

# **Ferramentas estratégicas aplicadas na busca de maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho**

**(Strategic tools applied in the search of greater efficiency in management of diversity in the workplace)**

**Josiclei Crivoi Pinto Pazeto<sup>1</sup>, Luciana Aparecida Pavan da Silva<sup>1</sup>, Nathalia Leandra Cardoso Colli<sup>1</sup>, Renata Dellalibera-Joviliano<sup>2</sup> (O)**

<sup>1</sup>Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP  
josycrivoi@gmail.com; luciana751@gmail.com; nathycolli@hotmail.com

<sup>2</sup>Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP  
redellajov@ig.com.br

**Abstract.** *Strategic tools such as emotional intelligence, leadership, communication and interpersonal relationships, can show that the human is driven recognition of his accomplishments and achievements. Thus, leaders and followers seek to achieve organizational goals and collective, and therefore promote a harmonious working environment. It is important that the manager is always attentive to the formal and informal aspects; it must know the individuals involved in all processes, their ways of thinking and acting, as well as the needs of each sector, that is, must meet individual and organizational culture. Seeking greater efficiency in managing diversity in the workplace is to seek understanding people's behavior in this environment, in order to improve mutual performance of team members and various areas involved.*

**Keywords.** *emotional intelligence; communication; leadership; strategy; management.*

**Resumo.** *Ferramentas estratégicas como inteligência emocional, liderança, comunicação, e relacionamento interpessoal, permitem mostrar que o ser humano é movido a realizações e reconhecimento de seus feitos. Dessa forma, líderes e liderados buscam atingir objetivos organizacionais e coletivos, e assim, promover um ambiente de trabalho harmonioso. É importante que o gestor esteja sempre atento aos aspectos formais e informais, este deve conhecer os indivíduos envolvidos em todos os processos, seus modos de pensar e agir, bem como as necessidades de cada setor, ou seja, deve conhecer a cultura individual e organizacional. Buscar maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho é buscar entender o comportamento das pessoas neste ambiente, a fim de melhorar o desempenho mútuo dos membros da equipe e das diversas áreas envolvidas.*

**Palavras-chave.** *inteligência emocional; comunicação; liderança; estratégia; gestão.*

## 1 Introdução

O capital humano das organizações é formado por indivíduos, devendo levar em consideração que cada um tem culturas, criações, perfis e personalidades diferentes. Nesse contexto, é necessário que o gestor tenha inteligência e equilíbrio emocional para gerir as diversas situações que se apresentam na rotina organizacional. A interação entre estes indivíduos exerce importante influência na motivação, no comportamento, na satisfação, na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores. Para Chiavenato (2010), o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho onde esses indivíduos estão inseridos, e contempla posições adversas, (1) a dos trabalhadores que reivindicam bem estar e satisfação no trabalho e, (2) o interesse das organizações no que tange a produtividade e a qualidade destes no ambiente de trabalho.

Através do comportamento de seus liderados, os líderes podem identificar as necessidades individuais e adotar a melhor maneira de conduzir este empregado. Outra forma de identificar o perfil destes indivíduos é através da inteligência emocional do gestor. Segundo Mayer; Salovey (1997), a inteligência emocional é a capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar emoções em pensamento, entender e racionalizar com emoção e entender suas emoções e a dos outros.

É importante que líderes e gestores busquem entender a personalidade de seus liderados, e dessa forma promover um ambiente de trabalho harmonioso, com a menor carga de estresse possível, fator que tem levado muitos trabalhadores ao estado de exaustão.

Pautado em alguns princípios organizacionais como inteligência emocional, liderança, estratégia, comunicação e relacionamento interpessoal, líderes e liderados buscam atingir objetivos organizacionais e coletivos, realizações e metas profissionais e pessoais, uma vez que o ser humano é movido a realizações e reconhecimento de seus feitos.

A razão em estudar ferramentas estratégicas aplicadas na busca de maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho, é a grande dificuldade em trabalhar com os indivíduos no dia a dia neste ambiente, posto que estes são diferentes (cultural, familiar, personalidade e perfil, por exemplo). É necessário que o gestor tenha inteligência e equilíbrio emocional para resolver as diversas situações que se apresentam na rotina empresarial. Ao mesmo tempo, este precisa exigir que o trabalho seja feito da forma correta, de acordo com as

normas, políticas e procedimentos da organização, além de ser cordial e educado, a fim de não conotar aspereza.

