

REVISTA TÓPICOS

GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NO AMBITO ORGANIZACIONAL

DOI: 10.5281/zenodo.13290081

Júlio César Leite Da Silva¹

RESUMO

O estudo explorou teorias relacionadas à relevância da inteligência emocional tanto na esfera pessoal quanto profissional, com ênfase na gestão de pessoas dentro de organizações. O objetivo principal foi examinar as estratégias de treinamento e desenvolvimento de funcionários no setor comercial, com um enfoque particular na aplicação da inteligência emocional. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa e descritiva, utilizando uma revisão bibliográfica como principal método de coleta de dados. Ao término da investigação, concluiu-se que os processos de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para o avanço profissional de colaboradores e líderes nas organizações, especialmente quando alinhados com o desenvolvimento da inteligência emocional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Inteligência Emocional. Treinamento de Desenvolvimento. Equipes.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

ABSTRACT

Ensuring that the strategy guides the organization's actions and results, and that all levels understand and implement it, is one of the main responsibilities of business leadership. To achieve this objective, an effective methodology is the Balanced Scorecard (BSC). This tool offers a comprehensive and long-term view of the company's financial and non-financial management. This article aims, through bibliographical research, to demonstrate how the Balanced Scorecard can serve as a valuable resource in strategic management, facilitating the elaboration and effective implementation of strategy within the organization.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategy. Management. Performance

1. Introdução

Os desafios enfrentados no ambiente de trabalho são cada vez mais comuns hoje em dia. Eles podem surgir tanto no próprio ambiente profissional quanto em relacionamentos pessoais fora do trabalho, como com a família e amigos. Se não forem bem geridos, esses problemas podem afetar negativamente o ambiente organizacional. Conflitos emocionais mal resolvidos podem criar situações difíceis que prejudicam as relações interpessoais.

Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE) se destaca como a habilidade de usar as próprias emoções de maneira inteligente e adequada para alcançar sucesso em decisões, metas e superação de dificuldades. Trata-se de uma ferramenta para o sucesso pessoal, aplicável em diversas situações, onde a emoção é usada de forma construtiva.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

O uso adequado e o controle inteligente de emoções como ansiedade, medo e excitação podem transformar comportamentos, pensamentos e ações em resultados positivos, maior produtividade e controle dos desejos. Dado o atual ambiente de trabalho e a rápida evolução do contexto externo, o comportamento humano é diretamente influenciado por esses fatores. A rotina das pessoas impacta a capacidade de atingir objetivos e metas. As organizações exigem que gestores e colaboradores desenvolvam competências para gerenciar emoções, sendo a Inteligência Emocional e a resiliência fundamentais para a eficácia organizacional.

Quando uma organização valoriza esses aspectos, pode gerir melhor os conflitos e prevenir atitudes improdutivas. É essencial que os gestores sejam capazes de identificar, compreender, utilizar e gerenciar emoções dentro da empresa. Apesar da importância do tema, o desenvolvimento dessas competências é desafiador, devido à diversidade de indivíduos e à influência do ambiente externo.

As organizações que se adaptarem a essa compreensão terão um papel crucial no desenvolvimento de seus funcionários. A Inteligência Emocional é um conceito com várias definições, mas todas destacam seu papel significativo no contexto pessoal e na tomada de decisões, exigindo a capacidade de administrar e adaptar o comportamento individual no convívio diário com outras pessoas. No ambiente corporativo, o cultivo de emoções pode promover uma disposição mental mais tolerante e criativa, abrindo as pessoas para novas ideias e experiências.

REVISTA TÓPICOS

No entanto, muitos gestores encontram dificuldades em adotar uma gestão baseada em princípios de psicologia positiva para promover a felicidade no trabalho, mesmo sabendo que isso pode ser uma vantagem competitiva para atrair e reter talentos. Diante das estruturas corporativas cada vez mais complexas e das constantes pressões e desafios, a IE se torna essencial. Ela é definida como a capacidade de sentir, compreender e controlar as próprias emoções e as dos outros.

Nesse cenário, surge a questão: como preparar colaboradores para lidar com suas emoções e com as dos outros? Como desenvolver estratégias de treinamento e desenvolvimento focadas na inteligência emocional, especialmente na área comercial?

