

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A EFICIÊNCIA DOS GESTORES DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS: ESTUDO DE CASO NO SETOR CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE RIOZINHO.**

Denise Soares<sup>1</sup>  
Fábio Rios Kwecko<sup>2</sup>  
**21/07/2022**

---

### **Resumo**

A Pandemia do Coronavírus despertou inúmeros desafios para a classe empresarial como um todo, em especial ao setor calçadista. Logo, o ambiente escolhido para este estudo foi o setor calçadista do município de Riozinho, já que o mesmo possui extrema relevância para a economia local; além disso, por ser esse um setor conservador, apresenta maior dificuldade de adaptação ao novo normal. Em meio a tantas adversidades, é imprescindível que a gestão possua competências que auxiliem na superação dos obstáculos, por isso a Inteligência Emocional, nesse período, é ainda mais relevante, visto que ela visa a auxiliar na administração das emoções de forma coerente e equilibrada, oportunizando uma gestão eficiente. Tendo em vista essas ponderações, tem-se como objetivo geral identificar qual a importância da competência emocional, nas práticas dos gestores calçadistas, durante o período pandêmico. Para atingir tal objetivo, realizou-se um estudo de caso, no setor calçadista de Riozinho, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de duas empresas locais. A partir da análise dos resultados, verificou-se que existe uma preocupação da gestão em se desenvolver nesse sentido e, dentre as mudanças mais significativas e benéficas realizadas nas empresas, destacam-se as comportamentais, pois, a partir da prática de competências emocionais, como a empatia, a gestão conquistou o engajamento e a colaboração da equipe. Com base nos resultados satisfatórios alcançados pelos gestores, a partir da prática da Inteligência Emocional, entende-se que o assunto, apresenta grande tendência de expansão e valorização dentro do setor.

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional. Setor Calçadista de Riozinho. Pandemia do Coronavírus. Gestão Eficiente.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso superior em Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. nise.soares.28@gmail.com

<sup>2</sup> Orientador, mestre, professor do curso Superior em Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. fabio.kwecko@rolante.ifrs.edu.br

## **THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR MANAGEMENT EFFICIENCY DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC: CASE STUDY IN THE SHOEMAKING SECTOR OF THE RIOZINHO MUNICIPALITY**

### **Abstract**

The Coronavirus Pandemic brought about several challenges to the entrepreneurial class as a whole, especially the footwear sector. However for this study the chosen environment was the shoemaking sector, in the municipality of Riozinho, since it's extremely relevant to the local economy and is known as a conservative sector, which finds it harder to adapt to the new normal. Amidst so many adversities, it's indispensable for management to have skills that help overcoming the obstacles, therefore Emotional Intelligence, in this period, is even more relevant, seeing that it seeks to assist administering emotions in a coherent and balanced way, enabling efficient management. Considering the above, the general goal is identifying how important is emotional competence, in the work of shoemaking managers, during the pandemic. To achieve that goal, a case study was undertaken, in the shoemaking sector of Riozinho, through semi-structured interviews with managers from two locals companies. Through the analysis of the results, it was noticed that management is concerned with developing in that sense and, that among the most significant and beneficial changes the companies, went through it is behavioral ones that stand out, since from practicing emotional skills, such as empathy, management achieved more team engagement and collaboration. Based on the satisfactory results achieved by management, from the practice of Emotional Intelligence, it was understood that the topic present a strong tendency of growth and will become more valuable within the sector.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Shoemaking sector of Riozinho. Coronavirus Pandemic. Efficient Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A inteligência emocional, tema central deste trabalho, trata-se de uma competência que confere moderação entre razão e emoção à atividade profissional, considerando que líderes/gestores enfrentam inúmeras divergências no cotidiano, porque se relacionam com diferentes perfis de colaboradores e, à medida que usam dessa aptidão, tendem a agir de forma equilibrada procurando beneficiar todas as partes envolvidas.

Segundo Regato (2014, p.90), a inteligência emocional pode ser compreendida como:

A capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autodominante.

Para ser um profissional de destaque com um currículo atraente, não basta apenas o conhecimento teórico e prático: é de suma importância que ele saiba gerir suas emoções,

deixando os problemas e questões pessoais fora do ambiente de trabalho, convivendo civilizadamente com pessoas de perfis diferentes e mantendo a calma em momentos de pressão.

A chegada da Covid-19 exigiu, ainda mais, o controle emocional dos gestores, pois houve situações adversas, nunca vivenciadas, que precisaram ser administradas com sabedoria; a pressão e a ansiedade de não saber o que o próximo dia reservaria às pessoas mexeu fortemente com o psicológico delas. Todos os setores da economia sofreram impactos com esse cenário dinâmico. Entende-se que o setor calçadista, por ser mais clássico e conservador, foi fortemente atormentado por essas mudanças.

Por pesquisas Albuquerque e Gandra (2022) advogam de que o aparecimento da Covid-19 surge no ano de 2019, na cidade de Wuhan, China, local epicentro da pandemia, onde foram documentados os primeiros casos. Caracteriza-se como uma infecção de caráter viral, que configurou-se, ao longo do tempo, como uma emergência de saúde pública em âmbito internacional. No Brasil, o primeiro caso foi confirmado no final do mês de fevereiro do ano de 2020. O vírus se alastrou rapidamente, e ocasionou diversos impactos negativos para a economia, dentre eles o Lockdown, período no qual os setores estiveram impossibilitados de realizar suas funções de forma presencial.

Sendo assim, o ambiente escolhido como foco deste estudo foi o setor calçadista do município de Riozinho, localizado a, aproximadamente, 120 quilômetros de Porto Alegre e, segundo fontes do SEBRAE (2021), possui 4.698 habitantes. O município conta com 317 empresas, sendo a maioria delas de pequeno porte. Microempreendedores Individuais (MEI) representam 47,03% da totalidade e Microempresas (ME), 40,06%. O setor calçadista é o de maior predominância econômica no município; ele apresenta um total de 1388 empregados, sendo que 47,97% deles atuam na fabricação de calçados de couro distribuídos entre as 23 empresas existentes na categoria (DATASEBRAE, 2021). Portanto, é indiscutível a importância da realização de um estudo mais detalhado desse setor a fim de buscar contribuições que possam desenvolver, ainda mais, esse potencial gigantesco.

A justificativa para a escolha do tema é a busca pelo entendimento da importância do desenvolvimento de competências emocionais por parte de líderes e gestores fazendo uso da empatia, impulsionando, assim, o aprimoramento da comunicação, o equilíbrio e melhorando o convívio no ambiente de trabalho dessas organizações, evidenciando que a inteligência emocional, embora seja um assunto recente e pouco comum em ambientes clássicos como o calçadista, pode contribuir muito para a eficiência organizacional.

Movidos pelo pensamento de que a inteligência emocional apresenta grande influência no desenvolvimento de profissionais motivados e engajados com a organização, e cientes de que o setor calçadista sofreu fortes impactos causados pela pandemia, com diversas necessidades de readaptação, temos como problema a seguinte pergunta: como a inteligência emocional, dentro das competências gerenciais, contribui para o desenvolvimento do setor calçadista de Riozinho, nesse momento pandêmico?

