Survey Report: A Study by the Society for Human Resources Management*. Disponível via SHRM Research em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/2007%20change%20management%20survey%20report.pdf>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

Benson, A., Li, D., Shue, K. (2019). Promotions and The Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*. Doi: 10.2139/ssrn.3047193.

Bitencourt, S., Silva, L. (2014). Recursos Humanos x Departamento Pessoal, com ênfase na Capacitação e Desenvolvimento Humano. *Revista FACISA ON-LINE*, 1(3), 69-82.

Brown, B. (2005). Emotional Intelligence: Implications for Human Resource Development. *Otago Management Graduate Review*, 3, 21-36.

Butler, T., Armstrong, C., Ellinger, A., Franke, G. (2016), Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage: Evidence from great places to work. *Journal of Strategy and Management*, 3 (9), 322-343.

By, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 4 (5), 369-380.

Cabral, A. (2011). *Inteligência Emocional e Ética no Sucesso Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Calderón, A., Fedre, J. (2016). José Querino Ribeiro: o fayolismo na administração escolar e a defesa da eficiência dos serviços educacionais. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 2 (32), 585-604.

Cardoso, A. (2014). *Inovar com a investigação-ação: desafios para a formação de professores*. Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra / Coimbra University Press.

Cardoso, J. (2019). A importância da Economia dos Recursos Humanos na Competitividade: O Caso Português. *Lusíada. Economia & Empresa*, (26), 121-132.

Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Castanheira, F. (2014). Job Descriptive Index. In Michalos A. C. (eds), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. Disponível em: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_1565#howtocite . Acesso em: 18 de julho de 2020.

Cavalcante, Z., Silva, M. (2011). *A importância da Revolução Industrial no Mundo da Tecnologia*. VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica. Maringá, PR, Brasil.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações*. São Paulo, SP, Brasil: Editora Atlas S.A.

Clavery, S. (2021). 10 Dicas para você praticar demissões mais humanizadas na sua empresa. Disponível em: <https://bit.ly/3pkDjXS> . Acesso em: 14 de Janeiro de 2021.

Cohen, L., Manion, L. (2011). *Research Methods in Education* (7ª ed.). New York, USA: Routledge. Disponível em: <https://gtu.ge/Agro->

[Lib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf](#) . Acesso em: 14 de Setembro de 2020.

Correa, M., Souza, R. (2016). Origem e Relação do Trabalho com o Ser Humano e as Limitações do Trabalho na Prisão. *Textos e Contextos*, 1 (15), 126-143.

Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de economia e Gestão da Universidade de Lisboa Lisboa, Portugal.

Dirani, A., Hussein, M., Hejase, H. (2019). The Role of Human Resources in Change Management: An Exploratory Study in Lebanon. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 5 (6), 1-13.

Dores, P. (2016). *Relação Entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional – Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Européia, Lisboa, Portugal.

Erthal, A. (2015). *Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: um Estudo com Empresas do Vale do Taquari/RS*. Dissertação de Bacharelado em Administração. Centro Universitário Univates, Lajeado, Rio Grande do Sul, Portugal.

Escolástico, P. (2016). *A Influência do Modelo e Estrutura de Recursos Humanos na Motivação e Comprometimento dos Trabalhadores: Gestão Interna versus Outsourcing*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Estanque, E. (2009). Sindicalismo e Movimentos Sociais: Ação Coletiva e Regulação Social no Contexto Europeu e Português. *Lutas Sociais*, 23, 55-67.

Floyd, R. (n.d.). What Neuroscience Teaches Us About Change Management. Disponível em: <https://www.laserfiche.com/ecmblog/what-neuroscience-teaches-us-about-change-management/#>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

Gale Academic OneFile. (2009). The Peter Principle: Why things always go wrong. *Risk Management Society Publishing, Inc.*, 1. Disponível em: <https://go-gale-com.library2.csumb.edu:2248/ps/retrieve> . Acesso em: 24 de novembro de 2019.