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar as estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores com foco na inteligência emocional na gestão de pessoas. Os objetivos específicos incluíram:

- Definir inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas;
- Identificar metodologias utilizadas em empresas para o treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Examinar estratégias de programas de treinamento e desenvolvimento profissional na área comercial com foco na inteligência emocional.

Acredita-se que o treinamento e desenvolvimento, quando bem aplicados, beneficiam tanto os indivíduos quanto as organizações, refletindo positivamente na vida pessoal e profissional dos colaboradores. O

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

treinamento e o desenvolvimento devem ser vistos como uma via de mão dupla, onde todos ganham. Portanto, é essencial a pesquisa para contribuir com os profissionais de gestão de pessoas, destacando a importância da inteligência emocional em programas de desenvolvimento organizacional.

2. Metodologia

Para esta investigação, foi realizada uma pesquisa de caráter básico, com abordagem qualitativa e descritiva. A análise foi conduzida através de uma revisão bibliográfica, que incluiu livros, pesquisas, artigos científicos e outros textos literários relevantes, com o objetivo de explorar a questão de pesquisa conforme o tema abordado.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é especialmente relevante nas ciências sociais, pois lida com fenômenos que não podem ser quantificados e abrange uma compreensão profunda das relações envolvidas no material de pesquisa.

Para examinar as necessidades sociais que levaram as mulheres da periferia a iniciar empreendimentos, apesar de enfrentarem inúmeros desafios, foi adotada uma abordagem 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”.

REVISTA TÓPICOS

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 científica 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 Discussões

3.1 A Inteligência Emocional (IE) e a Gestão de Pessoas

Os primeiros estudos sobre a inteligência humana foram iniciados por Alfred Binet, que desenvolveu o primeiro teste de inteligência e explorou a relação entre idade cronológica e idade mental (Bock, Furtado & Teixeira, 2002, citados por Kerber & Varela, 2022). Segundo esses autores, a razão é influenciada pela emoção, uma vez que é difícil fazer julgamentos completamente objetivos da realidade, o que pode impactar decisões e funções importantes do cérebro humano (Damásio, 1996).

REVISTA TÓPICOS

Kerber e Varela (2022) também fazem referência a Howard Gardner (1999), que definiu a inteligência como um conjunto de habilidades que operam de forma independente para responder às exigências do ambiente. Gardner é conhecido pela teoria das inteligências múltiplas, que abrange nove tipos: linguística, lógico-matemática, naturalista, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal, interpessoal e existencial.

Diversos conceitos, como comprometimento, satisfação, participação e motivação, são utilizados para entender a relação entre o indivíduo e a organização (Siqueira & Gomide, 2004, citados por Santos, 2021). Nesse contexto, o comprometimento organizacional é destacado como um dos fatores psicossociais mais relevantes para entender essa relação, sendo considerado um forte preditor do comportamento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015).

Devido às demandas imediatas na gestão, como a necessidade de produtividade, bom relacionamento interpessoal e habilidades de gerenciamento, é essencial desenvolver e monitorar competências cognitivas para lidar com as pressões e desafios dentro das organizações. Assim, a Inteligência Emocional (IE) torna-se fundamental no ambiente organizacional, pois permite que os indivíduos compreendam tanto suas próprias emoções quanto as dos outros (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Gerenciar e liderar equipes diversificadas e multidisciplinares apresenta desafios crescentes. A Inteligência Emocional é uma competência fundamental para gestores, líderes e membros de equipes, pois desempenha

REVISTA TÓPICOS

um papel crucial na promoção de qualidade de vida e engajamento no ambiente de trabalho (Hansen et al., 2018).

O nível de Inteligência Emocional (IE) de cada indivíduo influencia diretamente tanto a qualidade de vida quanto o ambiente organizacional. Mayer e Salovey (1997, citados por Hansen et al., 2018) destacam a importância da IE na promoção do engajamento das equipes, evidenciando sua relevância no contexto empresarial.

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”. Assim, é essencial que certas medidas sejam adotadas em relação a esse processo.

O autor sugere que os gestores identifiquem as origens dos medos de seus colaboradores e trabalhem para reduzi-los. Uma estratégia é manter a equipe bem informada sobre atualizações e envolvê-la ativamente nas decisões que precisam ser tomadas e na forma como serão implementadas. Isso inclui a participação de todos desde o início do processo, de modo que, quando a mudança ocorrer, os colaboradores já estejam familiarizados com ela.