Buscar entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, a fim de melhorar o desempenho mútuo dos membros da equipe específica e das diversas áreas envolvidas, atingindo assim, os objetivos organizacionais e coletivos daqueles que compõem o quadro de recursos humanos, conota-se um desafio.

## **2 Referencial Teórico**

Compreender a personalidade do indivíduo derivando tanto de experiências adquiridas ao longo da vida, como de fatores hereditários, podem afetar direta ou indiretamente os resultados e o ambiente de trabalho no qual estes estão inseridos (GEORGE; JONES, 2005).

Entender o quanto a personalidade influencia o comportamento do empregado no trabalho, permite aos gestores adotarem melhores maneiras de conduzirem este empregado. Segundo Robbins (2004), os indivíduos podem ser avaliados de acordo com os fatores de personalidade, definidos pelas seguintes características:

- Extrovertido ou de afetividade positiva – são indivíduos com pré-disposição a experiências positivas, agem e pensam positivamente sobre si e sobre o mundo, e tem como características a amabilidade, a sociabilidade e o bom relacionamento interpessoal. São felizes e satisfeitos com a vida e com o trabalho;
- Estabilidade emocional – é a capacidade em lidar com o estresse. São indivíduos calmos, seguros e autoconfiantes, não demonstram ansiedade, insegurança nem demonstram comportamento nervoso;
- Amáveis – se relacionam bem nos ambientes nos quais estão inseridos, são maleáveis e preocupam-se com os que estão a sua volta, trabalham bem em equipe, tem espírito de cooperação, são simpáticos e se comunicam bem;
- Consciosos – são indivíduos com altos padrões de escrúpulos, perseverantes e autodisciplinados, metódicos e detalhistas. Apresentam altos índices de desempenho no trabalho;
- Aberto a novos desafios e experiências – são movidos por novos estímulos, gostam de desafios, são criativos e inovadores. Possuem perfil empreendedor.

A personalidade também pode ser avaliada através de traços de personalidade, com alto grau de importância e relevância no ambiente de trabalho, conforme descritos (GEORGE; JONES, 2005).

- Personalidade tipo A – pessoas altamente competitivas, agressivas e impacientes. Possuem senso de urgência que possivelmente pode leva-los a cometerem erros e a maltratar os seus pares.
- Personalidade tipo B – lidam melhor com seus pares, são tranquilos, calmos e tendem a ter menos problemas de estresse.
- Autoestima elevada – conseguem se adaptar nos diversos ambientes e situações no trabalho, normalmente são mais satisfeitas e motivadas e gostam de desafios. Indivíduos com baixa alta estima tendem a ter um baixo rendimento, pois não acreditam em si e em suas competências e desempenho.
- Locus de controle – possuem duas vertentes: a de indivíduos que acreditam poder controlar seu próprio destino e que os resultados são consequências de seus atos, não havendo influência externa, e os indivíduos que acreditam que é o meio externo que determina os resultados.
- Automonitoramento – estão sempre preocupados com a performance social e estão sempre atentos aos sinais de aprovação ou reprovação de seu comportamento.
- Necessidades de realização – são movidos por desafios, que são os meios para se mostrar, se aparecer. Estabelecem metas claras, gostam de responsabilidades para, dessa forma, poderem mostrar suas qualidades, capacidades e habilidades, mas constantemente cobram retorno sobre seu desempenho.
- Necessidade de associação – precisam sentir-se inseridos em algum grupo, são sensíveis, gostam de trabalhar em equipe e estabelecem excelentes relacionamentos interpessoais.
- Necessidade de poder – a principal característica é a grande influência destes indivíduos sobre os demais. Pode ser encontrada em indivíduos com posição de comando, está associada ao fator que determina o sucesso de administradores e gestores.

Outro fator muito relevante são os valores éticos e morais, em que George e Jones (2005) mostram que os valores são certezas que os indivíduos adquirem ao longo da vida que ditam o comportamento destes no ambiente de trabalho e na sociedade. Valores éticos definem o que é certo ou errado em sua vida, e funcionam como guia no dia-a-dia, ajudando-

os na tomada de decisões certas e o comportamento adequado em cada situação. Estes valores são muito importantes no cotidiano organizacional, pois norteiam as decisões destes indivíduos, principalmente diante de situações difíceis, onde a ética e a moral contribuem para o desfecho da situação.

Quando valores individuais e corporativos são interligados, indivíduos sentem-se mais felizes e satisfeitos, obtendo melhor desempenho no trabalho, tendem a ser mais bem avaliados e como consequência, recebem mais recompensas que os demais (ROBBINS, 2004).