Garcia, A. (2015). *História e Finalidade da Área de Recursos Humanos*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-finalidade-da-rea-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

Garms, E. (2013). *How Could Neuroscience Change the Way We Manage Change?* Disponível em: <https://www.td.org/insights/how-could-neuroscience-change-the-way-we-manage-change>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

Garnica, Antonio Vicente Marafioti. (1997). Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 1(1), 109-122. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-32831997000200008> . Acesso em: 02 de outubro de 2020.

George, J. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027 – 1055.

Gil, J. (2014). *Implicações da Inteligência Emocional na Motivação: uma aplicação a uma organização castrense*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

Goleman, D. (2012, a.). *Inteligência Emocional. O Livro que Mudou o Conceito de Inteligência* (17ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora Temas e Debates.

Goleman, D. (2012, b.). *Trabalhar com Inteligência Emocional. O Livro que Mudou a Maneira com que se trabalha* (5ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora Temas e Debates.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional das Organizações. Lisboa, Portugal: Gradiva – Publicações, Lda.

Gomes, T. (2017). *A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Motivação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), Porto, Portugal.

Goulart, P., Rodrigues, P. (2017). A Gestão de Recursos Humanos e a Ciência Económica. IN M. Lopes (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos – Tomo I: Gestão e Economia* (1-24). Lisboa, Portugal: Edições ISCP.

Graciani, M. (2018). Como a inteligência artificial e as novas tecnologias estão impactando a gestão de pessoas e fazendo com que as empresas acelerem processos e decisões que mexem com carreiras. *Revista Amanhã*, 325, p. 36-45.

Hannan, M., Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964. Disponível em: https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Apr9/HannanFreeman_AJS_1977.pdf . Acesso em: 30 de julho de 2020.

Harari, Y. (2017). *Sapiens – Uma Breve História da Humanidade* (25ª ed.). Porto Alegre, Brasil: L&PM Editores.

HRdictionary (2012). *Evolution of Human Resource Management*. Disponível em: <https://hrdictionaryblog.com/2012/10/28/evolution-of-human-resource-management/>. Acesso em: 24 de abril de 2020.

Hyman, R. (1975). *Industrial Relations: a Marxist Introduction* (9-10). Londres, Inglaterra: Palgrave Macmillan. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-1-349-15623-8%2F1.pdf>. Acesso em 19 de abril de 2020.

Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Sage Open Journals*, 3 (8). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244018800910>. Acesso em: 26 de junho de 2020.

Junior, G., Saltorato, P. (2018). Impactor da Indústria 4.0 na Organização do Trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online: Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção*, 2 (18), p. 743-769.

Kaufman, B. (1998). John R. Commons: His Contributions to the Founding and early Development of the Field of Personnel/HRM. *Proceedings of the 50th Annual Meeting Industrial Relations Research Association*, Madison, WI, 328-341.

Kemmis, S. (2007). Action Research. In: M. Hammersley (Ed.), *Educational research and evidence-based practice*, 167-180. Londres: Sage Publications.

Khokhar, C., & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives, *Europe's Journal of Psychology*, 1, 1-11.

Klaus, P. (2014). *Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies* (eBook). Londres, Inglaterra.

Kodja, C. (2009). *Crise Econômica ao Final do Século XX – 1970 a 2000: Advento de uma Nova Organização Social e Financeira*. Dissertação de Pós-Graduação em História Econômica. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil.

Leiter, M., Robichaud, L. (1997). Relationships of occupational hazards with burnout: an assessment of measures and models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (1), 35-44.

Lewis, J. (1999). Before you promote an employee. *Journal of Management in Engineering*, 4 (2), 13-19.

Lima, J. (2018). *Inteligência Artificial: um mundo que se abre para o RH*. Disponível em: <https://medium.com/@joaogabriellima/inteligência-artificial-um-mundo-que-se-abre-para-o-rh-6265f825857d>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

Lockwood, N. (2007). *An HR Perspective: Change Management*. Disponível via: SHRM Research em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and->

[surveys/documents/2007%20change%20management%20survey%20report.pdf](#). Acesso em: 25 de junho de 2020.