A Inteligência Emocional (IE) envolve a capacidade de avaliar e expressar emoções com precisão, acessar ou gerar sentimentos que facilitem o pensamento, compreender emoções e conhecimentos emocionais, e regular

REVISTA TÓPICOS

emoções para promover o crescimento pessoal e profissional (Palmer et al., 2005).

No ambiente de trabalho atual, os profissionais precisam ser aptos a resolver conflitos diversos e complexos, que frequentemente envolvem múltiplos interesses e são, em grande parte, de natureza comportamental. Como Goleman (2012) observa, essa complexidade se deve ao fato de que a gestão não lida apenas com tarefas, mas, fundamentalmente, com pessoas, que são a fonte de tudo o que ocorre.

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”. Em outras palavras, a habilidade de gerenciar os próprios sentimentos e controlar as emoções é fundamental para o desenvolvimento da inteligência.

O autor identificou cinco pilares da inteligência emocional: a autoconsciência, que é a habilidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e prever reações; a autorregulação, que consiste na capacidade de controlar sentimentos sob pressão e mantê-los equilibrados; a automotivação, que inclui o autoconhecimento e a autorresponsabilidade, pois é fundamental entender a si mesmo para manter a motivação e a disciplina, assumindo o protagonismo da própria vida; a empatia, que é a habilidade de se colocar no lugar dos outros, respeitando e compreendendo suas emoções; e as habilidades sociais, que visam estabelecer bons relacionamentos, contribuindo para uma vida mais saudável.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

A habilidade de gerenciar as emoções pode ajudar as pessoas a fomentar sentimentos positivos, evitando a influência de emoções negativas e combatendo o estresse dos colaboradores (Mayer & Salovey, 1997, citados por Santos, 2021).

O relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) recomenda que os tomadores de decisão e defensores da saúde mental aumentem seu compromisso e ação para alterar atitudes, práticas e abordagens relacionadas à saúde mental e seus determinantes.

Com base nessas diretrizes, muitas organizações passaram a focar mais de perto no bem-estar de seus funcionários, visando melhorar o desempenho profissional ao promover o bem-estar físico, mental e social. Pesquisas indicam que funcionários mais felizes e satisfeitos são mais produtivos e motivados, conforme destacado por Siqueira e Gomide Junior (2004, citados por Santos, 2021). Na perspectiva organizacional, essa abordagem reduz atrasos, faltas e a rotatividade de funcionários.

López (2004, citado por Santos, 2021) argumenta que as habilidades proporcionadas pela Inteligência Emocional facilitam as relações interpessoais e melhoram o desempenho no ambiente de trabalho. Além disso, a inteligência emocional é crucial para uma liderança eficaz.

Líderes com alta inteligência emocional conseguem se conectar de maneira significativa com suas equipes, tomar decisões assertivas e motivar os outros a alcançar altos níveis de desempenho. Desenvolver e aplicar a inteligência emocional na liderança contribui para um ambiente de trabalho

REVISTA TÓPICOS

positivo e produtivo, promovendo o crescimento tanto individual quanto coletivo. Portanto, investir no aprimoramento da inteligência emocional é essencial para ser um líder bem-sucedido e inspirador (De Lima et al., 2022).

De acordo com Nascimento et al. (2020, citados por Santos, 2021), as empresas têm procurado informações e conhecimentos sobre Inteligência Emocional (IE) para treinar, capacitar e desenvolver seus colaboradores, com o objetivo de melhorar a gestão das variações emocionais, habilidades, limitações e competências, o que resulta em um aumento na produtividade.

Sobre a gestão de pessoas (GP), Ribeiro (2005 apud Gomes, 2017, p. 16) observa que, no passado, a GP era limitada a um departamento isolado dentro da organização, mantendo muitas informações em segredo, como as escalas salariais, que eram tão confidenciais que nem mesmo os gerentes tinham acesso. Além disso, o departamento de GP desempenhava a função de "controlar rigidamente a carreira dos funcionários e valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa".

Ribeiro (2005) afirma que a gestão de pessoas não deve ser encarada apenas como um setor responsável por tarefas burocráticas e operacionais. Em vez disso, o papel de Recursos Humanos deve evoluir para gerenciar as relações entre as organizações e seus colaboradores, que devem ser considerados parceiros estratégicos do negócio, e não meros recursos empresariais.