O objetivo geral do presente estudo é identificar qual a importância da competência emocional, nas práticas dos gestores calçadistas, durante o período pandêmico. Tendo em vista esse propósito, este estudo desdobrar-se-á nos seguintes objetivos específicos: I) apresentar uma contextualização da inteligência emocional dentro do referencial teórico; II) investigar, junto aos gestores, suas percepções em relação a contribuição da inteligência emocional para o desempenho eficaz no setor; III) identificar nos gestores qual a sua preocupação em desenvolver a inteligência emocional; IV) avaliar, entre os gestores, quais as habilidades emocionais mais requeridas, nas práticas gerenciais do setor calçadista, durante a crise pandêmica.

Para que esses objetivos sejam atendidos, a pesquisa foi estruturada em quatro seções além da introdução. A primeira contempla o referencial teórico, que aborda sobre conceitos de inteligência emocional, frisando sua importância para o sucesso das empresas. A segunda trata da metodologia que apresenta a forma de abordagem e os instrumentos metodológicos aplicados no campo de estudo, a partir de entrevista com gestores da linha de frente de duas empresas do setor calçadista de Riozinho, buscando a compreensão de como a capacidade emocional é capaz de contribuir para a tomada de decisões mais assertivas frente aos desafios da pandemia. A terceira apresenta a análise e discussões dos dados coletados, a fim de avaliar, na prática, os resultados das aptidões emocionais. A quarta e última apresenta as considerações finais do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa sessão são abordados tópicos sobre fundamentos teóricos tratados dentro de uma perspectiva estrutural do geral ao específico. Assim, no primeiro tópico é discorrido sobre o setor calçadista e seus desafios durante a Pandemia do Coronavírus. E, nos tópicos posteriormente, são apresentadas discussões sobre a Inteligência Emocional a fim de demonstrar sua relevância e contribuição para o desenvolvimento do setor.

## 2.1 O setor calçadista durante a pandemia

Com a chegada da pandemia do Coronavírus, o setor calçadista, assim como os demais segmentos da economia, vivenciou experiências desafiadoras, em um cenário repleto de mudanças, rodeado por incertezas, inseguranças e preocupações.

Com queda em todos os indicadores, 2020 foi um ano desafiador; inúmeros fatores contribuíram para essa ocorrência, entre eles, o abre e fecha comércio. Isso impactou diretamente na diminuição das vendas e da exportação, conseqüentemente, ocasionou uma queda na produção, o que gerou uma perda de mais de 247.000 postos de trabalho no Brasil (ABICALÇADOS, 2021).

O Gráfico um mostra o levantamento realizado pela Abicalçados, em fevereiro de 2022, fazendo um comparativo entre os anos de 2021 e o esperado para 2022, com os principais Fatores de Impacto Negativo sobre a Indústria Calçadista Brasileira (ABICALÇADOS, 2022).

**Gráfico 1 - Ranking dos Fatores de Impacto Negativo sobre a Indústria Calçadista Brasileira**



**Fonte: Abicalçados, 2022.**

Em 2020, com a chegada do Covid-19, a produção calçadista teve uma grande redução na demanda, regredindo ao patamar de dez anos atrás. A partir de 2021, com a reabertura do comércio, a produção teve uma crescente; mesmo assim, muito inferior aos números obtidos pré-pandemia. Isso ocorreu devido à influência dos fatores mencionados no gráfico acima. O alto custo dos insumos e a falta deles no mercado foram os aspectos que se destacaram, em 2021, e estima-se que permaneçam de tal modo em 2022. A dificuldade de contratação e o absenteísmo também repercutiram em ambos os anos, mas vale ressaltar que muitos fatores ainda podem sofrer alterações ao longo do corrente ano, devido à Guerra da Ucrânia (ABICALÇADOS, 2022).

Portanto, considerando todas essas adversidades, o setor calçadista apresenta obstáculos para retomar os patamares anteriores, principalmente, pelo alto custo dos insumos e matéria-prima, fruto da demanda represada durante o período da Pandemia. Todos os aspectos estão, fortemente, interligados: se os insumos estão em falta, conseqüentemente, o preço dos mesmos está elevado, a produção é afetada e os postos de trabalho são reduzidos.

É de suma importância dar uma atenção especial aos aspectos que estão ligados à gestão de pessoas, pois esses passam a ocupar uma posição de maior relevância, o que demonstra que os mesmos deverão ser mais valorizados e desenvolvidos dentro das empresas calçadistas.

## 2.2 Inteligência Emocional e sua importância

Com a finalidade de melhorar o desempenho das organizações, estimulando o pensamento inovador e beneficiando, em geral, as partes, é indispensável aderir a uma liderança focada na inteligência emocional. Daniel Goleman frisa que: “a inteligência emocional – quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos – é uma habilidade que distingue aqueles com desempenho excepcional. E quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância dela para distinguir os líderes mais eficazes” (GOLEMAN, 2015, p.7).

O primeiro estudo realizado sobre o tema foi efetuado por dois psicólogos, Mayer e Salovey, que foram os precursores do conceito de inteligência emocional. O tema foi se tornando conhecido mundialmente, passando a ser um fator tão importante para o sucesso quanto o Quociente de Inteligência (QI) que, antes do estudo desses autores, era o mais privilegiado entre os estudiosos. Esses psicólogos trabalharam, incansavelmente, para que seu conceito se alastrasse e fosse reconhecido pela ciência. Assim aconteceu, e a inteligência emocional passou a ser requisito fundamental para o desenvolvimento dos profissionais no mundo dos negócios (GOLEMAN, 2012).

O indivíduo que possui inteligência emocional torna-se capaz de administrar suas emoções, procedendo de forma coerente à situação em que se expõe. Essa habilidade é relevante na liderança, pois facilita o trabalho em equipe, minimizando decisões compulsivas, já que a função de um líder é conduzir e alinhar perfis diferentes para um mesmo objetivo: satisfazer as necessidades empresariais.

O autor especialista na área, Daniel Goleman, explica um pouco sobre as emoções:

Todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam lidar com a vida. A própria raiz da palavra emoção é do latim movere - “mover” - acrescida do prefixo “e”, que

denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para o agir imediato. (GOLEMAN, 2012, p.32).

Daniel Goleman nos fala que muitas das nossas emoções ocorrem de forma inconsciente.

Os primeiros sinais psicológicos de uma emoção ocorrem geralmente antes que a pessoa esteja conscientemente a par do próprio sentimento. Por exemplo, quando são exibidas fotos de cobras a pessoas que têm medo de cobra, sensores em sua pele detectam o surgimento de suor, que é um sinal de ansiedade, embora elas digam que não sentem medo algum. O suor aparece nessas pessoas mesmo quando a imagem da cobra é mostrada rapidamente, de forma que não haja tempo para que fixem na consciência, de forma exata, a imagem que acabaram de ver e, muito menos, percebam que estão começando a ficar ansiosas. À medida que essas agitações emocionais pré-conscientes continuam a crescer, acabam tornando-se suficientemente fortes para irromper na consciência. (GOLEMAN, 2012, p.78).

Diante disso, é fundamental que o gestor se autoconheça, pois as emoções acontecem de forma espontânea e cada um de nós age de maneira diferente ao se deparar com elas; e é essa capacidade de entender os nossos limites de equilíbrio emocional que concede ao gestor maior probabilidade de sucesso em suas tomadas de decisões.

### 2.3 Competências

Uma organização qualificada e de destaque no mercado necessita de uma gestão fundamentada em competências. É incontestável a importância das competências emocionais, visto que essas proporcionam relacionamentos mais saudáveis; mas, além delas, existem as cognitivas que são de extrema relevância já que auxiliam no planejamento e implementação táticos das empresas.

