REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PEOPLE MANAGEMENT: THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON TRAINING AND DEVELOPMENT

Ciências Humanas • 18/02/2024

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.10676702

Silvia Regina Sênos Demarco[1]

RESUMO

A pesquisa apresentou conhecimentos teóricos acerca da importância da Inteligência Emocional no aspecto pessoal e profissional, abordando a gestão de pessoas nas organizações. O objetivo geral da pesquisa foi analisar as estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores dentro das organizações na área comercial, com o foco na inteligência emocional na gestão de pessoas. A metodologia aplicada tratou de um estudo qualitativo, descritivo, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Ao final desta pesquisa compreendeu-se que os processos de treinamento e desenvolvimento são relevantes para o crescimento profissional dos colaboradores e líderes perante as organizações, tendo como referência a inteligência emocional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Inteligência emocional; Metodologias para treinamento e desenvolvimento empresarial.

ABSTRACT

This research presented theoretical knowledge about the importance of Emotional Intelligence in personal and professional aspects, addressing people management in organizations. The overall objective of the research was to analyze the training and development strategies of employees within organizations in the commercial area, focusing on emotional intelligence in people management. The methodology applied was a qualitative, descriptive study, using bibliographic research. At the end of this research, it was understood that training and development processes are relevant for the professional growth of employees and leaders within organizations, with emotional intelligence as a reference.

Keywords: People management; Emotional intelligence; Methodologies for business training and development.

1. INTRODUÇÃO

Os problemas que se apresentam no ambiente de trabalho são cada vez mais comuns nos dias atuais. Muitos deles são gerados dentro do próprio ambiente profissional, como também nos diversos relacionamentos extraprofissionais como a família e o ciclo de amizades. Entretanto, se não bem conduzidos, acabam levados ao ambiente organizacional. Os conflitos emocionais mal resolvidos podem se tornar situações delicadas que desfavorecem as relações pessoais. Neste contexto a Inteligência Emocional (IE) surge como utilização adequada e inteligente das próprias emoções para obter sucesso em decisões, objetivos e dificuldades. Configura-se em um sucesso pessoal alcançado por qualquer pessoa em diferentes situações, onde a emoção é usada para o favorecimento deste sucesso diretamente. A partir do bom uso e controle inteligente das emoções comuns como, ansiedade, medo, excitação conseguem-se transformar os comportamentos, pensamentos e ações consequentes em bons resultados, produtividade e controle dos desejos.

Considerando o atual ambiente de trabalho da organização e a relação entre o cenário externo e a velocidade com que ocorrem diversas mudanças, percebe-se que o comportamento humano está diretamente afetado por este ambiente. O dia a dia das pessoas tem impacto direto na capacidade da humanidade de atingir metas e objetivos. Os ambientes organizacionais exigem que gestores e funcionários desenvolvam competências e habilidades para gerenciar emoções. Estas competências ainda não estão totalmente definidas, mas dentro de um universo corporativo, a Inteligência Emocional (IE) e a resiliência desempenham um papel fundamental na melhoria e eficácia organizacional. Quando uma organização

considera estes aspectos, pode gerir melhor os conflitos humanos e prevenir atitudes improdutivas no comportamento humano. É importante que gestores tenham a capacidade de identificar, compreender, utilizar e gerir as emoções nas suas organizações.

Apesar da relevância do tema, o desenvolvimento dessas competências exigidas representa um desafio, dada a diversidade de indivíduos e a soberania do ambiente externo da organização. Se as organizações entenderem que precisam se adaptar a este entendimento, assumirão um papel predominante no desenvolvimento de seus liderados.

Hoje, a Inteligência Emocional (IE) é um conceito com diversas definições, mas todas estão suficientemente próximas para sustentar a ideia do seu importante papel no contexto pessoal e na tomada de decisão, este último requer capacidade de administrar e adaptar o próprio comportamento como indivíduo que lida com outro todos os dias.

Nas organizações, o cultivo de emoções pode promover a disposição mental, tolerante e criativa tornando as pessoas abertas a novas ideias e experiências. Contudo muitos gestores se sentem desafiados pela gestão baseada em princípios da psicologia positiva[2] para promover felicidade no ambiente de trabalho embora esteja ciente que essa metodologia será uma arma poderosa para atrair e reter talentos como vantagem competitiva, no entanto como você manter princípios positivos no trabalho? Com as estruturas corporativas cada vez mais complexas e com a necessidade diária de superação, objetivos, demandas, pressões e conflitos persistentes.

É nesse contexto que, a I.E., se torna importante, pois é definida como a capacidade de sentir, compreender, controlar seu próprio estado emocional ou dos outros.

Neste cenário questiona-se: como preparar colaboradores e desenvolver para que saibam lidar com suas emoções, e com as do outro. Como desenvolver estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores dentro das organizações na área comercial, com o foco na inteligência emocional?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores dentro das organizações na área comercial, com o foco na inteligência emocional na gestão de pessoas, desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos:

- Conceituar inteligência emocional na gestão de pessoas;
- Identificar algumas metodologias para treinamento e desenvolvimento de pessoas utilizadas em empresas;
- Verificar estratégias de programa de treinamento e desenvolvimento profissional na área comercial com o foco na inteligência emocional.

Acredita-se que o treinamento e desenvolvimento vai agregar na vida do indivíduo como um todo, trazendo um olhar diferenciado não só para dentro da organização, mas como sua vida pessoal. Afinal, não há como separar os seus valores. É preciso que se entenda que o treinamento e o desenvolvimento são uma via de mão dupla onde todos ganham: seja a empresa ou os profissionais. Portanto, se faz necessária a pesquisa, a fim de colaborar com pares

da gestão de pessoas, vislumbrando a importância da inteligência emocional em seus programas de treinamento e desenvolvimento empresarial.