REVISTA TÓPICOS

3.2 Metodologia 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”. Assim, absorve essas influências de acordo com sua própria inclinação, enriquecendo ou alterando seus padrões pessoais.

A educação profissional tem o objetivo de preparar o indivíduo para sua carreira. A formação profissional é dividida em 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

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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 estabelecer esse perfil, as organizações precisam implementar programas de qualificação que priorizem o desenvolvimento de novas competências. Embora as instituições de Educação Formal tenham como principal função a disseminação do conhecimento e a formação profissional reconhecida, as organizações sentem a necessidade de preparar melhor seus funcionários para atuarem focados em seus próprios negócios (Eboli, 2004, 2016).

REVISTA TÓPICOS

O treinamento é um fator importante nas organizações, embora muitos ainda não reconheçam isso e acreditem que o retorno deve ser de curto prazo. No entanto, para obter resultados efetivos, é necessário investir para obter retornos a médio e longo prazo (Pacheco, 2005, p.19).

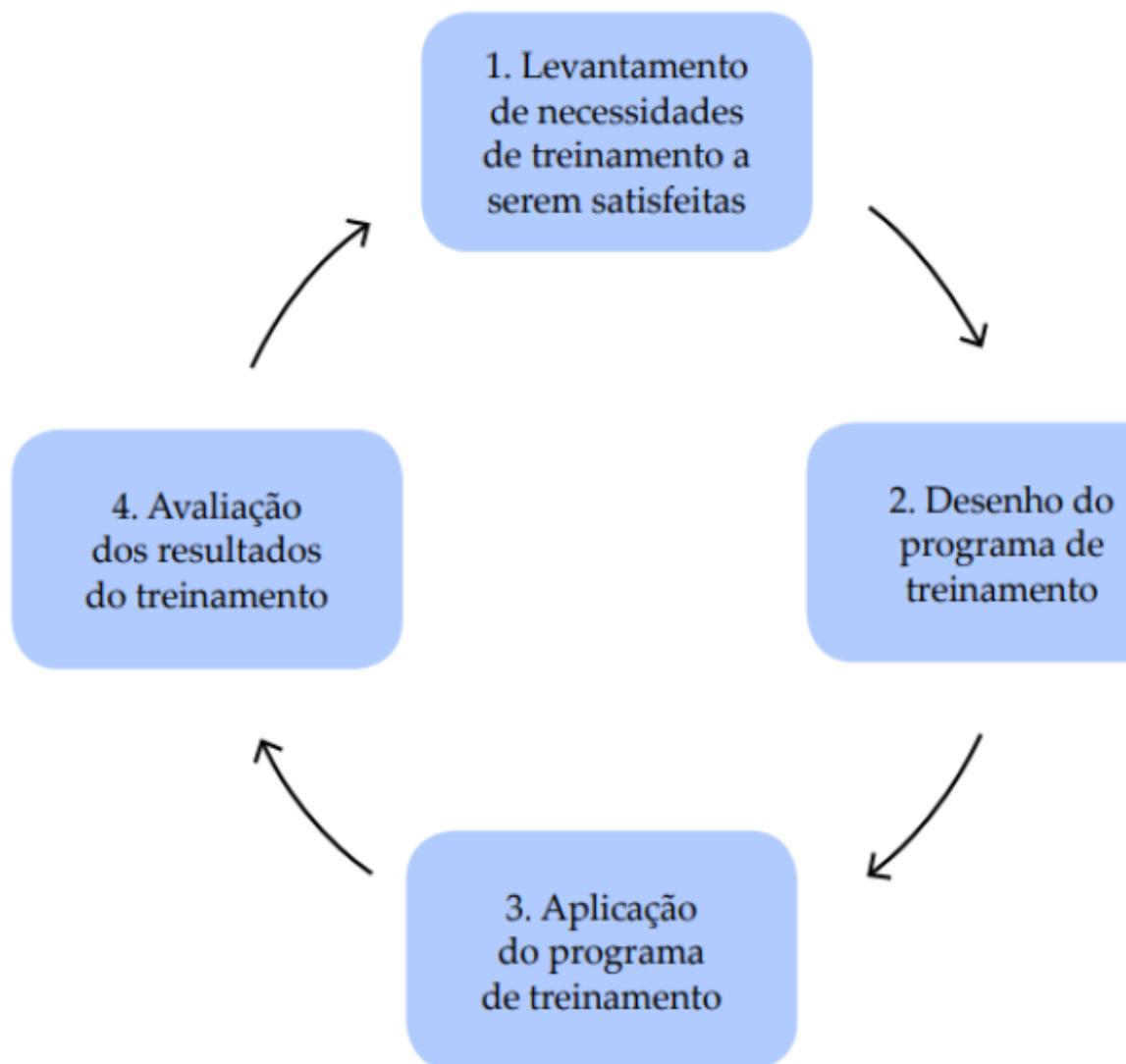
O autor destaca a importância de desenvolver processos de aprendizagem contínua que envolvam toda a cadeia de produção, alinhando-se com os objetivos da organização e comprometendo-se com as estratégias de negócios da empresa. O planejamento é um dos principais fatores que influenciam o sucesso do treinamento e desenvolvimento. Quando o treinamento e desenvolvimento são bem planejados, considerando as necessidades estratégicas da empresa, as competências dos funcionários são aprimoradas para atingir os objetivos desejados.