Vejamos a definição de competência, segundo Patricia Itala Ferreira:

Podemos dizer que competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas. Reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocadas em prática para se atingir um determinado objetivo. (FERREIRA, 2015, p.19).

Já Hugo Pena Brandão apresenta outro conceito para competência: “O termo *competência* deriva do latim *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa.” (BRANDÃO, 2017, p.2).

Com o passar do tempo, as teorias administrativas foram evoluindo e o termo *competência* ganhou novo sentido dentro do contexto organizacional, passando a significar a capacidade dos indivíduos de realizar, adequadamente, determinada tarefa (BRANDÃO, 2017).

As competências podem classificar-se como sendo individuais (referente ao profissional) e organizacionais (referente à organização como uma totalidade). É importante ressaltar que ambas precisam estar em sintonia pelo fato de sofrerem mútua influência (BRANDÃO, 2017).

Hugo Pena Brandão contextualiza essa relação de tal forma:

[...] as competências individuais dos integrantes de uma equipe de trabalho influenciam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. Da mesma forma, as competências de equipes de trabalho afetam as competências organizacionais, e vice-versa. (BRANDÃO, 2017, p.6).

O estudo de Brandão remete à importância de se manter o equilíbrio entre competências individuais e organizacionais, mostrando que as relações entre gestão e equipe são como um eco: resultam naquilo que transmitem. Por isso o gestor que usa da empatia, em sua forma de liderar, consegue agir de forma condizente às expectativas dos liderados.

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2018), existe um meio facilitador que serve de auxílio aos gestores para que conduzam os recursos humanos de forma eficiente e consigam a cooperação dos mesmos; esse meio refere-se aos pilares da inteligência emocional, ou seja, aptidões que devem ser adquiridas ao longo do tempo e que contribuem na formação de líderes eficazes.

Os estudiosos buscam aperfeiçoar cada vez mais esses pilares. Inicialmente consideravam-se cinco os pilares fundamentais da inteligência emocional, mas, após árduos estudos, constatou-se que eles são quatro. Dois deles referem-se às competências pessoais, isto é, o modo como nos comportamos e conduzimos os problemas. Dentre essas competências, estão:

#### **Autoconsciência**

- Autoconsciência Emocional: entendimento das próprias emoções e suas consequências, fazendo uso da intuição para se beneficiar;
- Autoavaliação correta: conhecimento dos pontos fortes e limites pessoais;
- Autoconfiança: crença em seu próprio valor e em suas capacidades.

#### **Autogestão**

- Autocontrole emocional: controle das emoções e ações que possam ser desestabilizadoras;
- Transparência: demonstrar-se honesto e íntegro;
- Adaptabilidade: superação de problemas, enfrentamento de mudanças de forma madura;

- Realização: melhora no desempenho para o alcance dos objetivos;
- Iniciativa: aproveitar as oportunidades para agir;
- Otimismo: enxergar o lado positivo dos fatos.

Os outros dois pilares da inteligência emocional dizem respeito às competências sociais, à maneira como nos relacionamos, seja pessoal ou profissionalmente. As referidas competências são:

#### **Consciência social**

- Empatia: compreender e interessar-se pelas emoções alheias;
- Consciência organizacional: interpretar as políticas de nível organizacional;
- Serviço: entender e atender as necessidades de colaboradores e clientes.

#### **Gestão de Relacionamentos**

- Liderança inspiradora: motivar os colaboradores de forma convicta;
- Influência: fazer o emprego de táticas para convencer as pessoas;
- Desenvolvimento dos outros: apoiar, incentivar as habilidades alheias, contribuindo com feedbacks;
- Estímulo a mudanças: liderar sempre em busca de novos horizontes, novos aprendizados;
- Administração de conflitos: resolver discórdias;
- Criação de vínculos: cultivar as relações;
- Trabalho em equipe e colaboração: cooperar de forma mútua para manter um bom clima nas equipes de trabalho.

### **2.4 Inteligência Emocional versus Liderança Eficiente**

Tendo como propósito o desenvolvimento, as empresas de todo e qualquer ramo carecem escolher, de forma sensata, um profissional que tenha apreço pela coletividade para tomar frente aos negócios, motivando a equipe que será guiada por aquele que tem a capacidade de entender suas necessidades e anseios, respeitando suas limitações e movendo os esforços para que o ambiente de trabalho seja prazeroso, aumentando a produtividade e diminuindo a rotatividade.

Com a inteligência emocional, propõe-se uma liderança com o uso da empatia, cujo sentido figurado significa: “sentimento de identificação de uma pessoa com os sentimentos ou com a situação da outra” (RAMOS, 2011, p.310).

“Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. [...] mas significa levar em conta, ponderadamente, os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes” (GOLEMAN, 2015, p.20).

Chiavenato (2014, p.123) discorre sobre a importância da liderança: “[...] ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Dando um enfoque realístico à liderança no trabalho, Marras (2016, p.31) afirma que:

Depois que a organização traça suas linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los por meio de características individuais de cada líder. Ou seja: o que se propõe é que, por um lado, a organização forneça claramente a direção da liderança e certos valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder, mas que, por outro, permita a ele a possibilidade de complementar com características pessoais o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa.

Segundo pesquisas realizadas por autores renomados na área, constatou-se que a boa liderança anda junto com a autoconsciência e a empatia. Um líder mal humorado repassa esse sentimento aos demais e o conjunto, em geral, é afetado, impactando em todas as áreas da organização; da mesma forma que um líder otimista e alto astral usa isso a seu favor e contagia todos positivamente. Assim, podemos afirmar que a liderança é como um espelho: recebe aquilo que emite (GOLEMAN, 2015).

Percebe-se que o autoconhecimento é fundamental para proporcionar esse equilíbrio e naturalidade nas relações, pois líderes dissonantes aparentam ser eficazes, mas esse sucesso não é longínquo, pois esse tipo de pessoa é sem caráter e capaz de passar por cima dos outros só para agradar seus superiores e ser promovido. Esse perfil de liderança torna o ambiente de trabalho tóxico, desmotivando todos que com ele convivem; são pessoas egocêntricas que desconhecem o significado de empatia (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Para uma melhor compreensão dos impactos negativos que a dissonância emocional traz às organizações, é fundamental o entendimento de outro conceito: a ressonância emocional. Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee contextualizam sobre esse assunto no que diz respeito ao andamento organizacional:

A raiz da palavra ressonância é reveladora: a palavra latina *resonare*, *ressoar*. Ressonância, na definição do Oxford English Dictionary, refere-se ao “reforço ou prolongamento de sons por reflexão”, ou, mais especificamente, “por vibração sincrônica”. O análogo humano da vibração sincrônica ocorre quando duas pessoas estão emocionalmente no mesmo comprimento de onda – quando se sentem “em sincronia”. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p.34).

Em resumo, a ressonância é uma capacidade geradora de sucesso e ela acontece de forma natural quando as pessoas são inteligentes emocionalmente. Com a presença dela, os gestores agem de forma empática, transformando grupos de trabalho em equipes produtivas e participativas, pois lhes dão autonomia para participarem ativamente nas sugestões de melhorias na organização como um todo (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

A fim de responder o problema desse estudo a abordagem adotada foi a qualitativa, com a realização de uma entrevista com os gestores de duas empresas calçadistas do município de Riozinho que, ao longo deste trabalho, serão denominadas como empresas “X e Y”.