Nesse contexto, a figura do gestor é fundamental para que os objetivos individuais e coletivos sejam alcançados. Os problemas de cultura e clima organizacional, liderança, comunicação, estratégia e inteligência emocional do gestor estão inter-relacionados.

A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores, mitos, rotinas e tabus que definem os padrões de comportamento esperados dos membros que a ela pertencem e que são utilizados como modelos de comparação e julgamento. Já o clima organizacional diz respeito às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor, podendo mudar ao longo do tempo (PALACIUS, 2001).

Segundo Nassar (2000) a imagem corporativa definida pelo conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos é reflexo da cultura organizacional produzida junto aos mais diferentes públicos, sociedades e mercados. É o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, dos diversos escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.

Fazer estratégia é estabelecer metas e objetivos de longo prazo, sendo que o estrategista deve ter controle sobre o meio externo, percebendo mudanças e aproveitando oportunidades.

De acordo com Saraiva; Carrieri; Aguiar; Brito (2011), os estudos de estratégia em organizações começaram a ser realizados a partir da década de 60 onde, inicialmente, seu foco maior eram as ideias de criação de modelos gerenciais, instrumentais para a alta gerência, pautados nos objetivos econômicos de maximização de lucros. A partir da década de 70, surgem novos olhares, direcionados pela posição no meio e suas relações com este, sendo a estratégia analisada como produto de contextos específicos; portanto nem sempre planejada ou sobre o controle e proposição da alta administração. A estratégia é sempre situada,

contextuada, inserida no tempo e no espaço. Esse contexto é múltiplo, e se caracteriza por situar no tempo, na cultura da organização, no ambiente em que atua, com seus níveis de mudança e resistência, na atividade, na estrutura e nas tecnologias, no sistema de poder e na política interna da organização. Neste olhar, o contexto organizacional caracteriza-se entre as ações cotidianas, as culturas existentes na organização e o meio de atuação em que a organização se insere.

Para Becker (1986), o objetivo da análise que identifica os mundos sociais é localizar pessoas que fazem coisas juntas. Deste modo, é possível entender como as pessoas se organizam e se ajustam aos esforços de outras pessoas que tentam organizá-las de forma diferente do que elas escolheriam, como horários de trabalho, pessoas com as quais irá trabalhar, entre outros fatores.

Sumariando, estratégia é um planejamento de uma organização baseada em projetos, onde pode haver processo de mudanças, para a construção final de um resultado esperado ou não.

Dois importantes temas abordados pelas estratégias organizacionais incluem a comunicação e a inteligência emocional. Particularmente, o termo inteligência emocional é utilizado desde 1983 e refere-se à capacidade de adequação a cargos de liderança, e como o gestor lida com determinada posição organizacional. Está ligada à comunicação do gestor com seu público interno e externo, pois é pela comunicação empresarial e interpessoal que ele expressa essa capacidade de liderança e lida com as atribuições de sua posição. (KUNSCH, 1986).

A importância da comunicação de um gestor com o ambiente externo à empresa está relacionada ao modo de consumo que vem mudando ao longo dos anos, e da sua constante necessidade de suprir as necessidades de seus clientes. Os meios utilizados para esse tipo de comunicação, e para todos os outros são chamados de ferramentas de comunicação, e o fornecedor da informação é chamado de fonte (REGO, 1986).

Para Pimenta (2002), deve-se sempre ficar atento ao que de fato se quer transmitir, pois uma comunicação falha pode causar erros de interpretação e não atingir seu objetivo – no caso das empresas, na maioria das vezes a comunicação deve ter junto a si uma mensagem de persuasão, e deve atentar-se para que ela provoque uma reação de estímulo a seu destinatário, e que essa reação seja positiva para a empresa.

Os canais pelos quais o gestor se comunicará tanto com sua equipe quanto com sua comunidade externa, segundo Daft (1999), vão desde a comunicação face a face (direta, na presença do interlocutor) até a comunicação via documentos (mais formais, com menor feedback), sendo possível utilizar-se também de artefatos como telefone, canais de network, sendo esses menos formais, com um certo retorno imediato, mas sem a riqueza de detalhes de uma comunicação verbal. O gestor deve identificar o objetivo de sua comunicação para definir qual o melhor canal de comunicação, permitindo fazer parte de sua inteligência emocional, pois além de conhecer a mensagem e os canais, ele deve antever seus resultados.

