

Inteligência Emocional nas Negociações

PRISCILA BRAGA DA FONSECA CONCEIÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

FRANCISCO MIRIALDO CHAVES TRIGUEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS NEGOCIAÇÕES: Estudo de caso no setor de vendas da empresa X

1 INTRODUÇÃO

A inteligência emocional está presente no cotidiano de toda pessoa, desde a vida pessoal à profissional. Da mesma forma acontece com a negociação, em que se busca a conciliação de interesses entre duas ou mais pessoas, independentemente do tipo de acordo. Abre-se então a oportunidade de estudo da conciliação desses dois temas, observando esses aspectos no setor de vendas de uma empresa.

O conceito de quociente de inteligência (QI) foi inicialmente discutido pelo psicólogo Albert Binet e pelo pedagogo Pierre Simon, por volta de 1920. O objetivo era poder calcular a inteligência, a fim de auxiliar as empresas no processo seletivo, garantindo que as pessoas certas ficassem nos locais adequados. Através desse estudo, desenvolveram a metodologia de mensuração de inteligência, cuja linha de raciocínio tinha como base a capacidade “lógico-matemática”, fazendo uma relação com a idade mental e a idade cronológica (ABRANTES; SEIXAS-FILHO; ALMEIDA, 2009).

Posteriormente, autores como Mayer, DiPaolo e Salovey (1990), Gardner (1994) e Goleman (1995) começaram a discutir não só o termo “inteligência”, medido pelo QI, mas a relevância das inteligências pessoais, sendo elas intrapessoais e interpessoais. Dessa forma, passaram a considerar também o quociente emocional.

Os problemas cotidianos existem e precisam ser solucionados, seja na vida pessoal ou profissional, na esfera pública ou privada. Para ponderar essas situações, quanto maior o nível de inteligência emocional, maior será o nível de acerto nas decisões. Além do suporte emocional, no ambiente de trabalho, em qualquer cargo, são necessárias algumas técnicas básicas de negociação. Quando o cargo é diretamente ligado ao setor de vendas, torna-se primordial ter técnicas mais desenvolvidas, além do conhecimento empírico, técnico e equilíbrio emocional.

O assunto inteligência emocional aliada às negociações já foi estudado anteriormente por Almeida e Sobral (2005). Os autores fizeram um resgate teórico sobre inteligência cognitiva e emocional e realizaram uma pesquisa exploratória descritiva com gerentes portugueses de diversas empresas. Entre os resultados da pesquisa, os entrevistados indicaram a habilidade de pensar com clareza e rapidez diante de situações de pressão e incerteza como a principal característica dos negociadores. Dessa forma, a dimensão de inteligência mais presente em um negociador é a capacidade de analisar e resolver problemas.

O processo de negociação dificilmente é calmo e sem perturbações e, geralmente, envolve estresse e conflitos que afetam o desempenho do funcionário. Dentre esses fatores de impacto, há os elementos internos, como pressão devido a metas arrojadas, relacionamento com os gestores imediatos, mediatos e entre áreas, competição entre os próprios funcionários, estrutura do ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, remuneração, oportunidades de crescimento, entre outras condições diversas.

Além disso, há os elementos externos, como problemas familiares, saúde física e mental, conciliação da vida pessoal e profissional, relacionamento com o cliente, estresse no trânsito, tanto no trajeto casa-trabalho como na rotina, as estratégias dos concorrentes, que impactam nas ações de mercado traçadas, influências políticas, entre outros fatores.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Dessa forma, a questão que conduz a pesquisa é: como a inteligência emocional pode amenizar o impacto dos fatores internos e externos nas negociações relativas ao setor de vendas? Por conseguinte, o objetivo é analisar a influência dos fatores internos e externos na

inteligência emocional nas negociações da equipe de vendas da empresa X. Por conseguinte, o objetivo da pesquisa é analisar a influência dos fatores internos e externos na inteligência emocional nas negociações da equipe de vendas da empresa X.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Inteligência Emocional

Inteligência, na definição de Wechsler (1958) é uma aptidão humana, ligada ao aspecto cognitivo, que os faz agir de maneira intencional, pensar racionalmente e interagir de maneira ativa no ambiente. Também, é responsável pelo raciocínio lógico, a capacidade de aprendizado e adaptação a situações e ambientes. O uso da inteligência envolve não só número de habilidades, mas a combinação de todas delas, com objetivo de alcançar os melhores resultados nas mais diversas situações, pois o excesso de uma habilidade não corresponde necessariamente a um comportamento eficiente (WECHSLER, 1958).