A pesquisa qualitativa pode ser conceituada como “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 2011, p.28).

Para o desenvolvimento da pesquisa, que tem por objetivo o cunho exploratório descritivo, adotou-se como metodologia um estudo de caso no setor calçadista de Riozinho. “O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa, amplamente, utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 2018, p.34).

A escolha dessas empresas deu-se pelo fato de serem bem consolidadas no mercado calçadista de Riozinho e de apresentarem características similares como o fato de serem ambas familiares e de possuírem número de funcionários aproximado.

A empresa “X” existe há 35 anos, no município de Riozinho, e conta com 60 funcionários. O organograma desta empresa está dividido em três sócios - que fazem toda a parte de gestão - e uma equipe de apoio composta por um Auxiliar de Produção; um responsável pela Gestão Financeira e, outro, pelas Relações Humanas. No entanto, devido às demandas da empresa, muitas vezes, os líderes acumulam funções e atuam em diversas áreas.

Para conhecermos melhor, na prática, a gestão da empresa mencionada acima, entrevistamos um dos sócios. O gestor entrevistado é o sócio-fundador que iniciou os trabalhos junto ao seu pai, no ano de 1987, permanecendo à frente dos negócios até os dias atuais. Os outros dois gestores já compõem a equipe há 20 e 10 anos respectivamente, mas

entraram para o quadro de sócios recentemente a fim de descentralizar funções, ampliar os negócios e buscar alternativas de adaptabilidade pós-pandemia.

A empresa “Y”, conforme mencionado anteriormente, também é familiar. Existe há 28 anos no município de Riozinho e possui 69 funcionários. Ela conta com: dois sócios-investidores que não atuam internamente, pois ficam responsáveis pelas relações com fornecedores e demais questões externas; uma administradora (Gerente Geral); uma Auxiliar Administrativa e três auxiliares de produção.

Devido ao fato dos sócios da empresa “Y” não atuarem internamente na empresa, sendo apenas os investidores, a entrevistada em questão foi a Administradora, que atua no local há cerca de 23 anos e é irmã dos sócios. E é nela que se concentram as funções de gestão, já que tem autonomia para realizar todos os processos, desde a contratação de colaboradores até o desenvolvimento e aprimoramento das ações, visando às melhorias na empresa.

As entrevistas aconteceram dentro das empresas “X” e “Y” no mês de abril de 2022, e duraram cerca de quarenta minutos cada. As perguntas foram divididas em categorias para auxiliar na análise de conteúdo. Segundo BARDIN (2016, p.44), “A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A primeira categoria traz questões relacionadas ao conhecimento da inteligência emocional por parte dos entrevistados. A segunda busca compreender a valorização da inteligência emocional para o desenvolvimento do setor calçadista. A terceira visa compreender a utilização da inteligência emocional nas ações dos gestores calçadistas. E a quarta e última procura entender a preocupação do setor em promover desenvolvimento da inteligência emocional.

Para minimizar riscos que possam afetar o sigilo da pesquisa qualitativa, adotou-se um termo de consentimento que foi entregue para os dois gestores entrevistados. Nesse termo, explica-se o objetivo do trabalho e se afirma que será mantida em sigilo a identidade da empresa e dos membros que a compõem. Sendo assim, com esse conhecimento prévio, o entrevistado assina o termo em duas vias, ficando uma para a empresa e outra para a pesquisadora.

Os dados coletados na entrevista foram gravados e, posteriormente, transcritos. Desse modo, foi possível analisá-los e relacioná-los com os conceitos relevantes propostos no referencial teórico.

Além disso, foram utilizados dados estatísticos de fontes secundárias (site SEBRAE), para suplementar a contextualização do setor calçadista em Riozinho.

E por fim, apoiou-se em uma pesquisa bibliográfica, para o cruzamento das informações da análise de resultado com as considerações apresentadas em outros estudos já realizados sobre o tema. Conforme Gil (2018 p.28), “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa inclui material impresso como: livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Portanto, na sessão a seguir que trata da análise de resultados, será possível verificar a presença dessa triangulação por meio de diferentes fontes de evidências, começando por dados estatísticos, a fim de apresentar o setor calçadista do município de Riozinho, e posteriormente serão apresentados os resultados das entrevistas, relacionando-as com as considerações trazidas pelos autores no referencial teórico:

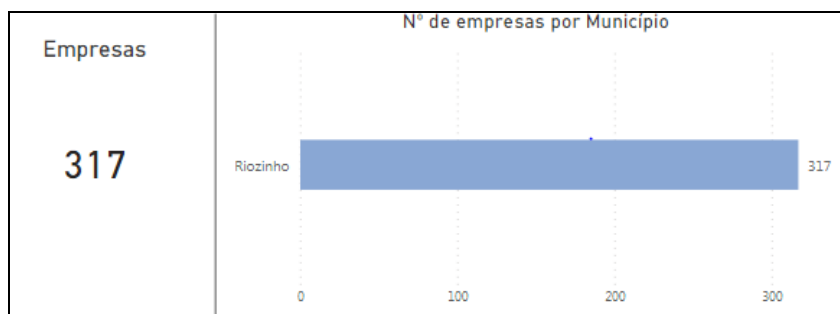
A triangulação é uma estratégia importante para aumentar a compreensão em profundidade dos fenômenos estudados, bem como atribuir maior confiabilidade e fidedignidade ao estudo de caso” (BRUNING,GODRI e TAKAHASHI,2018,p.277).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Revisão dos dados socioeconômicos em Riozinho**

O setor calçadista de Riozinho, escolhido como foco para o presente estudo, é de grande importância para a economia local. Os gráficos que seguem, obtidos através do site do SEBRAE, demonstram a relevância do setor para a área econômica do município. O Gráfico dois nos mostra que o município conta com 317 empresas.

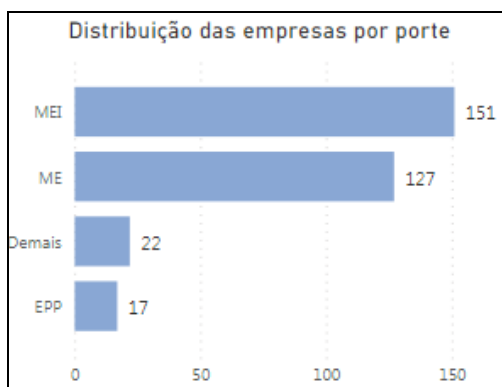
**Gráfico 2 - Número de Empresas por Município, Riozinho**



**Fonte: DATASEBRAE, 2021.**

As empresas do município de Riozinho são, em sua grande maioria, Microempreendedores Individuais (MEI), conforme mostra o gráfico três abaixo:

**Gráfico 3 - Distribuição das empresas por porte, Riozinho.**



**Fonte: DATASEBRAE, 2021.**

O Gráfico quatro apresenta a distribuição das empresas por atividade econômica, ressaltando que a atividade em relevância é o “Acabamento de Calçados de Couro Sob Contrato”. O município conta com 23 empresas desenvolvendo essa atividade.