2. METODOLOGIA

Para a presente investigação, utilizou-se uma pesquisa de natureza básica, com norte investigativo no aspecto qualitativo e descritivo no que tange a promoção de uma análise de revisão bibliográfica buscando em livros, pesquisas, artigos científicos e recortes literários que visaram solucionar o problema da pesquisa de acordo com a temática.

Minayo, (2001) aponta que a pesquisa qualitativa em vista das ciências sociais abrange importantes realidades onde tais fenômenos não podem ser medidos porque o universo que ela exerce compreende relações profundas com o material de pesquisa.

Para investigar as necessidades sociais que demandaram às mulheres da periferia a empreender, ainda que diante de muitos obstáculos, foi utilizada a pesquisa descritiva, que de acordo com Minayo (2001, p. 21) esta pesquisa ¨observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos".

Em relação aos procedimentos, Fonseca (2002, p. 32) afirma que "a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites".

A pesquisa cientifica foi realizada através das bases de dados como Revistas Científicas, *Scielo*, Google acadêmico e portais de administração, utilizando como norte, os seguintes termos-chave: “Inteligência emocional na gestão de pessoas”, “treinamento na empresa”, “metodologia de desenvolvimento empresarial”, ocorrendo esta, durante o período de março a novembro de 2023, sendo encontrados meios necessários para a coleta de dados científicos, como: artigos acadêmicos, sites acadêmicos, livros e revistas científicas que possam enriquecer a pesquisa e dar credibilidade nas abordagens dos assuntos pertinentes ao tema.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A Inteligência Emocional (IE) e a gestão de pessoas

Os primeiros estudos realizados sobre a inteligência humana começaram a ser produzidos por Binet, criador do primeiro teste de inteligência e autor da deliberação sobre a relação entre a idade cronológica e a idade mental (Bock; Furtado; Teixeira, 2002 *apud* Kerber e Varela, 2022). Os autores compreendem que a razão depende da emoção, já que é praticamente impossível fazer avaliações subjetivas da realidade e, desta forma, comprometer as decisões e, até mesmo, atividades importantes do cérebro humano (Damásio, 1996).

Kerber e Varela (2022) citam Howard Gardner (1999), que estabeleceu como inteligência, o conjunto de habilidades que agem de forma independente e que respondem a demandas do momento. Além disso, Gardner desenvolveu a teoria de inteligências múltiplas e a existência de seus nove tipos: linguística, lógico-

matemática, naturalista, musical, espacial, corporal ou cenestésica, intrapessoal, interpessoal e existencialista.

Diversos conceitos são usados para entender essa relação: comprometimento, satisfação, participação, motivação etc. (Siqueira; Gomide, 2004 *apud* Santos, 2021). Neste contexto, o comprometimento organizacional é fortalecido como um dos fatores psicossociais mais importante para a compreensão da relação indivíduo<> organização que lidera pesquisas nas últimas décadas por ser considerado um melhor preditor do comportamento organizacional (Bastos; Aguiar,2015). Devido às demandas imediatas da gestão, como produtividade, bom relacionamento interpessoal e gerenciamento, as habilidades cognitivas devem ser desenvolvidas e acompanhadas, a fim de minimizar as dificuldades apresentadas em enfrentar pressões e problemas que surgem dentro das organizações. Portanto, a Inteligência Emocional (IE) dentro do ambiente organizacional para que o indivíduo tenha a capacidade de compreender suas próprias emoções e assim como do outro. (Mayer; Salovey; Caruso, 2004).

Gerenciar e liderar equipes multidisciplinares diversificadas, multifocadas, se torna cada vez mais desafiador. A Inteligência Emocional é um aspecto de competência inerente aos gestores, líderes e membros de equipes, como opção pela busca da qualidade de vida e engajamento no ambiente de trabalho. (Hansen *et al.*,2018)

O ambiente de trabalho e a qualidade de vida estão interligados ao nível de Inteligência Emocional (I.E.) que cada indivíduo possui e o quanto é importante contribuir no ambiente de trabalho para o engajamento da equipe, conforme observado por Mayer e Salovey (1997*apud* Hansen *et al.,* 2018).

Ignaczuk (2020, p. 98) considera que: “[...] o medo está relacionado à sua capacidade técnica de lidar com uma nova ferramenta, se existe um receio em relação às mudanças colaterais que podem ser necessárias — como morar em outra cidade — ou até mesmo se você tem receio de perder o emprego”. Portanto, é indispensável que algumas atitudes sejam tomadas em relação a esse processo. O autor argumenta que os gestores precisam encontrar o foco desses medos e buscar minimizá-los. Uma das formas é manter a equipe bem-informada sobre as atualizações, fazendo com que eles participem ativamente das decisões que precisam ser tomadas e na forma como serão trabalhadas. Tendo a participação de todos no processo desde o início. Assim, quando ocorrer a mudança, o colaborador estará acostumado a ela.

A Inteligência Emocional (IE) é a capacidade de avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o pessoal e profissional. (Palmer *et al.*, 2005)

Na busca de resultados, o profissional contemporâneo precisa saber atuar na resolução de diferentes e diversos conflitos que envolvem múltiplos interesses, que em grande parte são de origem comportamental, ou seja, é previsível esta dificuldade na condução dos trabalhos, pois as pessoas são a causa de tudo que acontece e por definição não sao gerenciados apenas o trabalho em si, mas sim, pessoas. (Goleman, 2012).

Goleman, (2012, p 23) conceitua a IE como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a

nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos". Ou seja, a capacidade de gerenciar os próprios sentimentos e controlar as emoções, como essencial para o desenvolvimento da sua inteligência.

O autor definiu cinco pilares da inteligência emocional: a autoconsciência – como a capacidade de analisar as emoções e prever reações; a autorregulação - capacidade de conseguir controlar seus sentimentos em momentos de pressão e equilibrá-los; a automotivação, - que envolve o autoconhecimento e autor responsabilidade. É preciso se conhecer para entender como se manter motivado e disciplinado e se tornar protagonista da sua história; a empatia – como a habilidade de se colocar no lugar do outro, respeitando e acolhendo suas emoções; e as habilidades sociais – ter como objetivo se relacionar bem; um indicativo de uma vida mais saudável.