Utilizando-se da visão de Mayer e Salovey (1997), inteligência refere-se à esfera cognitiva, sendo que esta envolve a memória, a formação de opinião, julgamentos, raciocínio lógico e desenvolvimento da criatividade. Do outro lado, as emoções, ligadas à esfera afetiva, abrangem os sentimentos, humores, decisões e estados de espírito, como fadiga ou energia. Isto é, a parte cognitiva caminha consonante à emocional na visão de ambos os autores, não podendo desconectá-las ou isolá-las. Além disso, desenvolver um conjunto de habilidades pode ser mais eficaz do que focar em apenas uma aptidão, pois equilibra o desempenho pessoal em várias áreas ao invés de ter picos de atuação em áreas isoladas (MAYER, SALOVEY, 1997).

O desenvolvimento dos estudos sobre inteligência evoluiu para a pesquisa das inteligências múltiplas, desenvolvida por Gardner (1994). Entre elas estão as inteligências: lógica-matemática, linguística, espacial, musical, corporal e sinestésica, naturalista, intrapessoal e interpessoal. Para o presente estudo as mais relevantes são as inteligências intra e interpessoal.

De acordo com Mayer, DiPaolo e Salovey (1990), inteligência emocional refere-se ao julgamento e manifestação das próprias emoções e observação dos outros, buscando o autocontrole das emoções. Em estudos de Mayer e Cobb (1990 *apud* HEIN, 2005), os autores trazem a compreensão de IE como habilidade de organizar os dados emocionais e usá-los por meio da noção, assimilação, entendimento e o controle das emoções.

Goleman (1995) apresenta inteligência emocional como a capacidade de discernir e administrar os próprios sentimentos, de maneira que sejam externados de forma conveniente e eficaz. A partir do autogerenciamento das emoções, desenvolve-se a inteligência, a percepção das emoções nos outros e a gestão dos relacionamentos. Seu estudo é baseado em cinco pilares, explicitados abaixo (Quadro 1).

Quadro 1 – Cinco Pilares e seus Conceitos

PILAR	CONCEITO
Autoconsciência	Capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos e identificá-los quando ocorrem. Devido à inconsciência das emoções, exige uma constante atenção às questões internas, pois instiga a autorreflexão e o questionamento dos sentimentos e experiências vividas.
Autorregulação	Capacidade de lidar com os próprios sentimentos, ao invés de fugir e tentar anulá-los. Esse controle diminui a intensidade dos sentimentos, especialmente em situações que, mesmo abalado, é necessário tomar decisões. Com o uso da razão é possível tratar as emoções, amenizando seus efeitos, principalmente de emoções negativas.
Automotivação	Usar as emoções para atingir um propósito específico, direcionando a atenção nos meios que podem direcionar a essa realização pessoal. Dessa forma, as emoções terão menos impacto na concentração e na capacidade cognitiva ao fazer julgamentos, escolhas e

	executar tarefas.
Empatia	Compreensão das emoções, desejos e ações de terceiros. A empatia não é um sentimento, mas uma habilidade de imaginar-se no lugar do outro e ajudá-lo a lidar com a determinada situação e suas emoções. A partir do reconhecimento, gerenciamento das próprias emoções e comportamento empático, propicia-se relacionamentos mais saudáveis.
Habilidade Social	Aptidão de governar não só os próprios sentimentos, mas as emoções do outro. Esta característica é essencial em cargos de liderança, pois são necessários, além da empatia, bons relacionamentos. Entretanto, esta competência não se restringe aos líderes, podendo ser exercitada em todas as relações interpessoais.