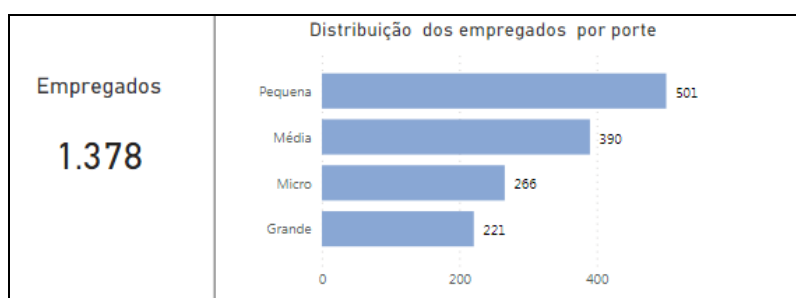
**Gráfico 4 - Número de Empresas por atividade Econômica, Riozinho.**



Fonte: DATASEBRAE, 2021.

O Gráfico cinco nos mostra que Riozinho conta com 1378 pessoas formalmente empregadas e 36,36% (501) delas atuam em empresas de pequeno porte.

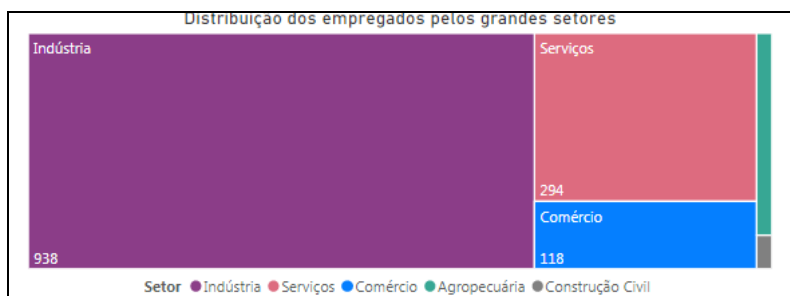
**Gráfico 5 - Distribuição dos Empregados por porte, Riozinho.**



Fonte: RAIS, 2019 *apud* DATASEBRAE, 2021.

A indústria é muito forte e dominante no município. A prova disso é que esse setor é responsável por empregar 938 pessoas, o que equivale a 68,07% do total de trabalhadores ativos. Vejamos o Gráfico seis:

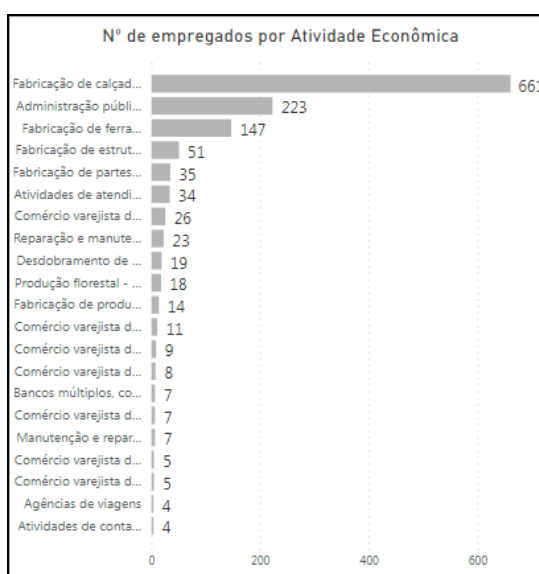
**Gráfico 6 - Distribuição dos Empregados pelos grandes Setores, Riozinho.**



Fonte: RAIS, 2019 *apud* DATASEBRAE, 2021.

Analisando o Gráfico sete, podemos perceber a expressividade do setor calçadista no município de Riozinho, pois 661 pessoas estão empregadas em empresas que atuam na Fabricação de Calçados de Couro.

**Gráfico 7 - Número de empregados por atividade econômica, Riozinho.**



Fonte: RAIS, 2019 *apud* DATASEBRAE, 2021.

A partir de todas essas informações, pode-se perceber, com clareza, que o setor calçadista de Riozinho é digno deste estudo de caso. Para trazer, na prática, a visão dos gestores entrevistados, analisar-se-á os resultados obtidos nas entrevistas, separando-os por categorias, conforme proposto na metodologia. A fim de distinguir os respondentes e manter o sigilo dos mesmos, eles serão chamados de “Entrevistado A e Entrevistado B”.

#### 4.2 Conhecimento da inteligência emocional por parte da gestão

Quando questionados sobre seu entendimento em relação ao termo “inteligência emocional”, os entrevistados mencionaram que a compreendem como: se colocar no lugar do outro; trabalhar com o sentimento, com o coração; deixar as pessoas participarem das

decisões e opinarem sobre elas. Segundo eles, isso se fez muito necessário, principalmente durante a pandemia.

Parte dessa visão encontra-se presente na resposta do Entrevistado A, quando fez as seguintes ponderações:

Quando começou a pandemia, a gente teve o cuidado de reunir toda a equipe e quase que garantir para eles que não ia ter demissões; nós íamos fazer de tudo para que, além de toda a doença, as pessoas não precisassem se preocupar com a perda de emprego. Isso foi muito importante, porque eles tinham essa segurança, e isso os motivava a continuar com a gente.

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado B trouxe a seguinte contribuição:

A gente sempre interage bastante com eles. Eu acho que isso é uma forma de inteligência emocional, sempre procuro escutar, deixar um ambiente bom pra eles se sentirem bem, para eles ter vontade de vir para a empresa. Colocamos uma musiquinha, sempre conversando e tentando deixar o ambiente mais agradável possível, né!.

As respostas e as visões dos gestores, na prática, reafirmam a importância da empatia nas relações empresariais conforme colocação de Goleman (2015, p.20) “Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. [...] mas significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes”.

Pode-se perceber que ambos os entrevistados valorizam a comunicação e prezam por um ambiente onde os funcionários possam participar, dar sua opinião e serem ouvidos, pois acreditam que isso é um diferencial competitivo que garante que o funcionário permaneça na empresa, pois propostas salariais podem ser facilmente ofertadas por outras empresas, mas esse ambiente diferenciado se torna um atrativo motivacional.

Houve um fortalecimento nas relações interpessoais entre gestores e colaboradores. Destacamos aqui a prática dos pilares da Inteligência Emocional, segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2018), conforme apresentados no referencial teórico. O grande enfoque é para o pilar “Consciência Social”, pois, principalmente, através da prática da empatia, os gestores conseguiram maior engajamento e colaboração da equipe para superar os desafios da pandemia.

#### 4.3 Importância da inteligência emocional para o desenvolvimento do setor calçadista

Os entrevistados acreditam que a inteligência emocional é muito importante para o desenvolvimento do setor calçadista, pois criar um ambiente favorável e harmonioso motiva

os colaboradores a continuarem trabalhando no setor e, conseqüentemente, atraindo mais pessoas para a área. É isso que a inteligência emocional propõe: tornar as relações saudáveis.

O Entrevistado B trouxe a seguinte visão sobre o tema:

Muitas vezes as pessoas saem da cidade procurando outras oportunidades e, quando voltam, elas nos procuram e voltam a trabalhar com a gente. Isso é prova que a gente está fazendo a coisa certa; e é muito bom porque as pessoas voltam com muito mais experiência por ter trabalhado em outros locais, visto outras realidades.