Goleman (2012) afirma que:

> *Os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando. Estamos sendo avaliados por novos critérios. Já não importa o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este é o critério de avaliação que, cada vez mais, vem sendo utilizado para se decidir quem será contratado ou quem não será, quem será dispensado ou mantido na empresa, quem ficará para trás e quem será promovido (Goleman, 2012, p.15).*

A inteligência emocional é definida por Vieira-Santos *et al.*, (2018) como a capacidade que processa as informações, porém, a diferença está no raciocinar sobre as emoções e, assim, utilizar as informações da emoção no auxílio do pensar e tomar decisões mais assertivas. Portanto, a inteligência emocional é uma capacidade importante da inteligência.

A capacidade de gerenciar as emoções, pode auxiliar as pessoas a estimular afetos positivos, evitando assim subjugamentos por afetos negativos e a também combater o estresse dos colaboradores. (Mayer e Salovey, 1997 *apud* Santos, 2021)

O relatório gerado pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) indica aos tomadores de decisão e defensores da saúde mental que intensifiquem o compromisso e a ação para mudar atitudes, ações e abordagens à saúde mental, seus determinantes e cuidados.

Diante dessas considerações, diversas organizações perceberam a necessidade de ter um olhar mais de perto focado no bem-estar dos funcionários, com a proposição de alcançar um melhor desempenho profissional com esse foco no bem-estar seja físico, mental e/ou social.

Muitos pesquisadores afirmam sobre a importância da felicidade dos funcionários dizem na verdade que funcionários mais felizes e satisfeitos produzem mais seu desempenho é produtivo e motivado. São destacados por (Siqueira e Gomide Junior, 2004 *apud* Santos, 2021). Na área da visão organizacional esse foco está voltado aos colaboradores que têm maior responsabilidade emocional, reduzindo os atrasos e faltas dos colaboradores e reduzindo a rotatividade de funcionários, ou *turnover*.[3]

Segundo López (2004 *apud* Santos, 2021), as habilidades que a Inteligência Emocional traz para um indivíduo facilita o relacionamento interpessoal e o desempenho no ambiente organizacional. Não somente para os colaboradores, a inteligência emocional desempenha um papel central na liderança eficaz. Os líderes que possuem essa habilidade são capazes de se relacionar de forma significativa com sua equipe, tomar decisões assertivas e motivar os outros a alcançarem altos níveis de desempenho. Ao desenvolver a inteligência emocional e aplicá-la na liderança, os líderes podem criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, que promove o crescimento tanto individual quanto coletivo. Portanto, investir no aprimoramento da inteligência emocional é fundamental para se tornar um líder bem-sucedido e inspirador. (De Lima *et al*, 2022)

Para Nascimento et al. (2020 *apud* Santos, 2021), as empresas têm buscado informações e conhecimento sobre a I.E. treinamento, capacitação, desenvolvimento e lideranças dos seus colaboradores, com a finalidade de lidar melhor com as variações emocionais, habilidades, limitações e competências de seus colaboradores promovendo o aumento da produtividade.

Em relação à gestão de pessoas (GP), Ribeiro (2005) diz que antigamente, a GP se concentrava em um departamento fechado e à parte da organização, mantendo tudo a respeito da área em um clima repleto de segredos e mistérios, como as escalas salariais, que eram tão sigilosas que nem mesmo os gerentes as conheciam, além de terem o papel de ¨controlar rigidamente a carreira dos funcionários e valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa¨. Ribeiro (2005 *apud* Gomes, 2017, p. 16) afirma que esta área não pode ser vista como um setor de administração de pessoal, com atribuições burocráticas e operacionais, e traz o novo papel de Recursos Humanos em administrar as relações das organizações com as pessoas, que devem ser vistas hoje como parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais.

3.2 Metodologias de treinamento e desenvolvimento

Para iniciar o assunto sobre treinamento, Chiavenato (2009, p. 387) diz que a educação é ¨toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos. ¨ Dessa maneira, assimila essas influências conforme sua predisposição, e enriquece ou modifica seus próprios padrões.

A educação profissional, que visa preparar o homem para a vida profissional. A formação profissional compreende três etapas:

> *Formação profissional: é a educação profissional institucionalizada ou não que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos situados no longo prazo, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. 2. Desenvolvimento profissional: é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. Seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo, visando proporcionar conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-a para assumir funções mais complexas. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. 3. Treinamento: é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. (Becker et al., 2015, p. 15)*

Para criar esse perfil, as organizações precisam implantar programas de qualificação que privilegiem o desenvolvimento de novas competências; e, embora as instituições de Educação Formal tenham como principal função a disseminação do conhecimento

aos alunos e a formação profissional legitimada, as organizações sentem a necessidade de preparar melhor seu quadro de trabalhadores para atuarem com foco em seus próprios negócios (Eboli, 2004,2016).

O treinamento ele é um fator relevante dentro das organizações, embora muitos ainda não tenham essa coincidência, acham que o retorno precisa ser em curto prazo, sendo que para se obter resultados efetivos vai ser necessário investimentos para retornos para médio e longo prazo (Pacheco, 2005, p.19).

O autor considera fundamental desenvolver processos de aprendizagem continuada que permitam o envolvimento de toda cadeia de produção com o destino da organização e compromisso com as estratégias de negócios da empresa. Planejar é um dos principais fatores que impacta no sucesso de um treinamento e desenvolvimento.