Fonte: Adaptado de Goleman (1995)

Além disso, no dizer de Mayer e Salovey (1997), inteligência emocional é a habilidade de perceber e compreender as emoções, organizar os pensamentos por intermédio do autoconhecimento, a fim de promover crescimento intelectual e emocional. Ou seja, as emoções intensificam o processo de raciocínio consistente através do gerenciamento delas próprias.

Outro conceito de inteligência emocional é definido por Bar-On (2007 *apud* FARRAR, 2009) como âmbito cognitivo que norteia a capacidade de discernir, compreender, dominar e coordenar as emoções, a fim de se obter vantagem na resolução de problemas de aspecto pessoal e profissional. Dessa forma, pode-se verificar que todos os autores abordam e definem o tema de maneira muito similar, um completando a visão do outro. Além disso, o processo de construção do autoconhecimento é gradativo e seu objetivo é controlar as emoções a fim de aperfeiçoar o raciocínio, a fim de aperfeiçoar a inteligência emocional.

O primeiro passo no processo de gerenciamento emocional envolve a autoconsciência ou percepção das emoções. Para isto, questionamentos são necessários, pois auxiliam a descoberta de motivações, crenças e valores pessoais e, conseqüentemente, resulta em um autoconhecimento mais profundo. A partir desse reconhecimento, é possível acessar recursos internos que estimularão o crescimento pessoal e profissional, além de identificar deficiências que precisam ser ajustadas para obter um melhor desempenho (MARQUES, 2018).

Assim, o autoconhecimento, aliado ao conhecimento da percepção de terceiros, colabora para o controle das emoções, possibilitando decisões eficazes e perspicácia no convívio social e profissional. Como conseqüência, as pessoas alfabetizadas emocionalmente apresentam mais habilidades de negociação e resolução de conflitos, resiliência diante de decepções e situações desfavoráveis, desenvoltura ao se expressar, estímulo ao senso crítico e maior empatia (GIL, 1998). Conforme Wechsler (1958), por meio do comportamento inteligente, pode-se conduzir determinadas situações com maior autocontrole, com a percepção do ambiente, aderindo uma postura mais adequada, no intuito de alcançar um objetivo.

Percebe-se, dessa forma, que o passo mais difícil é compreender as emoções, pois o controle delas é uma conseqüência da percepção dos sentimentos. No mundo dos negócios, é possível observar que o objetivo principal não é a propriamente a venda, mas sim, estabelecer um relacionamento entre negociador e cliente, afinal os sentimentos vêm antes dos pensamentos racionais (BLOUNT, 2018).

De acordo com Miliozzi (2017), decisões são influenciadas em grande parte pelo âmbito emocional, cerca de 95%, enquanto a parte racional representa apenas 5%. Então, torna-se essencial o exercício de empatia pelo cliente, a fim de encontrar o melhor produto ou serviço de acordo com sua necessidade, não somente a obtenção do lucro. Por conseqüência, a

presença da inteligência emocional facilita o processo de negociação obtendo maiores êxitos e conquista de objetivos.

3.2 Negociação

A negociação é o esforço de persuadir alguém, a fim de obter algo que se deseja, utilizando o poder, tempo e informação. O poder é a capacidade de agir de maneira assertiva a fim de alcançar os melhores resultados, sem necessidade de manipular ou oprimir, apenas exercendo influência sobre os outros. O tempo é uma condição limitante no processo, pois quanto menor o tempo, mais se restringe a busca por acordos mais favoráveis para ambas as partes. Por último, a informação é um fator chave que pode criar novas oportunidades e diversificar as alternativas, além de possibilitar propostas e decisões mais precisas (COHEN, 2002; CERIBELI; MERLO, 2015).