Continuando a compreensão da importância da Inteligência Emocional para o setor calçadista, analisa-se a fala do Entrevistado B:

Aqui a gente sempre busca priorizar os direitos deles, daí eles sempre nos tratam com carinho quando se referem a nós; eles mostram que gostam de trabalhar aqui com a gente. É por a gente ser assim, tratar bem os funcionários desenvolve muito o setor porque os pais conversam com os filhos em casa e trazem eles para dentro da fábrica. Muitas mães dizem que os filhos querem trabalhar aqui, e a gente sabe que o setor calçadista não é uma coisa que paga muito, e a gente torce para que cada um cresça, se desenvolva, não é um salário muito motivador, mas a gente ouve muito as mães dizendo que os filhos querem trabalhar aqui com a gente, aprender com nós, e isso é muito gratificante. Eu acho que, automaticamente, motiva o setor calçadista, cria um ambiente que faz com que as pessoas pensem em trabalhar aqui; é uma pequena contribuição, mas ajuda.

O setor calçadista é muito conservador, mas sente a necessidade de adaptação e modernização para acompanhar o mercado e a realidade atual; logo, quem ainda possui a mente fechada a mudanças, sofre muito com as conseqüências. Pode-se perceber isso, claramente, na resposta do Entrevistado A:

O porquê que tantas empresas fecham no terceiro ano, quinto ano, é quando o gestor não entende que hoje mudou, que não é só pagar mais, e tudo que falar tem que cumprir, não adianta só falar e não fazer, não adianta ter discurso e na prática ficar morto. É muito fácil tu dizer a gente vai te pagar isso, fazer aquilo e chega na hora de receber ou da pessoa usufruir de algum benefício e daí o gestor vir com a conversa que hoje não deu, esse mês não dá. Tá mas não ficou claro antes?

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado A continua sua contribuição com a seguinte fala:

Há anos atrás, eu trabalhava em uma grande empresa que era uma potência aqui na região, e eles diziam: tu é pago para trabalhar no pesado, deixa que a gente pensa. E hoje, especialmente depois dessa questão da pandemia, se tu não der espaço para as pessoas participar da gestão fica muito difícil.

Com base nessas informações, evidencia-se a prática da Gestão de Relacionamentos, pilar da Inteligência Emocional trazido por Goleman, Boyatzis e McKee (2018). Como o setor tem suas limitações, não possui condições de ofertar altos salários aos empregados. Contudo há a expertise dos gestores em proporcionar-lhes um ambiente saudável, estimulando a participação da equipe nas decisões, priorizando a transparência nas relações, criando, assim, vínculos que possibilitam maior engajamento para o trabalho em equipe.

#### 4.4 Utilização da Inteligência Emocional nas ações dos gestores calçadistas

Em meio a todas as adversidades que a pandemia do Coronavírus ocasionou, podemos destacar alguns aspectos positivos que ela trouxe. O cenário dinâmico oportunizou aos gestores fazer uma avaliação e autocrítica em seu modo de gerenciar as equipes e, a partir dessa análise, tomar ações diferentes das que vinham realizando.

Para exemplificar, na prática, essas readaptações, vejamos as considerações do Entrevistado A sobre o assunto:

O fato de a gente ter passado a escutar mais e se colocar no lugar das pessoas, deu muito mais liberdade para elas. Exemplos nesse sentido: a gente passou a fazer algumas coisas que não eram feitas antes. Quando as pessoas precisavam sair durante o horário de trabalho para fazer alguma coisa, a gente começou a negociar as horas para recuperar depois e deixava o funcionário ir, porque a gente podia perceber que tudo estava muito à flor da pele. Teve um caso bem marcante que foi de uma funcionária que tem uma filha só, e a menina ia fazer a comunhão, e para essa mãe ela tinha que tá perfeita! Daí o que eu faço como gestor? A mãe queria sair para alugar o vestido da filha, mas não queria ir no sábado de manhã porque ia ter muita gente, aí ela me pergunta se poderia ir durante a semana. Nós estávamos cheios de serviço, mas eu liberei para ela ir e depois a gente combinava como ela ia recuperar aquelas horas. Daí depois eu até pensei: Meu Deus, vai sair em uma quinta-feira se pode ir no sábado! Mas concordei porque eu vi que aquilo era muito importante para ela; me coloquei no lugar dela porque eu também só tenho uma filha. Daí tu me pergunta: será que valeu a pena ter feito isso? Eu te digo, sim, valeu a pena! Essa semana essa mesma funcionária estava costurando e me chamou para dizer que o sapato que ela tinha na mão era claro e devíamos colocar em um saco plástico para não manchar, porque depois, dentro das caixas, ele ia sujar. Se a pessoa não tá dentro da empresa, engajada na questão cultural, ela vai olhar e vai dizer: ah, vai manchar o sapato, bem feito.

Ficou perceptível que os gestores tiveram muito pensamento positivo, esperança de que esse período turbulento iria passar. Para muitas questões a resolução dependia somente do tempo e o melhor a se fazer era aceitar a situação e buscar se adaptar a ela.

Os gestores sempre se preocuparam em manter o bem-estar dos colaboradores para que, promovendo um ambiente de trabalho seguro, pudessem contar com a colaboração de todos e, unidos, superarem os desafios. Novamente, se vê a empatia e a consciência social sendo postas em prática. Por isso se reafirma que as relações são uma via de mão dupla: o sentimento demonstrado é o que será recebido, posteriormente, de volta.

Para exemplificar melhor esse contexto na prática, há as contribuições do Entrevistado B sobre o tema:

Em 2020, foi um período bem difícil, bem naquela época que tudo fechou durante quinze dias e nós não podíamos trabalhar. Daí ficamos uns dias fechados e logo a gente recebeu uma ligação do nosso fornecedor dizendo que a gente ia ter serviço, mas iam diminuir o valor da costura, iam nos pagar menos, mas a gente aceitou mesmo assim. Logo chamamos o pessoal pra vir trabalhar que ia ter serviço, produzimos as nossas máscaras. Foi um momento bem emocionante, de muita união.

A gente fez tudo o que podia para manter todo mundo sem demitir ninguém, e dava pra ver que eles estavam gratos por isso. Isso foi perto da Páscoa. Todos estavam achando que não iam ganhar nenhuma lembrança de Páscoa, porque tudo estava parado, só nós naquele grupo trabalhando. E a gente não tinha condições de comprar chocolates como sempre é o costume, mas eu tinha uma amizade de muitos anos com o fornecedor de chocolates, e ele me vendeu fiado para pagar quando eu pudesse. Daí a gente presenteou eles com os chocolates, ficamos devendo, mas não deixamos passar em branco e todos ficaram bem surpresos e animados.

O autoconhecimento e a adaptabilidade foram competências de extrema importância nos gestores, pois essa sensibilidade e capacidade de perceber que é hora de mudar foram essenciais para conseguir envolvimento, participação da equipe e a superação das adversidades da empresa. A partir da iniciativa dos gestores em querer fazer diferente, avaliar seus pontos fortes e fracos e passar a ver suas fraquezas como oportunidades de desenvolvimento, suas empresas conseguiram prosperar mesmo em meio a tantas dificuldades.

#### 4.5 Preocupação do setor em promover o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Com as informações vistas até então, percebe-se que existe uma preocupação em se adaptar e tornar o ambiente calçadista mais harmonioso. É bem visível que o desejo é desmistificar aquela visão rígida e centralizadora que, durante décadas, perduraram no setor calçadista. Os gestores têm consciência de que é necessário tratar as pessoas bem, fazer com que elas se sintam acolhidas e que, na realidade atual, salário não é o fator decisivo de escolha para um profissional definir onde deseja atuar.