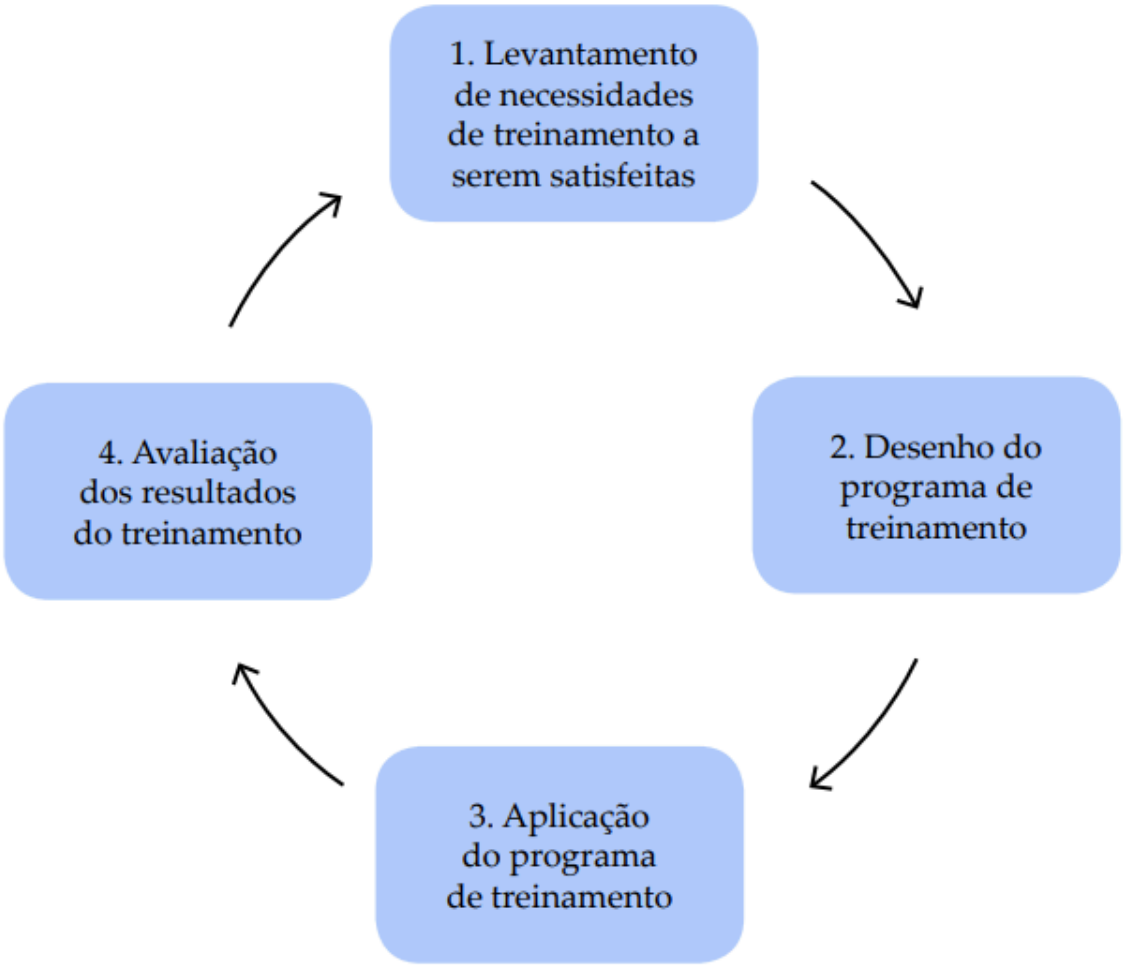
Quando um treinamento e desenvolvimento são bem planejados, levando em conta as necessidades da empresa, estrategicamente, desenvolve-se as competências nos funcionários para se alcançar o objetivo.

Assim, “o propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”. (Chiavenato, 1999, p. 295)

Observa-se que o treinamento ocorre em curto prazo, no qual as pessoas são treinadas com objetivos determinados.

As etapas do processo de treinamento identificadas pelo autor, se apresentam na figura 2, a seguir:

Figura 2 – etapas de treinamento



Fonte: Chiavenato (2004)

Assim, verifica-se as etapas como:

1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

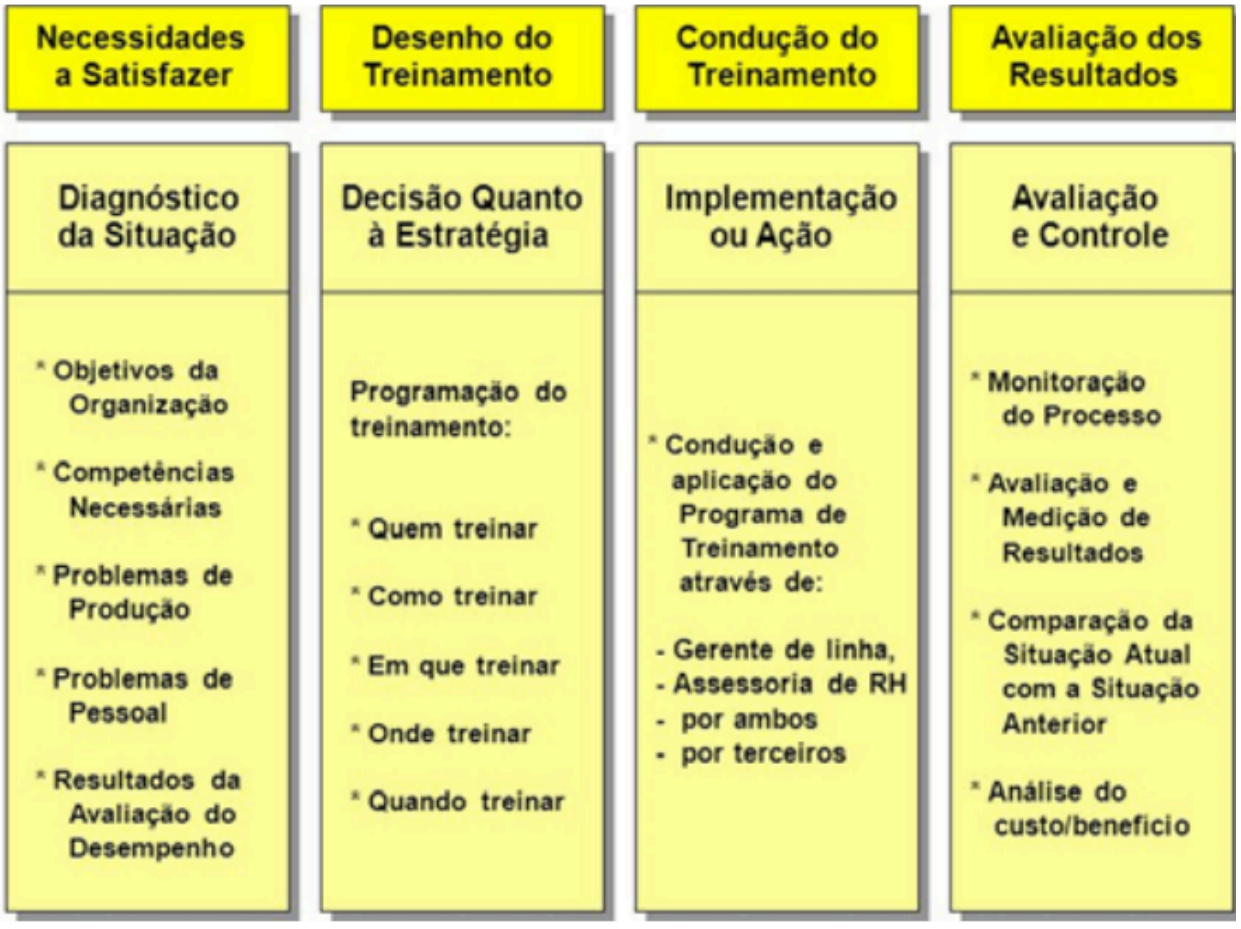
2. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.