O processo de negociação começa a partir de um conflito e é permeado tanto por conhecimentos técnicos como por um confronto de valores éticos, princípios e crenças. Pode envolver “relacionamento humano, compromissos, objetivos comuns, tendo como base o processo de conversação” (MATOS, 1985, p. 1). Dessa forma, o objetivo é alcançar um consenso, por meio de uma comunicação efetiva e cooperação mútua, com propósito de gerar bem-estar ou alcançar um propósito comum.

Alguns fatores são essenciais para um bom processo de negociação, como, por exemplo, um bom relacionamento. A confiança é um elemento necessário para a construção dessa relação, principalmente quando há uma perspectiva de relação a longo prazo. Para iniciar esse contato, geralmente são utilizadas técnicas “quebra-gelo”, a fim de se aproximar do outro através de assuntos em comum (CRUZ, 2010).

Unindo o conceito dos autores anteriormente abordados, é possível entender que a negociação é um processo que requer confiança e é permeado por valores e crenças que podem influenciar de maneira positiva ou negativa. Inicia-se a partir de um conflito e o principal objetivo é alcançar a maior satisfação possível de todas as partes envolvidas. Para isso, é utilizado o poder para alcançar os melhores resultados possíveis, a escassez do tempo e as melhores informações, a fim de se obter vantagem nesse processo.

Uma das características do negociador é a contestação, pois demonstra interesse no objeto negociado. Entretanto, é preciso tanto saber recusar propostas como aprender a lidar com a resistência às ideias. Dessa forma, é possível manter parte do controle da situação ao manifestar discordâncias em partes do discurso da outra parte (ZUINI, 2013). O autor sinaliza como características do negociador a empatia, pois estreita as relações entre os negociadores, aumenta a tolerância entre as pessoas, facilita a exposição de opiniões sem desconsiderar as demais, além de permitir um aprendizado mútuo. Também, a calma é um atributo que ampara o negociador, aumentando a atenção ao ouvir os outros e diminuindo a ansiedade. Ainda, a boa comunicação é um aspecto que aumenta as possibilidades da negociação, com uma boa oratória, linguagem adequada à situação, diálogo objetivo e linguagem corporal condizente com a verbal.

Há três estilos de negociação de acordo com Thompson *et al.* (1990 *apud* ALMEIDA; SOBRAL, 2005): a negociação racional, a positiva e a negativa. O negociador racional reprime suas emoções, a fim de não transparecer fragilidade ou vulnerabilidade no momento das transações, cujo objetivo é reforçar sua racionalidade. O negociador positivo, ao contrário do racional, expõe suas emoções, entretanto de forma positiva, acreditando que esta postura pode trazer vantagens. É necessário haver um equilíbrio, pois o excesso das emoções tira a atenção do negociador, especialmente em situações que a outra parte procura brechas para estabelecer acordos que sejam fraudulentos. Por último, o negociador negativo, assim como o positivo, demonstra suas emoções, mas com intuito de oprimir e coagir a outra parte

negociante. Este estilo de negociação demonstra irritação, impaciência, agitação, indignação, aversão, entretanto pode afetar a relação entre os intermediários e causar conflitos.

Entretanto, a vulnerabilidade é visualizada como fraqueza, devido à exposição dos sentimentos, podendo ser explorada por negociadores mais sagazes com a intenção de acordos mais baixos e, conseqüentemente, mais vantajosos para somente uma das partes envolvidas (BAILEY, 2013). Antes de qualquer negociação é importante identificar os problemas previamente, estabelecer objetivos desejados, planejar possíveis concessões que serão necessárias e reunir informações sobre o problema com intuito de saná-lo mais rapidamente. O acordo será construído a partir do conjunto de possíveis soluções, sendo que a habilidade de ser um bom ouvinte e ter empatia é importante nesse processo. Assim, o tema inteligência emocional está em consonância com a negociação, em diversos âmbitos.

Dessa forma, conhecimento de técnicas de negociação e um razoável nível de inteligência emocional irão contribuir no desempenho do vendedor. Entretanto, há fatores internos, controlados pela empresa, e externos, independente das decisões da organização, que podem impactar nesse processo. Assim, faz-se necessário fazer um resgate teórico desses possíveis fatores.