Notou-se também que existe uma preocupação no momento de escolher os gestores e líderes de equipe. No setor calçadista, é muito comum a função “auxiliares de produção”, que são os que possuem o conhecimento técnico e atuam, diretamente, com os colaboradores. Para ser um líder de equipe não basta apenas conhecer o processo; é necessário provar que sabe lidar muito bem com o capital humano. É imprescindível, também, ter uma visão de administração, entender que um negócio envolve muitas questões que precisam ser gerenciadas sempre com o olhar de “dono” para se chegar ao final do mês com sucesso.

A valorização da cultura da empresa e o aproveitamento dos talentos internos é uma opinião que converge entre os entrevistados. Esse olhar se reforça na fala do Entrevistado A:

A nossa cultura da empresa desde o início foi de não contratar chefe pronto; nós precisamos produzir nossos chefes, nossos líderes aqui dentro, ensinamos a nossa cultura, nenhum dos nossos líderes caiu de paraquedas aqui. Hoje um dos gestores está comigo há quase vinte anos, mas ele começou passando cola. Eu penso que a gente precisa contratar um funcionário e ele imaginar que ele pode evoluir dentro da empresa. Imagina que eu estou trabalhando aqui, dando o meu melhor, pensando em uma promoção, e aí aparece o “Zezinho” aqui com duzentas ideias para quebrar a

cultura da empresa, só para mostrar que manda, e às vezes não está nem tão preparado quanto eu; talvez eu que vou precisar ensinar para ele como funcionam as coisas.

O Entrevistado B expõe seu ponto de vista quanto às competências necessárias em líder de equipe:

A primeira coisa que a pessoa precisa ter para ser líder é saber tratar bem as pessoas, saber olhar para as pessoas e ter educação com elas. As pessoas que estão comigo hoje, as três auxiliares de produção, começaram do zero e foram promovidas, mas assim, são pessoas que tratam bem as pessoas, que tão entendendo de administração, não significa que precisam ser formadas e estudar para isso, mas tem que entender o que uma empresa precisa para conseguir manter todos os funcionários, com um ambiente bom de trabalho, com o salário em dia.

Ainda trazendo a visão do Entrevistado B sobre o plano de carreira dentro da empresa calçadista:

Nós sempre valorizamos aqueles que já estão com a gente, tu tem que entrar com a mentalidade assim, eu quero tratar bem meu colega, quero que ele seja meu parceiro, porque daqui a pouco eu posso ser líder dele, e ele vai me aceitar, a gente vai fazer uma parceria juntos. Agora se tu for antipático, grosso, se tu não for uma pessoa agradável que mostra teu interesse, tu não vai conseguir chegar numa liderança com aceitação das pessoas, e tu precisa chegar, precisa ser aceito, senão um joga para um lado, outro joga para outro.

Durante a entrevista, os gestores foram questionados sobre as qualificações que já haviam feito em prol de desenvolvimento da inteligência emocional. Vejamos a resposta do Entrevistado A:

Eu na verdade desde 1994, 1995, nesse período, houve uma quebra geral e as coisas não funcionavam. A partir daquele momento eu busquei muito conhecimento fora, geral, de tudo, eu devo ter feito uns vinte cursos. Os mais relevantes foram o EMBRETEC, que dá um up na carreira da gente e o treinamento Dale Carnegie que ajuda muito, depois eu tive a felicidade de ser assistente graduado e refazer o treinamento Dale Carnegie. Eu fiz ele duas vezes. No EMBRETEC são trinta características que o gestor deve ter, e aí para cada característica tinha três situações, e durante os sete dias de treinamento tu era orientado a viver cada uma delas, para depois lá no último momento tu poder contar quais tu vivenciou. Já o Dale Carnegie ajudou muito tanto pessoal quanto profissionalmente; graças a ele eu consegui me apoiar durante a pandemia e não enlouquecer, entender que eu precisava aceitar essa realidade e buscar mudanças.

O Entrevistado B fala sobre os benefícios que as qualificações podem proporcionar para a gestão:

A gente, como líderes, sempre participamos de treinamentos, às vezes são pequenas coisas que a gente aprende, mas nisso tudo sempre se tira coisa úteis, a gente aprende olhar para as pessoas de uma forma diferente, que a gente tem que sempre buscar dar um passo a mais, sair da zona de conforto. E às vezes não é fácil sair da Netflix e ir ler um livro, fazer outras coisas em família, caminhar, conversar, porque essas coisas desestressam a gente, e a gente precisa ter esses momentos de escape, para voltar para a fábrica mais tranquilos.

Esses eventos de qualificação são proporcionados a toda a equipe de liderança, mas, algumas vezes, nem todos conseguem participar; então aqueles que puderam estar presentes repassam aos demais interessados sobre o assunto abordado, oportunizando que todos possam ter acesso às informações que possam lhes auxiliar no dia-a-dia.

A qualificação é uma preocupação constante da gestão, conforme a visão do Entrevistado A: “Para a liderança a gente sempre está se atualizando, um dos nossos gestores terminou agora recentemente o treinamento Dale Carnegie, que realizou pela segunda vez como líder de grupo, a gente não fica parado”.

Quanto ao incentivo de qualificação dos colaboradores, ambos os gestores entrevistados relataram que costumavam fazer palestras dentro da empresa, reuniam toda a equipe, algumas vezes ao ano, e traziam palestrantes de diversos assuntos, desde os voltados à produção até temas motivacionais. Com a pandemia, esse costume se perdeu um pouco, mas os gestores mencionaram que desejam retomar essas ações. O Entrevistado A mencionou alguns temas que pretende trabalhar nessa retomada: “o que eu gostaria de poder retomar agora é isso, trazer um psicólogo, trazer alguém que pudesse falar de conhecimentos gerais, mas daqui a pouco, especificamente outros temas, tipo gestão financeira deles, como cuidar da família, temas nesse sentido”.

Quanto aos efeitos que esses treinamentos surtem, há algumas visões distintas entre os dois. Vejamos a opinião do Entrevistado A:

Vai fazer uma palestra, um treinamento, daí o que acontece, nós temos pessoas que têm dezesseis anos, outras estão fazendo segundo grau, têm pessoas de vinte e poucos anos que estão na faculdade, mas também têm aquelas pessoas que têm mais de cinquenta anos, mal conseguem escrever o nome. O nosso público é muito diversificado, daí como tu vai atingir isso com um evento? Tu tem que fazer para todos, mas o que pode agradar aquele que está na faculdade, pode desagradar muito aquele que está perto de se aposentar.

Embasados nas respostas dos entrevistados, constatou-se que o tema Inteligência Emocional traz mais benefícios e resultados para a área de gestão, e esse assunto deve ser trabalhado e desenvolvido entre os líderes; no entanto, no chão de fábrica, os resultados das capacitações não são tão significativos. O Entrevistado B reforça essa afirmação com a seguinte fala:

Eu acho que essas palestras, treinamentos, isso ajuda muito no relacionamento, nas relações humanas sabe, mas na prática não. Na prática, as pessoas só mostram que sabem fazer na hora mesmo, não adianta enfeitar com palavrinha, mas na produção é só ela fazendo mesmo na prática para desenvolver. Treinamento de motivação ajuda no sentido de que ela achou difícil fazer algum serviço, daí ela vai pensar, ah, mas eu escutei aquilo que eu tenho que tentar mais, eu posso conseguir, vou tentar de uma outra forma.