3. Implementação: é a aplicação e a condução do programa de treinamento.

4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Quanto ao processo de treinamento, observa-se na figura 3:

Figura 3 - Processo de Treinamento



Fonte: Chiavenato (2004)

Portanto, a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em diferentes tarefas e como coordenar entre elas a execução. Há muitas maneiras de dividir tarefas e diferentes formas e métodos para coordená-las e cuidadosamente considerados escolhidos para alcançar consistência

e harmonia, de acordo com a situação atual da organização. (Mintzberg, 1995, p. 79).

Essa divisão de tarefas por meio do planejamento organizacional possibilita o alcance de metas.

Segundo Chiavenato (2010), os principais objetivos do treinamento são:

> *prepara as pessoas para executar uma variedade de tarefas imediatamente específicas da organização, fornecendo oportunidades para o desenvolvimento pessoal contínuo, em vez de apenas para a posição atual que você ocupa, mas também para outras posições que os indivíduos podem vir a exercer. (Chiavenato, 2010, p. 367)*

Portanto, para alcançar os resultados desejados através do treinamento, é necessário e importante que todas as informações sejam consistentes e claras para que mudanças conscientes e humanas de comportamento e atitudes aconteçam no ambiente corporativo.

Rodrigues (2020) diz que ultimamente, as organizações estão comprometidas no desenvolvimento dos colaboradores para que estejam motivados a crescer exibindo assim todas as suas qualidades e habilidades e convertendo-as em benefícios para as empresas, buscando estratégias e processos para reduzir o *turnover*

para que se sintam valorizados de uma forma humanizada e pertencentes à instituição.

Há um consenso de que as organizações buscam desenvolver suas equipes para permanecer num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, formar, desenvolver e melhorar as aptidões e competências dos colaboradores tornou-se mais viável em termos de relação custo-benefício de funcionários para evitar a rotatividade.

Sendo assim, é mais rendável investir no desenvolvimento pessoal das equipes e assim mantendo uma vantagem competitiva em relação ao mercado de trabalho, pois uma equipe bem desenvolvida gera os resultados positivos e almejados.

Chiavenato (2014 *apud* Nascimento *et.al.*, 2020, p. 9) apresenta o elo entre as organizações e o papel das pessoas no desenvolvimento de suas tarefas para alcançar as metas estipuladas, fazendo com que cada indivíduo se sinta valorizado e parte fundamental deste processo. Buscando desenvolvimento e aprendizado contínuo para melhoria das relações.

De acordo ainda com o autor Chiavenato (2014 *apud* Nascimento *et.al.*, 2020), liderar é orientar e influenciar indivíduos, e direcionar a organização a fazer com que seus liderados alcancem seus objetivos, encontrando os melhores resultados, planejando, orientando e seguindo as melhores estratégias. A partir do início da década de 1980, surgiu a chamada nova perspectiva sobre liderança. Partindo da ideia de gestão através do simbolismo, envolvendo a chamada “liderança carismática” - quando um líder carismático faz emergir um potencial dinâmico e realizador nas pessoas que o seguem. Os efeitos são refletidos na coesão grupal, no engajamento, na

produtividade e na qualidade dos resultados alcançados., “liderança visionária” - conceito possui a habilidade de identificar e criar oportunidades, preparar-se para resolver e superar as adversidades, se planejar e se preparar previamente. Além disso, ele consegue fazer com que os liderados se sintam mais motivados, engajados e comprometidos, enxergando possibilidades de crescimento e alcance de resultados cada vez melhores, e “liderança transformacional” - se baseia na influência do líder como principal ativo. Sua figura é responsável por estimular a equipe através de energia, paixão e motivação.

Outras contribuições recentes incluem a de “liderança distribuída” - definida como a atribuição para um indivíduo ou grupo de indivíduos que agem em conjunto tendo como base a influência voluntária dos membros por sua experiência direta ou presumida, engajamento, sendo que o escopo de influência abrange o local de trabalho e as atividades que ali se operam. (Azevedo, 2000 *apud* Nascimento *et.al.*, 2020, p. 10).

Do mesmo modo que a liderança é uma jornada que começa do lado de dentro, como uma liderança de si mesmo antes de se pensar em liderar os outros, pode-se considerar que a primeira visão de futuro que o líder precisa estabelecer é a sua.