3.3 Fatores Internos e Externos que Influenciam no Desempenho

Os fatores internos e externos geralmente são abordados nas pesquisas pela perspectiva motivacional ou pela abordagem de clima organizacional. Por intermédio da abordagem de clima organizacional, Bispo (2006) descreveu fatores internos e externos que influenciam o comportamento e, conseqüentemente, desempenho da equipe de vendas.

Esses fatores internos estão contidos na própria organização, dando a oportunidade da empresa poder atuar diretamente para resolução dos problemas. Entre eles estão o relacionamento entre os colegas, assistência à saúde dos funcionários, a burocracia dos processos internos, a cultura organizacional, a estrutura física, incentivos profissionais, reconhecimento, remuneração e segurança profissional.

Ao contrário dos fatores internos, os fatores externos estão fora do campo de atuação da empresa, entretanto influenciam de modo direto o desempenho, atitudes e decisões dos funcionários. Entre eles estão a influência familiar, problemas financeiros, fatores políticos e econômicos, segurança e saúde pública, vida social e até os resultados do time de futebol são agentes que impactam na produtividade do funcionário (BISPO, 2006).

Com o mundo globalizado e altamente competitivo, é de extrema importância que a organização esteja atenta principalmente às condições externas do ambiente, devido à sua instabilidade. Esses aspectos externos influenciam os processos e a rotina da empresa, sendo necessário que haja uma adaptação rápida a fim de acompanhar ações de mercado, preço, iniciativas dos concorrentes, assim como mudanças legais e tecnológicas (FUNIBER, 2014).

Além disso, a partir de um mapeamento correto dos fatores externos, é possível também traçar novas estratégias para alavancar a organização, como a busca de novos fornecedores, atenção ao surgimento de novos nichos de mercado e outras oportunidades de negócio e oportunidades de fortalecimento do diferencial competitivo. A fim de entender melhor a relação entre os três assuntos, além de melhor perceber os fatores externos de impacto, surge então, a necessidade de se fazer um estudo mais aprofundado dos temas com objetivo de perceber a inter-relação entre eles.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho é um estudo de caso que, conforme Godoy (1995), é caracterizado pela análise aprofundada de um ambiente ou situação específica e tem como objetivo a observação da experiência, discussão, análise e tentativa de solucionar o problema levantado na pesquisa.

Além disso, há pouco controle sobre acontecimentos e o ponto de relevância são os fenômenos ocorridos analisados a partir do contexto cotidiano.

A pesquisa é descritiva, pois foi guiada por uma questão de pesquisa, observa, coleta dados e descreve uma determinada situação, analisa a problemática, entretanto sem manipular no ambiente (HAIR *et al.*, 2003). A abordagem é mista, pois reuniu dados quantitativos e qualitativos. O método quantitativo é mais objetivo e representa opiniões e informações da amostra da população numericamente, utilizando recursos estatísticos para a classificação e análise dos dados (FONSECA, 2002; PRADANOV; FREITAS, 2013).

Devido à coleta de dados de um expressivo número de pessoas na equipe de vendas, é necessária a utilização de questionários e, conseqüentemente, a abordagem quantitativa é mais viável. Por outro lado, o método qualitativo é subjetivo e foca no caráter subjetivo a partir da perspectiva de experiências individuais, geralmente coletadas a partir de entrevistas, sem método de análise previamente definidos e dependente da percepção e viés do pesquisador (GODOY, 1995; GIL, 2008).

A empresa X é uma indústria regional no ramo de bebidas não-alcóolicas, tais como refrigerantes, sucos, energéticos e água, e é atuante no mercado há mais de 50 anos. Distribui seus produtos dentro do estado de Mato Grosso, além de estados vizinhos, como Mato Grosso do Sul, Rondônia, Acre, Amazonas e também para Bolívia.