Kunsch (1986) identifica quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação sendo eles o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico:

- *Intrapessoal*: refere-se ao que se passa internamente dentro do indivíduo quando ele recebe uma informação. Para se atingir esse aspecto é importante que o gestor conheça o contexto social, profissional e cultural de seu interlocutor, e assim definir a melhor ferramenta para atingir esse âmbito.
- *Interpessoal*: é a comunicação entre os próprios indivíduos, mutuamente, nesse caso, deve ser levado em consideração fatores como “onde, como, por que, quando” essa comunicação se dá, principalmente dentro da organização, pois o meio como a informação circula dentre seus colaboradores é primordial para o sucesso.
- *Organizacional*: são as redes, sistemas, canais de comunicação dentro da Organização, e abrange também a comunicação dessa com o meio externo. É um pouco mais complexa devido a diversidade de grupos envolvidos, como por exemplo, clientes, fornecedores, colaboradores, consultores, etc.
- *Tecnológico*: como o próprio nome sugere, são os programas tecnológicos e formais utilizados para produzir, armazenar, divulgar e circular informações. Esse âmbito é responsável também por permitir a visualização de determinada informação somente a quem deva ter acesso a ela.

É importante que o gestor esteja sempre atento à comunicação, tanto no aspecto formal quanto informal, para que a organização atinja seus objetivos estabelecidos. Para tal, além de conhecer esses aspectos da comunicação, deve conhecer os indivíduos envolvidos em todos os processos, seus modos de pensar e agir, bem como as necessidades específicas de cada setor,

ou seja, deve conhecer a cultura individual e a cultura organizacional. É fundamental ao gestor também, estar sempre atento às mudanças e avanços na área da comunicação, e selecionar as que mais são pertinentes a sua Organização.

Inclui-se tarefa de um gestor sendo diretamente ligado a sua inteligência emocional – saber como falar aos seus, e isso no âmbito da linguagem verbal. Falar ao público, e falar bem, é primordial para expressar os ideais e necessidades da organização, ou seja, não basta apenas ter o conhecimento teórico e não saber como difundi-lo. Para Pimenta (2002), além de falar bem, um bom profissional deve escrever bem, isso implica em conhecer bem seu idioma, saber utilizar as palavras corretas e o nível cultural de seu destinatário.

Goleman (1996) identifica que a forma com que o indivíduo administra suas emoções e as emoções alheias são mais importantes do que qualquer outro componente mental para obter o sucesso. Posteriormente, focalizou executivos bem sucedidos de grandes empresas, constatando-se que as habilidades emocionais são o fator de diferencial desses executivos.

O mundo é cada vez mais competitivo, e verifica-se que o diferencial humano é fundamental para o sucesso dos indivíduos e das organizações. Neste contexto, busca-se respostas referentes (1) as qualidades que um líder deve ter para alavancar as organizações, (2) os diferenciais competitivos e características pessoais desse líder, (3) as melhores formas de liderar.

A busca pelo entendimento de como algumas pessoas convivem melhor que as outras no ambiente de trabalho, pode ser justificado pelos diversos fatores que agem diretamente nos estados emocionais destes indivíduos, afetando assim, o comportamento destes no trabalho. Por isso, a importância de relacionar os temas mais atuais e outros de mesma importância como inteligência emocional, liderança, estratégia, comunicação e relação interpessoal.

Para Wagner III; Hollenbeck (2000), liderança é a arte de gerir pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. A liderança é tema de fundamental importância nas organizações, pois relaciona-se com o sucesso ou fracasso, em conseguir ou não atingir os objetivos definidos. No contexto organizacional é importante saber a distinção entre líder e chefe. O chefe tem autoridade para mandar e exigir obediência, o bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade. O que torna o líder indispensável para o bom desempenho das organizações é sem dúvida a capacidade de influenciar as pessoas. O ideal é



que os gestores consigam desenvolver todos os papéis, e que situações diferentes exigem habilidades diferentes (QUINN; THOMPSON; FAERMAN; MCGRATH, 2003).

Assim, o gestor tem que compreender a si e aos outros, praticar a comunicação de maneira eficaz, desenvolver seus subordinados, constituir equipes, usar de processo decisório participativo, gerenciar conflitos, estar apto a mudanças, pensar criativamente e gerenciar estas mudanças, negociar acordos e compromissos, ser criativo e inovador, promover e manter a produtividade no trabalho, fomentar um ambiente produtivo, gerenciar o tempo e o estresse, desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos, planejar e organizar, gerenciar projetos, planejar o trabalho, realizar gerenciamento multidisciplinar, monitorar o desempenho individual e coletivo e analisar informações com pensamento crítico.