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).

Verifica-se que o treinamento é realizado em um curto período, com pessoas sendo treinadas para atingir objetivos específicos. As fases do processo de treinamento identificadas pelo autor estão representadas na Figura 1, a seguir:

Figura 1: Etapas de Treinamento:

REVISTA TÓPICOS



Fonte: Chiavenato (2004)

Assim, identificam-se as seguintes etapas:

- Diagnóstico: consiste na identificação das necessidades de treinamento que precisam ser atendidas. Essas necessidades podem estar relacionadas a questões passadas, presentes ou futuras.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

- Planejamento: envolve a criação de um programa de treinamento projetado para suprir as necessidades identificadas na etapa de diagnóstico.
- Execução: refere-se à implementação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação: é o processo de medir e analisar os resultados alcançados com o treinamento realizado.

Em relação ao processo de treinamento, é possível visualizar na figura 2:

Figura 2: Processo de Treinamento

REVISTA TÓPICOS

Necessidades a Satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação de Resultados
Diagnóstico da Situação	Decisão Quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
<ul style="list-style-type: none">* Objetivos da Organização* Competências Necessárias* Problemas de Produção* Problemas de Pessoal* Resultados da Avaliação do Desempenho	<p>Programação do treinamento:</p> <ul style="list-style-type: none">* Quem treinar* Como treinar* Em que treinar* Onde treinar* Quando treinar	<ul style="list-style-type: none">* Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de:<ul style="list-style-type: none">- Gerente de linha,- Assessoria de RH- por ambos- por terceiros	<ul style="list-style-type: none">* Monitoração do Processo* Avaliação e Medição de Resultados* Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior* Análise do custo/benefício

Fonte: Chiavenato (2004)

Portanto, a estrutura de uma organização é caracterizada pela forma como o trabalho é fragmentado em várias tarefas e como a execução dessas tarefas é coordenada. Existem diversas formas de dividir as tarefas e diferentes métodos de coordenação, que devem ser selecionados cuidadosamente para garantir consistência e harmonia, considerando a situação atual da organização (Mintzberg, 1995).

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Essa fragmentação de tarefas por meio do planejamento organizacional facilita o alcance das metas.

Conforme 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).

Para alcançar os resultados esperados através do treinamento, é essencial que todas as informações sejam claras e consistentes, de modo a promover mudanças conscientes e humanas de comportamento e atitudes no ambiente corporativo. Segundo Rodrigues (2020), as organizações estão cada vez mais comprometidas com o desenvolvimento de seus colaboradores, buscando motivá-los a crescer e expressar suas habilidades e qualidades, convertendo esses atributos em benefícios para a empresa. Além disso, estratégias e processos são implementados para reduzir a rotatividade de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

pessoal, promovendo um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados de maneira humanizada e parte integrante da instituição.

Há um consenso de que, para competir em um mercado de trabalho cada vez mais acirrado, as organizações devem focar no desenvolvimento de suas equipes. Formar, desenvolver e aprimorar as competências dos colaboradores tornou-se uma opção mais viável em termos de custo-benefício, ajudando a evitar a alta rotatividade. Assim, investir no crescimento pessoal das equipes não só é financeiramente vantajoso, como também proporciona uma vantagem competitiva, uma vez que uma equipe bem treinada e desenvolvida tende a gerar os resultados positivos desejados.