Os vendedores, sujeitos da pesquisa, foram definidos através de amostra não probabilística por conveniência, não envolvendo métodos estatísticos, mas tem o objetivo de alguma maneira, representar o universo pesquisado. Com os gestores, o método escolhido também foi amostragem por conveniência, escolhendo mostras da população conforme a disponibilidade dos entrevistados (HAIR JR. *et al.*, 2003).

O intuito das entrevistas com os gestores foi ampliar a visão sobre inteligência emocional em vendas, com objetivo de atribuir a visão dos líderes sobre as questões abordadas e comparar as respostas dos vendedores e gestores, identificando consonâncias e dissonâncias. Dessa forma, foram entrevistados 3 gestores sendo um gerente comercial e dois supervisores de vendas, que foram identificados, respectivamente, como entrevistado 1, 2 e 3.

Os dados foram coletados através da utilização de questionários aplicados com os vendedores. O questionário é conjunto de perguntas ordenadas e pré-estabelecidas, respondidas pelo próprio entrevistado, sem a presença do entrevistador (HAIR JR *et al.*, 2003; BARROS; LEHFELD, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2017). O questionário foi elaborado com base em alguns instrumentos, como um teste da Fundação Estudar (2018), contando também com um questionário de Petrides (2009), um artigo de Almeida e Sobral (2005) e outro de Bispo (2006).

Além do questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturada com os gestores, na qual consistiu-se em perguntas definidas previamente, de acordo com o levantamento teórico, com a liberdade de incluir novas perguntas de acordo com o ritmo de conversa com o entrevistado. Desse modo, o instrumento propiciou o surgimento de dados atípicos que agregaram valor à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

A análise dos dados, assim como a abordagem da pesquisa, utilizou-se da visão mista. A análise qualitativa é realizada a partir de dados coletados verbalmente ou oralmente, sendo necessário organizar e descrever o conteúdo das entrevistas com mais objetividade, além de alinhar e comparar as informações com o referencial teórico apresentado. Para examinar os dados coletados através dos questionários, faz-se necessário uma análise quantitativa, utilizando procedimentos estatísticos que envolvem descrição dos dados e distribuição de frequência em quadros, gráficos ou tabelas (BARROS; LEHFELD, 2004).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Inteligência Emocional: 5 pilares

O primeiro tópico abordado da inteligência emocional é o autoconhecimento. A respostas dos vendedores ficaram mais concentradas nas notas mais positivas, alcançando uma média entre 4 e 4,47. A maior média refere-se à afirmação “você sabe suas qualidades”, na qual 58% dos entrevistados assinalaram nota 5, enquanto a menor média refere-se à questão “você conhece seus defeitos”, na qual 50% dos vendedores atribuíram nota 4.

Durante as entrevistas, o Entrevistado 1, mesmo sem saber um conceito sobre inteligência emocional, conseguiu relacioná-la à sua rotina. O Entrevistado 1 relacionou IE com o dinamismo da rotina comercial e à adaptabilidade necessária para superar os imprevistos.

Ele [o vendedor] tem várias profissões lincadas em uma só, Ele é psicólogo, ele... ele dá, junto com o cliente dele lá, ele dá conselhos, ouve... ouve algumas dificuldades do cliente, então ele tá tendo ali que fazer várias funções numa só. Então... Nessa questão emocional em si, ele lida a todo o momento, tanto com o cliente dele diretamente, como com o supervisor direto, com a gerência, com dia a dia dele (ENTREVISTADO 1).

Assim como o primeiro entrevistado, o Entrevistado 3 elencou a questão do dinamismo, além de citar o estresse como uma das principais emoções contidas na rotina. “Ah, o estresse sempre tem, né. A gente trabalha com o público, trabalha com pessoas, a gente sabe que querendo ou não acaba gerando estresse” (ENTREVISTADO 3). O Entrevistado 2 não soube comentar sobre o assunto.

Relacionando as entrevistas com o pilar autoconhecimento, pode-se perceber que o Entrevistado 1 sabe identificar não só os próprios pontos fortes e fracos, mas também os da equipe. O principal ponto forte citado foi seu estilo de gestão participativa, enquanto o ponto fraco citado foi a necessidade de buscar mais conhecimento técnico e específico da área, pois atualmente lida com os desafios do mercado somente com o conhecimento empírico.