Os gestores devem possuir três competências ou papéis fundamentais que são: competência interpessoal, competência informacional e competência para decidir (MINTZBERG, 1990):

- Competência interpessoal – devem saber assumir o papel que têm nas organizações, ter atitudes condizentes com o cargo que ocupam, essenciais para o bom andamento das atividades e resultados organizacionais. Os gestores são responsáveis por seus liderados, e assim devem desempenhar o papel de líder – fundamental para a motivação do grupo, além de saber medir e amenizar conflitos e direcionar seus pares.
- Competência informacional – capacidade de manter contatos pessoais e virtuais que proporcionem informações relevantes para o desempenho de suas tarefas. A maioria dessas informações virão de conversas informais, assim, é fundamental ter um bom networking dentro e fora da organização.
- Competência de decisão – os gestores desempenham papel fundamental na tomada de decisão, e através deste podem conseguir o comprometimento do grupo. Como empreendedores, os gestores promovem mudanças e inovações e devem estar aptos a lidar com os diversos tipos de pressão que surgem ao longo da jornada de trabalho.

Fazer tudo isso, sem ofender e humilhar ninguém, entendendo e compreendendo as fraquezas e dificuldades de cada um, poderá manter um ambiente de trabalho agradável, com pessoas dispostas a se empenhar e se ajudar mutuamente cada vez mais.

### **3 Metodologia**

Revisão bibliográfica utilizando literaturas atuais a partir de dados coletados no portal de periódicos do Capes, bases Scielo e Google acadêmico.

### **4 Resultados**

As organizações dependem dos indivíduos que nelas trabalham para atingirem seus objetivos e metas, porém isso só é possível se houver motivação desses indivíduos com relação ao ambiente interno de trabalho. O clima organizacional interfere diretamente na capacidade produtiva de uma organização, e a busca constante por resultados rápidos e precisos acabam gerando uma pressão, ansiedade e muitas vezes estresse no ambiente de trabalho.

Buscando entender os impactos desse emaranhado de conceitos, definições e o comportamento dos indivíduos no aspecto organizacional, a fim de criar e manter um ambiente de trabalho agradável e favorável ao desenvolvimento das atividades cotidianas, permitindo entregar os resultados esperados pela alta cúpula organizacional, pontos considerados fundamentais para o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho, como estratégia, comunicação, liderança e inteligência emocional são abordados.

A partir da observação das práticas na organização em uma gestão, as estratégias estão configuradas no cotidiano. O tema estratégia é recorrente nos estudos de administração, existente no meio empresarial como atividade socialmente realizada, construída pelas práticas, ações, interações e negociações. Da comunicação e da comunicação interpessoal também dependem o sucesso ou não da organização, pois difundir seus ideais, valores, cultura, e por que não dizer seu produto, são os objetivos de toda e qualquer empresa, e sem comunicação esses objetivos jamais serão alcançados.

A liderança pode surgir de forma natural, quando um indivíduo se destaca no papel de líder, sem possuir um cargo de liderança. É a chamada liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, este exerce uma liderança formal. O líder tem a função de unir os elementos de um grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos desse grupo. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe. As

habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados.