Magos, K. (2007). The contribution of action-research to training teachers in intercultural education: a research in the field of Greek minority education. *Teaching and Teacher Education*, 23 (7), 1102-1112.

Marijani, R., Marwa, Y. (2016). The Validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ) in Tanzania: A Case of Tanzania Public Service College. *Journal of Asian and African Studies*, 23, 162-171.

Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo, SP, Brasil: Editora Atlas S.A.

Mendes, I. (2012). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Dissertação de Mestrado em Gestão estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Moeti-Lysson, J., Ongori, H. (2011). Effectiveness of Trade Unions in Promoting Employee Relations in Organisations. *Global J. of Arts and Mgmt*, 1 (4), 57-64.

Mónico, L., Alferes, V., Castro, P., Parreira, P. (2017). A Observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 724-733.

Morais, J., Moura, D. (2017). Do Taylorismo/Fordismo à Acumulação Flexível: Implicação dos Regimes de Acumulação para o Mundo do Trabalho. *Revista Labor*, 17 (1), 62-72.

Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Dissertação de Doutorado em Ciências Sociais. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

Mozzer, M. (2010). *De Recursos Industriais à Gestão de Pessoas: o Ser Humano em Foco*. Dissertação de Pós-Graduação em Gestão Pública. Instituto A Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Murray, B., Fortinberry, A. (2013). Rethinking leadership training. *Effective Executive*, 16(3), 40-46). *One Search*. (2019). Disponível em: [https://csumb-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=01CAL\\$UMB&sortby=rank&lang=en_US](https://csumb-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=01CAL$UMB&sortby=rank&lang=en_US) . Acesso em: 21 de junho de 2020.

Nicolau, S. (2008). *Inteligência Emocional percebida em alunos e professores: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal.

Nunes, S. (2016). *O papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional: Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra)*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

Pacheco, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. Dissertação de Mestrado em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

Parker, C., Lewis, R. (1981). Beyond the Peter Principle – Managing Successful Transitions. *Journal of European Industrial Training*, 5 (6), 17-21. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240257451_Beyond_the_Peter_Principle-Managing_Successful_Transitions. Acesso em: 20 de julho de 2020.

Prado, V., Alves, B. (2011). *Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas – ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições*. Artigo Científico apresentado no XXXV Encontro de Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnAPAD), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Prosci, (2018). *História da Gestão de Mudanças*. Disponível em: <https://gestaodemudanca.com.br/o-que-e-gestao-de-mudancas/historia-da-gestao-de-mudancas/>. Acesso em 26 de junho de 2020.

Ramos, A., Junior, N., Evangelista, A., Junior, S., Alonso, V. (2011). *Inteligência Emocional dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas*. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, Rio de Janeiro, Brasil.

Ribeiro, A. (2015). Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. *Lutas Sociais*, 35 (19), 65-79.

Ribeiro, J. (1938). *Fayolismo na Administração das Escolas Públicas*. São Paulo, SP, Brasil: Linorechnica. Disponível em: <http://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/13-Classicos/1-Fayolismo-Querino.pdf> . Acesso em: 07 de janeiro de 2020.

Roberts, R., Flores-Mendonza, C., Nascimento, E. (2002). Inteligência Emocional: um construto científico? *Paidéia*, 12 (23), 77-92.

Santos, L., Bertolla, A., Teixeira, E., Polacinski, E., Patias, J. (2017). Medindo a Satisfação no Trabalho de uma Empresa PET. *Revista Tecnológica*, 6 (1), 192 – 211.

Scott, K. (2019). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing your Humanity*. New York, NY: St. Martin's Paperbacks.

Schaap, J. (2019). The Peter Principle: Is This Phenomenon in Decline or Growing? A Review. *The Journal of International Management Studies*, 14 (2), 60-68.

Schimitz, D. (2019). *Better Organizational Change Through Neuroscience*. Disponível em: <https://www.industryweek.com/leadership/article/22026890/better-organizational-change-through-neuroscience>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

Scumparim, D., Correa, D., Neto, M., Netto, A. (2011). Gestão de Pessoas e o Modelo de Gestão de Serviços Globalmente Integrada: um estudo exploratório em uma multinacional de TI. *Economia Global e Gestão*, 2 (16), 101-120.