Goleman (2012) considera que quando um profissional tem conhecimento e controle sobre suas emoções, ele terá maior facilidade em avaliar as situações de seu dia a dia e lidar com elas da melhor forma possível. Além disso, outros benefícios observados no dia a dia dos colaboradores é a capacidade de ter uma melhor gestão de tempo, ou seja, uma melhor organização e otimização do tempo gasto para realizar cada tarefa.

3.3 Estratégia de modelo de programa de treinamento e desenvolvimento profissional na área comercial com foco na I.E.

O mercado de trabalho tem mudado suas formas de avaliar pessoas. Empresas direcionam seu olhar para a capacidade do colaborador em lidar com outro e consigo mesmo, tornando assim, a IE como principal meio de avaliação no momento de contratar, avaliar e até mesmo desligar um funcionário.

O treinamento comercial é um treinamento específico para a equipe de vendas e é feito para preparar os vendedores a conduzirem o processo comercial desde a primeira etapa até o fechamento.

Futrell (2003) considera que a venda se refere ao modo com que é feita a comunicação para convencer um cliente potencial a adquirir alguma coisa, seja essa um bem ou um serviço que atenda às suas necessidades, contudo, a capacitação e treinamento dos vendedores resulta no desenvolvimento de suas habilidades e competências, que impactam diretamente no resultado da organização. Para tal, é necessário que o Gerente de Vendas ou Gestor responsável pratique o feedback com os vendedores para identificar quais são os *gaps* do cotidiano desse colaborador e trabalhar na busca das soluções.

No comércio, a necessidade do treinamento dos colaboradores tende a ser constante, uma vez que os lojistas precisam estar atentos às novas demandas dos consumidores e à melhor forma de atender às expectativas do seu público e superá-las. Ademais, os altos índices de rotatividade de profissionais que veem nas funções de vendas uma breve oportunidade de crescimento e mudança de carreira tendem a elevar os investimentos com treinamentos para

adaptação de novos colaboradores aos cargos de trabalho. (Borges, 2014).

Com a adoção de uma nova visão estratégica e gerencial, buscando garantir uma vantagem competitiva da empresa, a formulação de políticas comerciais, ao promover um plano de treinamento e desenvolvimento estruturado para equipe comercial, pode se tornar um diferencial estratégico para o alcance dos objetivos da empresa.

Segundo Faria de Paula (2020), com tantas mudanças acontecendo na, gestão e treinamento de pessoas, as empresas começaram a aumentar investimento em gestão e formação de conhecimentos visando a retenção profissionais, clientes, fornecedores e sua respectiva diferenciação e competitividade no mercado. (Leite *et al.,* 2019). Nesse contexto, a área de gestão de pessoas começa a ganhar relevância nesse cenário organizacional, pois não é mais uma área de recursos humanos apenas, torne-se um parceiro estratégico no desenvolvimento de competências, habilidades, conhecimentos e atividades para melhorar estrategicamente a empresa e sua competitividade no mercado.

Ivancevich (2011, p.393) considera que os processos desenvolvidos na área de treinamento e desenvolvimento visam o objetivo de fornecer aos funcionários informações, treinamento e compreensão da organização e seus objetivos. Além disso, o objetivo do treinamento e desenvolvimento é colaborar para que os funcionários continuem contribuindo de maneira positiva o seu desempenho.

> *[...] Adotar um sistema de ensino estratégico semelhante ao de uma universidade corporativa (UC) é necessário para o desenvolvimento empresarial para que seus colaboradores desenvolvam seus talentos e tenha impactos positivos nos resultados do negócio resultante da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos, sem dúvida um fator importante, nos negócios, se firmado como uma necessidade e ação estratégica para promover e desenvolver conhecimento organizacional para apoiar novos modelos de gestão sendo flexível e acompanhando as mudanças intelectuais e sociais. (Éboli, 2001, p. 7)*

O líder que possui a inteligência emocional como competência é um líder, mas um líder que desenvolve, que cativa, que promove a autoestima da equipe e minimiza os impactos das pressões diárias.

> *É importante que a equipe, os gestores e os clientes saibam falar o que querem e o que não desejam na forma de críticas construtivas, sem usar somente a racionalidade ou a emoção, tendo empatia com o outro, equilíbrio entre os dois. Poder externar reclamações sob a forma de críticas construtiva, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz. (Goleman, 2012, p. 169).*

Neste contexto, observa-se que o ambiente organizacional é um dos aspectos mais importantes para o processo de crescimento da empresa. Os profissionais que trabalham na área de treinamento e desenvolvimento são responsáveis na capacitação, educação e principalmente no desenvolvimento dos colaboradores. O RH precisa ser estratégico ao oferecer capacitações de acordo com os perfis comportamentais dos colaboradores para que eles não se sintam desmotivados em participar. Nesse sentido, com o mapeamento comportamental de cada membro da equipe em mãos, o T&D pode aplicar treinamentos que reafirmem seus pontos fortes e desenvolver soluções para suas fraquezas.

Para Kelly (2023), as diversas faixas etárias podem enriquecer o ambiente profissional, entretanto, nem sempre é fácil gerir a diversidade de uma equipe.

A autora afirma que as gerações mais jovens se preocupam mais com os posicionamentos e a cultura do empregador. Os mais idosos têm outra visão sobre carreira.

> *Cinco gerações fazem parte da força de trabalho atual. A "geração silenciosa" – fazendo referência àqueles nascidos entre 1925 e 1942 –, os baby boomers, a geração Z, os millenials e a geração X trazem diferentes perspectivas e expectativas para o ambiente de trabalho. É fácil colocar um estereótipo em cada uma: de que os boomers são inflexíveis e têm medo de tecnologias, que a geração X não se importa com o que as pessoas pensam sobre eles, que millennials querem reconhecimento para tudo que fazem e a geração Z – o maior grupo demográfico dos EUA com mais de 90 milhões de pessoas – só querem ser influenciadores do TikTok. (Kelly, 2023,s/p)*

Babyboomers- filhos de pais que haviam acabado de passar pela II guerra devastadora, tiveram uma criação mais rígida e disciplinada. Essa forma diferente de educar os filhos é um reflexo de um momento de reconstrução do entendimento de segurança. Em linhas gerais, os filhos do período entre 1945 e 1964 apresentam a tendência de serem mais obstinados e focados.