Exemplos de gestores e líderes bem sucedidos que estiveram à frente de empresas e equipes de sucesso são apresentados neste estudo, a seguir: (1) o empresário Antônio Ermírio de Moraes, do grupo Votorantim, que esteve à frente das organizações do grupo por quase três décadas. Conhecido pelo estilo humilde de ser, Antônio Ermírio de Moraes foi líder incontestado do empresariado brasileiro, marcou história no país, é referência mundial e quase um mito. (2) Steve Jobs notabilizou-se como o gênio que revolucionou seis segmentos industriais: computadores pessoais, telefones, tablets, filmes de animação, música e publicações digitais. À frente da Apple, transformou-a na empresa mais valiosa do mundo, graças ao seu estilo de gestão e características marcantes como o perfeccionismo, extremo padrão de exigência e a capacidade ímpar de criar e lançar equipamentos tecnológicos até então inimagináveis. Jobs liderava e formava equipes de altíssima performance, para juntos implementar as idéias brilhantes do interlocutor. (3) José Roberto Guimarães é ex jogador e atual técnico da seleção brasileira feminina de voleibol. É o único técnico campeão olímpico com seleção masculina de voleibol (Barcelona, 1.992) e seleção feminina (Pequim, 2.008 e Londres, 2.012). Líder inveterado valoriza o comprometimento, trabalho em equipe, companheirismo, além do trabalho de longo prazo e a paciência para obter resultados. Pratica com o exemplo, mantendo a calma e transmitindo segurança à equipe mesmo em situações extremas. (4) Bernardo Rocha de Rezende, o renomado Bernardinho é ex jogador e atual técnico da seleção brasileira masculina de voleibol. Maior campeão brasileiro da história desse esporte, com mais de trinta importantes títulos ao longo de sua carreira de treinador das seleções brasileiras femininas e masculinas de voleibol. Exímio nas quadras é conhecido por seu jeito autêntico de liderar, além da disciplina inquestionável, possui determinação e verdadeira obsessão pela perfeição. Além de treinador, Bernardinho é conferencista, empresário em várias frentes de negócio distintas e autor dos livros *Cartas a um jovem atleta*, *Determinação e talento: o caminho da vitória* e *Transformando suor em ouro*.

Estudos sobre gestão apontam as competências sociais e inteligência emocional (IE) como alguns dos conceitos mais discutidos no ambiente das competências gerenciais e interpessoais, e estas são apontadas como fator determinante para o sucesso dos gestores. No livro *Inteligência Emocional (IE): a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Goleman (1996) fez com que a atenção do mundo se voltasse para um tema que já era

abordado por outros estudiosos como sendo uma concepção distinta da inteligência convencional, voltando-se, principalmente, para a contestação sobre a crença que valorizava somente a capacidade mental do indivíduo, como responsável pelo sucesso desse indivíduo. Deste modo, a importância do tema ferramentas estratégicas aplicadas na busca de maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho, é buscar entender o comportamento das pessoas neste ambiente, a fim de melhorar o desempenho mútuo dos membros da equipe específica e das diversas áreas envolvidas, atingindo, assim, os objetivos coletivos e organizacionais. É necessário que o gestor tenha uma inteligência e equilíbrio emocional muito grande para resolver as diversas situações que se apresentam no dia-a-dia no trabalho.

## **5 Considerações Finais**

Todo ser humano tem, mesmo que de forma inconsciente, a necessidade de alcançar metas e objetivos ao longo de sua vida profissional e pessoal, almejando crescimento e reconhecimento pelos seus feitos, e muitas vezes para que tais objetivos, metas e reconhecimentos ocorram é necessário investir em processos de melhoria contínua, profissionalização e maior conhecimento do mundo corporativo e de seus componentes. Observar como é a construção de estratégias na organização e entender como se constroem as práticas, a partir das atividades cotidianas dos membros da mesma, aponta caminhos para a observação participante, permitindo estratégias do desenvolvimento da inteligência emocional.

A rotina turbulenta e as situações de estresse vivenciadas diariamente no ambiente profissional e mesmo na vida pessoal têm levado muitos indivíduos ao descontrole emocional, prejudicando seu desempenho profissional e sua saúde. A relação do gestor com seus liderados deve ser de plena sinceridade e de grande inteligência emocional, havendo uma estratégia onde o ambiente de trabalho se torne prazeroso para ambos. Deste modo, a maior eficiência na gestão do capital humano, de forma a proporcionar maior e melhor desempenho dos membros das equipes específicas e das diversas áreas envolvidas, onde líderes e liderados devem se relacionar de forma harmoniosa, buscando atingir os objetivos organizacionais e coletivos dos recursos humanos envolvidos, foram diagnosticados neste estudo.

## Referências

- BECKER, Howard. S. **Doing things together**. Evanston: Northwestern University Press: 1.986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1.999.
- GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth J. **Understanding and Managing: Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson, 2005. 656 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 372 p.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1.986.
- MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. **What is Emotional Intelligence?** New York: Basic Books, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **The Manager's Job: folklore or fact**. Harvard: 1990.
- NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, Katia E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, 2002.
- QUINN, Robert E.; THOMPSON Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRAF, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 6. ed. São Paulo: Summus, 1.986.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 306 p.
- SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; BRITO, V. G. P. Um “Pas de Deux” da estratégia com a arte: as práticas do grupo corpo de balé Ernani Vieira Saraiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n.6, p. 1016-1039, nov./ dez., 2011.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

*Recebido em 07/04/2015*

*Aprovado em 31/08/2015*