Chiavenato (2014 apud Nascimento et al., 2020, p. 9) destaca a conexão entre as organizações e o papel crucial das pessoas na execução de suas tarefas para alcançar as metas estabelecidas, garantindo que cada indivíduo se sinta valorizado e parte fundamental desse processo. O desenvolvimento contínuo e o aprendizado são essenciais para melhorar as relações no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014 apud Nascimento et al., 2020), liderar envolve orientar e influenciar as pessoas, guiando a organização para que seus membros alcancem os objetivos estabelecidos, utilizando as melhores estratégias e orientações. A partir da década de 1980, surgiu uma nova perspectiva sobre liderança, que inclui conceitos como "liderança carismática", onde um líder carismático inspira e motiva seus seguidores a realizarem seu potencial; "liderança visionária", que envolve a habilidade

REVISTA TÓPICOS

de identificar e criar oportunidades, antecipando e superando adversidades; e "liderança transformacional", que se baseia na capacidade do líder de influenciar e energizar sua equipe, motivando-os e promovendo uma paixão compartilhada.

Recentemente, a "liderança distribuída" tem sido destacada, caracterizada pela influência voluntária de um ou mais indivíduos dentro de um grupo, com base em sua experiência e engajamento, afetando tanto o local de trabalho quanto as atividades realizadas (Azevedo, 2000 apud Nascimento et al., 2020, p. 10).

Assim como a liderança é uma jornada interna que começa com a autoliderança, antes de liderar os outros, é fundamental que o líder tenha uma visão clara de seu próprio futuro. Goleman (2012) afirma que um profissional que conhece e controla suas emoções está mais capacitado para avaliar e lidar com as situações diárias de forma eficaz. Além disso, uma boa gestão emocional contribui para uma melhor administração do tempo, permitindo uma organização mais eficiente e otimização das tarefas diárias.

3.3 Estratégia de Modelo de Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional na Área Comercial com foco na Inteligência Artificial.

O mercado de trabalho está evoluindo na maneira como avalia os profissionais. As empresas estão cada vez mais focadas na capacidade dos colaboradores de interagir com os outros e com eles mesmos, tornando a

REVISTA TÓPICOS

inteligência emocional (IE) um critério fundamental para a contratação, avaliação e até mesmo demissão de funcionários.

O treinamento comercial é um programa específico voltado para a equipe de vendas, projetado para preparar os vendedores a conduzir o processo de vendas desde o início até o fechamento. Futrell (2003) define vendas como o ato de comunicar de forma persuasiva para convencer um cliente potencial a adquirir um produto ou serviço que atenda às suas necessidades. A capacitação e o treinamento dos vendedores são essenciais para o desenvolvimento de suas habilidades e competências, o que impacta diretamente os resultados da organização. Para isso, é fundamental que o gerente de vendas ou o gestor responsável ofereça feedback contínuo aos vendedores para identificar lacunas em suas práticas diárias e buscar soluções.

No setor comercial, a necessidade de treinamento constante dos colaboradores é evidente, uma vez que os lojistas devem estar atentos às novas demandas dos consumidores e buscar sempre superar as expectativas do público. Além disso, a alta rotatividade de profissionais que veem nas funções de vendas uma oportunidade temporária de crescimento e mudança de carreira leva ao aumento dos investimentos em treinamentos para adaptar novos colaboradores às funções. (Borges, 2014).

Com a adoção de uma nova abordagem estratégica e gerencial, que visa garantir uma vantagem competitiva para a empresa, a formulação de políticas comerciais e a implementação de um plano estruturado de

REVISTA TÓPICOS

treinamento e desenvolvimento para a equipe de vendas podem se tornar diferenciais estratégicos para atingir os objetivos empresariais.

De acordo com Faria de Paula (2020), diante das inúmeras mudanças na gestão e treinamento de pessoas, as empresas começaram a investir mais na gestão e formação de conhecimentos. Isso visa a retenção de profissionais, clientes e fornecedores, além de fortalecer a diferenciação e a 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

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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 millenials 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, n.p.).

Os Baby Boomers, filhos de pais que viveram o período devastador da Segunda Guerra Mundial, foram criados em um ambiente mais rígido e disciplinado. Essa forma de educação reflete um período de reconstrução e busca por segurança. Em termos gerais, as pessoas nascidas entre 1945 e 1964 tendem a ser mais obstinadas e focadas, valorizando muito o trabalho e a formação de uma família sólida.