Os Baby Boomers dão muito valor ao trabalho e à formação de uma família sólida.

A geração que veio depois dos Baby Boomers é a Geração X, composta pelos nascidos entre os anos de 1975 e 1979. Nos anos 1980, surgiu a geração Y que também é chamada de Millennials, pois consiste em pessoas que assistiram a virada do milênio antes de se

tornarem adultas, mas com discernimento para entender o ocorrido. A geração Z que é formada pelos nascidos após 1997 e que têm como característica principal serem extremamente conectados à internet. (IBC, 2023)

Conhecer as diferentes formas de educar-se e as peculiaridades de cada geração é eminentemente relevante na atmosfera profissional, pois permite que a organização possa levar suas estratégias de ampliação de pessoal a intuito de obter melhores resultados. Por sua vez, o a falta de conhecimento das gerações pode chamar se de retrabalho, ou a má utilização de ferramentas a intuito de obter resultados assertivos e estratégias competitivas com a necessidade do mercado. Quando se pensa em estratégias de maneiras corporativas que sejam assertivas a cada geração é indispensável perceber como uma determinada empresa recebe diferentes perfis de trabalho. As formas de ampliação escolhidas podem animar ou bloquear o andamento de todos os envolvidos no treinamento, desenvolvimento e capacitação. Conforme cada geração apresentada na figura 4:

Figura 4 – Classificação das gerações tecnológicas e suas principais características

Geração Veterana/ Tradicional	Geração *Baby Boomers*	Geração X	Geração Y	Geração Z
1922/1944	**1945/1965**	**1966/1977**	**1978/1989**	**1990/...**
Conformista	Otimista	Cético	Interativo	Imediatista
Não Contestador	Lado Positivo	Questionador	Contestadores	Excentricidade
Trabalho: Crescimento se dá passo a passo; Não questiona autoridade.	Trabalho: Razão de viver; Envolvimento; Desenvolvimento Pessoal;	Trabalho: Independência; Autoconfiança; Questiona Autoridade;	Trabalho: Diversidade; Colaboração; Realização/ Consumo.	Trabalho: Ainda não estão inseridos no mercado de trabalho.
Alheios às tecnologias	Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia.	Adaptação rápida; Proficientes na tecnologia.	Tecnologia é algo natural na vida; Bem mais informados.	Ligados à internet.
Tradição e sabedoria.	Ideal de reconstrução do mundo.	Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo.	Globalização; Diversidade; Multiculturas.	Trabalho coletivo está em escasso na virtude desses jovens

Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

Liderar pessoas adaptando-se às mudanças, passou a ser um desafio para os gestores que lidam com as gerações tecnológicas:

> *A fim de se adaptar-se às céleres mudanças, liderar pessoas passou a ser um enorme desafio para essas gerações (tanto a Baby Boomer, X e Y) ocupam de certa forma, posições de destaque nas empresas que estão na busca de verdadeiros líderes a fim de se manterem competitivas. Ressalta-se ainda que a forma de se fortalecer a liderança de qualquer organização é diminuindo conflito existente entre respectivas gerações. [...] diante da ocorrência de mudanças tanto tecnológica, como comportamental torna-se necessário compreender os diversos tipos de gerações e estilos de liderança que cada uma se adéqua. Entender um pouco mais sobre as diferenças entre as gerações Baby Boomer, X e Y pode resultar num ambiente harmonioso de trabalho saudável, cooperativo obtendo, dessa forma, resultados satisfatórios para as organizações e seus colaboradores. (Reis et al, 2013, p. 8)*

Observa-se que diferentes gerações estão convivendo atualmente nos mesmos ambientes de trabalho já é conhecido e já é uma realidade nas organizações. O que até então não existia nesse contexto era a convivência de gerações com características tão diferentes. Tais características estão sempre relacionadas com o contexto social e com o momento histórico em que seus indivíduos vivem, aprendem e se relacionam.

Reconhecer as diferenças comportamentais entre as gerações, favorece o líder na tomada de decisões, além de auxiliar na solução

de possíveis conflitos, corroborando ser possível alcançar harmonia entre as gerações *Baby Boomers,* X e Y na busca da competitividade empresarial na contemporaneidade.

Foram apresentadas essas diferenças e convivência nas organizações empresariais, pois impactam diretamente no treinamento corporativo, que se refere a programas e atividades desenvolvidas pela organização para aprimorar as habilidades, competências e conhecimentos dos seus colaboradores. Os treinamentos podem englobar diversas áreas, incluindo habilidades técnicas, por meio de *workshopping*, seminários, palestras, mentoring, online e coaching.

O treinamento é necessário para se aprender novas técnicas, com simulações de casos similares ao da organização. A era do conhecimento implica cada vez mais em rever paradigmas presentes nas organizações e cada vez mais tende a ser a mola propulsora no desenvolvimento e implementação de estratégias competitivas (Kanaane; Ortigoso, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se a contemporaneidade do tema como uma tendência a tornar-se cada vez mais abordada no mercado de trabalho, nas organizações, devido a relevância de se considerar o desenvolvimento da, I.E., nas relações e gestão de pessoas.

Verificou-se que o objetivo geral dessa investigação: analisar as estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores dentro das organizações na área comercial, com o foco na inteligência emocional na gestão de pessoas foi alcançado.

Ao abordar a Inteligência Emocional, concluiu-se a sua importância nas organizações porque os colaboradores e líderes podem se tornar mais produtivos, mais expressivos, melhores comunicadores, tomam decisões confiantes, melhores resultados, quando nos relacionamentos, os indivíduos são capazes de gerenciar as suas próprias emoções e as das outras pessoas.