Senge, P. (2002). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem* (10ª ed.). Best Seller. São Paulo, Brasil: Círculo do Livro.

Sertms. (2019). *Entenda o Papel da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas*. Disponível em: <https://sertms.com/blog/entenda-o-papel-da-inteligencia-emocional-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2020.

Silva, A., Santos, J., Konrad, M. (2016). Teoria Geral dos Sistemas: Diferencial Organizacional que viabiliza o Pleno Entendimento da Empresa. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 6 (22), 1-12.

Silva, C. (2001). Competitividade e Estratégia Empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE*, 1 (4), pp. 35-48.

Silva, C., Fonseca, V. (2010). Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial 2010, art.2, pp. 33-49.

Souza, W. (1998). *Fordism and its Multiple Sequels: the re-organization of work in Britain, France, Germany and Japan*. Disponível em: https://www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/souza.pdf. Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

Tagnin, F. (2004). *Economia da Informação, Custos de Transação e Produtividade: um Ensaio sobre os Retornos das Tecnologias de Informação*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Taylor, F. (1987). *Princípios de administração científica*. São Paulo, SP, Brasil: Editora Atlas S.A. Disponível em: <https://cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/taylor-principios-de-administracao-cientifica.pdf> . Acesso em: 21 de novembro de 2019.

Terry, R., Hussain, A., Nelson, F. (2011). Changing the “Peter Principled” culture of health care systems. *Physician Executive*, 37(4), 1-9.

Torres, M. (2014). *O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho: estudo em dois contextos organizacionais*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2002). *Human Resource Management* (11th ed.). Harlow, Grã-Bretanha: Pearson Education Limited.

Trapp, R. (2019). Managers at Last See Value in Emotional Intelligence. *Forbes Magazine*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2019/07/30/managers-at-last-see-value-in-emotional-intelligence/> . Acesso em: 02 de fevereiro.

Uddin, N., Hossain, F (2015). Evolution of modern management through Taylorism: an adjustment of Scientific Management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science*, (62), 578-584.

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86 (15), n.d. Disponível em: <https://www.questia.com/magazine/1P3-1340638981/the-talent-trifecta> . Acesso em: 15 de junho de 2020.

Vieira, L. (2017). *Aplicação de Diagnóstico Organizacional: Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia*. Dissertação de Licenciatura em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Vigário, S. (2004). *Crianças sem infância: o trabalho infantil na indústria têxtil e os limpa-chaminés (1780-1878)*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Letras e Ciências Humanas, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Viscaino, C., Estork, L. (2007). Gestão de Pessoas: Um Olhar sobre a Evolução Histórica do principal Ativo das Organizações Empresariais. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 13. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/site/e/administracao-13-edicao-dezembro-de-2007.html#tab375>. Acesso em: 12 de abril de 2019.

Wayland, B. (2019). Understanding Change Management Within Your HR Department. *Training Magazine*. Disponível em: <https://trainingmag.com/understanding-change-management-within-your-hr-department/>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

Wong, C., & Law, D. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

World Economic Foun (2018). *10 Skills You Will Need to Survive the Rise of Automation*. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace>. Acesso em: 24 de março de 2019.

World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>. Acesso em: 24 de março de 2019.

World Economic Forum (2019). *These are the 10 Most In-Demand Skills of 2019, according to LinkedIn*. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/the-hard-and-soft-skills-to-futureproof-your-career-according-to-linkedin/>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2020.

Wyse, R. (2015). Gestão de Pessoas: dos Primórdios à Atualidade. *Revista de Ciências Gerencias*, 30 (19), 29-33.

Zuna, A. (2012). *A promoção da Inteligência Linguística e da Inteligência Lógico-Matemática nos alunos do 1º Ciclo do Ensino Básico*. Dissertação de Mestrado em Educação Pré-Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico, Escola Superior de Educação de Beja, Beja, Portugal.