A geração seguinte, a Geração X, inclui os nascidos entre 1975 e 1979. Nos anos 1980, surgiu a Geração Y, também conhecida como Millennials. Este

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

grupo é composto por aqueles que vivenciaram a transição para o novo milênio durante sua juventude, tendo discernimento suficiente para compreender o impacto das mudanças. A Geração Z, formada pelos nascidos a partir de 1997, é marcada pela sua profunda conexão com a internet (IBC, 2023).

Compreender as diferentes formas de educação e as características de cada geração é crucial no ambiente profissional, pois permite que as organizações adaptem suas estratégias de gestão de pessoas para obter melhores resultados. Por outro lado, a falta de conhecimento sobre as gerações pode levar ao retrabalho ou à má utilização de ferramentas, comprometendo a eficácia e a competitividade estratégica da empresa.

Ao desenvolver estratégias corporativas direcionadas a cada geração, é essencial considerar como a empresa integra diferentes perfis de trabalho. As abordagens escolhidas podem incentivar ou dificultar o progresso no treinamento, desenvolvimento e capacitação de todos os envolvidos. A Figura 3 apresenta uma classificação das gerações tecnológicas e suas principais características.

Figura 3: Classificação das gerações tecnológicas e suas principais características

REVISTA TÓPICOS

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
<u>Trabalho:</u> Crescimento se dá passo a passo; Não questiona autoridade.	<u>Trabalho:</u> Razão de viver; Envolvimento; Desenvolvimento Pessoal;	<u>Trabalho:</u> Independência; Autoconfiança; Questiona Autoridade;	<u>Trabalho:</u> Diversidade; Colaboração; Realização/Consumo.	<u>Trabalho:</u> Ainda não 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 escassez na virtude dos jovens

Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

Liderar pessoas e adaptar-se às mudanças tornou-se um desafio para os gestores que trabalham 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 BabyBoomer, X e Y) ocupam de certa forma, posições de destaque nas empresas que estão na busca de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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

REVISTA TÓPICOS

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).

4. Considerações Finais

O tema da inteligência emocional (IE) tem se tornado cada vez mais relevante no mercado de trabalho e nas organizações, evidenciando uma

REVISTA TÓPICOS

tendência contemporânea de sua crescente abordagem. Isso se deve à importância de considerar o desenvolvimento da IE nas relações interpessoais e na gestão de pessoas.

O objetivo geral desta investigação, que era analisar as estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores nas organizações da área comercial, com foco na inteligência emocional na gestão de pessoas, foi atingido.

Ao explorar o conceito de Inteligência Emocional, concluiu-se que sua importância nas organizações é fundamental. Colaboradores e líderes que conseguem gerenciar suas próprias emoções, assim como as dos outros, tendem a ser mais produtivos, expressivos e melhores comunicadores. Eles tomam decisões mais confiantes e alcançam melhores resultados.

Foi compreendido que tanto o processo de treinamento quanto o de desenvolvimento são essenciais para o crescimento profissional dentro das organizações, especialmente quando se considera a inteligência emocional dos colaboradores e dos líderes.

Além disso, constatou-se a necessidade de oferecer treinamentos adequados para diferentes gerações, aplicando a Inteligência Emocional. Isso ajuda a motivar colaboradores e líderes de maneira inteligente, tornando as equipes mais produtivas e os serviços mais eficazes

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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/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 RecursosHumanos: como incrementar talentos na empresa. 4º ed., São Paulo:Atlas, 1999.

DE LIMA, L. F. G. et al. Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v.8 n.8, p. 502-513, ago. 2022. Disponível em:

REVISTA TÓPICOS

<<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523>>. Acessado em: ago,2023.

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.

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. SãoPaulo: Saraiva, 2003.

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

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

GUIMARÃES, L. D. A influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional. 2019. 90 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 de maio, 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: McGraw-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->

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

[conviver-no-ambiente-de-](#)

[trabalho/#:~:text=Cinco%20gera%C3%A7%C3%B5es%20fazem%20parte%](#)

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.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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: agosto, 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.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

VIEIRA-SANTOS, J.; LIMA, D. C.; SARTORI, R. I. 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, 20

¹ Graduação. Especialização. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.