Compreendeu-se que tanto o processo de treinamento como o de desenvolvimento são importantes para o crescimento profissional do indivíduo perante as organizações, tendo como referência a inteligência emocional dos colaboradores e dos líderes.

Verificou-se também, a necessidade de termos treinamentos adequados para gerações diversas, aplicando a Inteligência Emocional, motivando os colaboradores e líderes com inteligência para tornar as equipes mais produtivas e os serviços mais eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho:** um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.

BECKER, K. A. W.; MASKE,D.C.; MARIONS,D. de L. da C. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**. Indaial: UNIASSELVI, 2015. Disponível em:< https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=21659>. Acessado em: out, 2023.

BORGES, A.C; FERNANDES,S..C.;PASQUALINI, D.; NEHRING,H.;ORTIEB,M. Gestão de pessoas : treinamento e

desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **NAVUS-** Revista de Gestão e Tecnologia, Santa Catarina, v. 4, n. 1, pp. 101-110,.2014. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450613009.pdf. Acessado em: Set, 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 4° ed., São Paulo: Atlas, 1999.

DE LIMA, L. F. G. *et al*. Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literaura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v.8 n.8, p. 502-513, ago. 2022. Disponível em:https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523. Acessado em: ago, 2023.

EBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v.26, n.3. p. 14-34, 2021. Disponível em: https://revistas.una.br/reuna/article/view/1278. Acessado em: Jun, 2023.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FUTRELL, C.M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

DE PAULA FARIA, R. *et al*. **A percepção de aprendizado por parte das gerações baby boomers, X, Y, Z no uso das novas tecnologias de informação e comunicação**: desafios e interesses para a educação corporativa na atualidade. 2020. 51 p. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG) - UFMG, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/58754. Acessado em: Jul, 2023.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GUIMARÂES, L. D. A **influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional.** 2019. 90 f. Dissertação (mestrado em Administração) UNIFACS - Universidade Salvador, Salvador, 2019. Disponível em:< https://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/810>. Acessado em: ago, 2023.

HANSEN, R.; FABRÍCIO, A.; LIANE, B.; LOPES, L.F.D. Inteligência emocional no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. **Revista Gestão Organizacional,** Chapecó, v.11, n. 1, 2018. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3980. Acessado em: Set, 2023.

IGNACZUK, C. **Mudança no trabalho**: veja como lidar da melhor forma. Movidesk, 13 mai, 2020. Disponível em:

https://conteudo.movidesk.com/mudancas-no-trabalho/. Acessado em: set, 2023.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos.** 10. ed. São Paulo: McGrow-Hill, 2008.

KANAANE, R.; ORTIGOSO S. A. F, **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** 2ª Ed. Atlas, São Paulo, 2010.

KELLY, J. As melhores práticas para gerir cinco gerações no ambiente de trabalho. **FORBES**, 2023. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2023/03/cinco-geracoes-conseguem-conviver-no-ambiente-de-trabalho/#:~:text=Cinco%20gera%C3%A7%C3%B5es%20fazem%20parte%20da,para%20o%20ambiente%20de%20trabalho. Acessado em: out,.2023.

KERBER, M. V.; VARELA, M. M. **Inteligência emocional nas organizações:** o impacto da pandemia da Covid-19 em uma empresa de engenharia civil de Florianópolis. 2022.. 108 p. Monografia (bacharelado em Administração) - UFSC, Santa Catarina:, 2022. Disponível em: < https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232442/TCC%20-%20Mariana%20e%20Martina%20ajustado%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em: set, 2023.

LEITE, E. D.; DA SILVA, M. J. P.; DE AGUIAR PONTES, P. H. O uso da inteligência emocional como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. **Revista Psicologia & Saberes**, Maceió, v. 8.n. 11, p. 305-319, 2019. Disponível em:

https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/987. Acessado em: Ago, 2023.

MESQUITA, A. D; DE OLIVEIRA, L. C.; DE SOUZA MUNHOZ, G. A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo,** Rio de Janeiro, , v.8., n.1, nov, 2020. Disponível em: https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40102. Acessado em: jul, 2023.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: **Emotional Development and Emotional Intelligence**: Educational implications. New York: Basic Books, 1997.

MEDEIROS, E.S.; LOPES,F. de A. **Bem-estar subjetivo sob a perspectiva da psicologia evolucionista e da psicologia positiva**. 2020. Dissertação (mestrado em Psicobiologia). UFRN, Natal, 2020. Disponível em:https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/29466 . Acessado em: ago, 2023.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NASCIMENTO, B. S.; DE SOUZA, D. C.; GUEDES, S. da S.; GOMES, R. L. R. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, *[S. l.]*, v. 9, n. 9, 2023. Disponível em: https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2326. Acesso em: 3 nov. 2023.

REIS, P. N. C.; LUCAS, J. da S.; MATTOS, K.; MELO, F.A.de O.; SILVA, E.M . O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X E Y na

busca da competitividade empresarial no século XXI. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 10., 2013. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: AEBD, 2013. Disponível em: http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/9418322.pdf. Acesso em: 17 out. 2023.

SANTOS, J. H. R. G. **A importância da inteligência emocional nas organizações.** TCC. Taubaté, S.P.: Universidade de Taubaté, 2021. Disponível em: de. Acesso em: 18 set. 2023.

VIEIRA-SANTOS, J.; LIMA, D. C.; SARTORI, R.l M.; SCHELINI, P. W.; MUNIZ, M. Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia.**, Londrina, v. 9, n. 2, maio/ago. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072018000200006. Acessado em: ago, 2023.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.

---

[1] E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. Lattes: https://lattes.cnpq.br/0885717230562811

[2] A **Psicologia Positiva** oferece boas práticas para melhorar o desempenho e aumentar a sensação de bem-estar pessoal. (FIA,2020)

[3] t*urnover* ou rotatividade de pessoal é o nome dado ao fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa. Esse índice é

calculado a partir da relação entre o desligamento e a admissão de novos colaboradores.