O entrevistado A relata sobre um passeio, cujo efeito foi muito mais positivo que treinamentos, feito com a empresa:

A gente foi com toda a equipe para Nova Petrópolis em um café colonial. Isso foi algo que marcou muito eles aqui na empresa. A gente sentiu todos muito motivados e felizes e esse sentimento ficou por muito tempo. É um tipo de coisa que agrada a todo mundo, porque provavelmente aquele que está na faculdade tá sem condições financeiras de fazer um passeio, e aquele que já é mais velho está a fim de dar uma passeada. Ah, mas o que dá mais resultado na prática para a empresa? É o passeio, até porque, assim, o conhecimento ele acaba te incomodando porque quando eu não sei daí não tem problema. Depois, quando eu sei, aí ou eu faço o certo ou sei que estou errado e continuo fazendo.

Considerando todas as informações obtidas com os gestores, pode-se afirmar que, dentro dessas duas empresas calçadistas, há uma diversidade muito grande de perfis, o que torna a promoção de desenvolvimento um desafio para a gestão, já que existe uma grande diferença de expectativas. E já foi testado, na prática, que momentos de socialização com a equipe trazem resultados muito mais satisfatórios para a empresa, visto que mexem com o estado de espírito dos trabalhadores e influenciam, positivamente, em suas emoções. Sendo assim, conclui-se que a Inteligência Emocional é um tema que trará mais resultados para a gestão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista todos os aspectos analisados ao longo do trabalho, pode-se responder ao problema de pesquisa, constatando, assim, que a Inteligência Emocional foi de demasiada importância para superação dos obstáculos oriundos da Pandemia do Coronavírus. Essa competência serviu de apoio para a tomada de decisões e desenvolvimento das ações de gestão das duas empresas calçadistas de Riozinho analisadas neste estudo de caso.

Nota-se uma preocupação por parte da gestão em desmistificar alguns conceitos negativos que a indústria calçadista carrega consigo devido ao histórico conservador e de aversão às mudanças. Os gestores têm a percepção de que a competência de Inteligência Emocional é uma grande aliada para romper esses paradigmas e de que, a partir de sua prática, é possível tornar o setor calçadista um ambiente harmonioso com um bom clima organizacional.

Os objetivos deste estudo de caso foram alcançados, pois as competências identificadas nas ações dos gestores, praticadas no dia-a-dia das empresas, demonstram que o resultado da Inteligência Emocional é verídico. Com as novas necessidades provocadas pela pandemia, a gestão teve a expertise de tomar ações diferentes, passou a ouvir mais seus

colaboradores e a se colocar no lugar deles; houve uma maior preocupação com o bem-estar da equipe e isso foi essencial para que todos estivessem caminhando na mesma direção, focados e engajados no mesmo propósito.

A busca pela qualificação e pelo desenvolvimento da Inteligência Emocional já é uma realidade para a gestão de ambas as empresas, mas ficou claro que esse tema traz contribuições mais relevantes para a gestão, visto que a equipe, em si, apresenta resultados mais satisfatórios quando ações de interação social são promovidas.

Durante a crise pandêmica, a empatia foi a base para as relações e para a tomada de decisões mais assertivas; percebe-se, também, que as empresas preocupam-se na formação de líderes competentes e que valorizam a “prata da casa”; procuram promover e desenvolver as pessoas que já compõem a equipe, prezando pela manutenção da cultura interna da empresa e, desse modo, motivando-as para que, com base no seu desempenho, possam crescer dentro desse ambiente de trabalho.

Para a conclusão da pesquisa, muitos desafios foram enfrentados, visto que o desenvolvimento da mesma deu-se ao longo da pandemia. Muitos limitadores foram predominantes, tais como: dificuldades para acesso a materiais físicos para pesquisa bibliográfica, pois o Instituto Federal, assim como as demais instituições, manteve funcionamento de forma remota. Junto a isso, morosidade para aplicação da pesquisa a campo, já que as empresas estavam mais restritas em receber pessoas externas.

Acredita-se que, com o passar dos anos, o tema Inteligência Emocional ganhará maior espaço para desenvolvimento dentro das empresas calçadistas de Riozinho, pois as que já a estão praticando, certamente, continuarão a colher bons frutos, o que despertará o interesse da concorrência, que passará a seguir os mesmos passos a fim de também ter resultados positivos.

Como proposta de novas contribuições sobre o tema, entende-se que é possível realizar uma pesquisa com os colaboradores do setor calçadista, a fim de entender sua percepção sobre o assunto, e de que forma ele impacta nas relações com a gestão.

O cenário atual está mais positivo em relação à pandemia e, a partir da entrevista, houve um despertar por parte dos gestores de que este é o momento favorável para a retomada de atividades e qualificações de sua equipe.

Ao concluir este trabalho, o sentimento é de alegria e gratidão, pois instigou-se os gestores a continuar desenvolvendo suas competências emocionais que, certamente, contribuirão para o crescimento e ampliação de oportunidades para o setor calçadista, bem como para o município de Riozinho.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçado. **Relatório Setorial: Indústria de calçados do Brasil**, 2021. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2021.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçado. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados do Brasil**, 2022. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2022.

ABINFORMA. **Informativo da Associação brasileira das indústrias de calçado**. n. 342. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2020.

ALBUQUERQUE, M; GANDRA, T. **Panorama da Covid-19 no Brasil**. Curitiba, Editora CRV, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

BRUNING, C; GODRI L; TAKAHASHI, W.R.A. **Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal entendidos em pesquisas da área de administração**. Rio de Janeiro, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

DATASEBRAE. **Conheça o Ambiente dos pequenos negócios no Rio Grande do Sul**. 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/rs/>. Acesso em: 24 maio 2022.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2015.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2018.

HILDEBRANDO, A. de André. **Gramática Ilustrada**. 5. ed. São Paulo: Editora Moderna. 1997.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Moderna, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

RAMOS, Rogério de Araújo. **Dicionário Didático de Língua Portuguesa**. 2. ed. Porto Alegre: Editora SM, 2011.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2014.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

- 1- O que você entende por inteligência emocional?
- 2- A capacidade da inteligência emocional contribui para o desenvolvimento da empresa e engajamento dos colaboradores?
- 3- Você acredita que a inteligência emocional tenha importância para o desenvolvimento do setor calçadista?
- 4- A Pandemia do Coronavírus ocasionou diversos desafios, nesse período você sentiu que as competências emocionais foram um diferencial na tomada de decisões?
- 5- Você considera que lacunas da competência de inteligência emocional potencializam situações conflituosas dentro das organizações? Vocês vivenciaram esse tipo de situação? Você pode descrever quais foram essas situações?
- 6- Você acredita que durante o período pandêmico os colaboradores foram abalados por aspectos emocionais? Em que medida essa situação influenciou na tomada de decisões da empresa? Podes relatar quais fatos aconteceram nesse sentido?
- 7- Qual a competência de inteligência emocional que você mais precisou usar para encarar os desafios da pandemia?
- 8- Qual a competência que você considera mais imprescindível em um líder de equipe?
- 9- Você já participou de algum treinamento sobre esse assunto? Se sim, poderia descrever o que foi tratado durante o treinamento?
- 10- Se houvesse treinamentos e incentivos para qualificação nessa área, você acredita que facilitaria a execução das atividades?
- 11- Se a empresa investir em capacitação nessa área seria estendido a quais funções?