O Entrevistado 2 menciona sua experiência anterior como ponto forte, afirmando um bom conhecimento em gestão, porém, por outro lado, não soube explicar um ponto fraco, demonstrando uma carência de autoconhecimento. O terceiro entrevistado mencionou sua habilidade de planejar e gerenciar como um ponto forte, mas destacou a questão emocional como ponto fraco, pois muitas vezes é manipulado por outras pessoas que utilizam da sua sensibilidade emocional para se beneficiar.

Nota-se certa divergência nos questionamentos abordados nesse item, pois os vendedores afirmam conhecer suas qualidades, porém, por outro lado, apresentam baixa compreensão sobre seus defeitos. Assim, é possível perceber que o ser humano tem tendência a amenizar suas falhas, com intuito de afastar possíveis sentimentos de frustração, tristeza e angústia, enquanto valoriza suas virtudes, apegando-se aos sentimentos de alegria, sensação de prazer e bem-estar. Com isso, dificulta-se o processo de desenvolvimento pessoal e de melhoria individual contínua (GARDNER, 1994).

O segundo bloco corresponde à autorregulação, cujas perguntas são referentes ao autocontrole e a capacidade de lidar com as emoções positivas e, especialmente, as negativas da rotina. As médias destas perguntas variaram entre 3,79 a 4,63. A maior média refere-se à afirmação “você consegue admitir facilmente que cometeu um erro”, onde mais de 70% dos entrevistados assinalaram nota 5. Ou seja, a maioria dos vendedores tem extrema facilidade de reconhecer possíveis erros na rotina, seja no âmbito pessoal e profissional.

A menor média ficou empatada em duas perguntas. A questão “você supera com facilidade o sentimento de frustração” recebeu nota 4 de 42% dos vendedores, enquanto 26% atribuíram nota 5, 21% assinalaram nota 3 e 5% concederam nota 2 e 1. A afirmação “você lida bem com seu estresse” alcançou a mesma média, sendo que aproximadamente 37% atribuíram nota 4 e 32% receberam nota 5. Os demais entrevistados ficaram divididos, da qual 16% optaram pela nota 3, 11% concederam nota 2 e 5% atribuiu nota 1.

Em consonância com as respostas obtidas através dos questionários, os entrevistados também disseram que tem facilidade de admitir erros, exceto o primeiro entrevistado, que afirmou ter mais dificuldade nesse quesito, assinalando como ponto de melhoria pessoal. Quanto ao melhor jeito de se tranquilizar, para o Entrevistado 1 é “você estando sozinho. Você sentar, com calma, para em algum lugar, relaxa ali, tem uns 10, 5 minutinhos de tranquilidade pra você voltar a ter as decisões sem estresse”. O segundo falou que é em casa, com sua família, que renova suas energias, enquanto o terceiro entrevistado disse que orar ajuda a ter mais clareza nas decisões, pois sua fé orienta sua vida.

É, contar até mil e... Como assim, eu tenho Deus na minha vida, como base, eu procuro fazer minhas orações e colocar diante de Deus, pedir a direção certa, a orientação certa, tentar... Eu tento sair da confusão, vamos dizer assim, e olhar pro lado de fora, tento espalhar mais, analisar outros pontos, entendeu? (ENTREVISTADO 3).

Conforme Goleman (1995), a autorregulação permite que o indivíduo encare e administre seus sentimentos, ao invés de distanciar-se ou suprimi-los, amenizando o impacto negativo dos sentimentos. Através da autorregulação, seria mais fácil lidar com o estresse, categorizado como item de menor média, diminuindo a intensidade dessa irritação e permitindo tomadas de decisão com mais clareza.

O terceiro tópico remete à automotivação, terceiro pilar da inteligência emocional. A média desse constructo teve a maior média entre os blocos, resultando em uma média entre 4,58 e 4,79, sendo que houve empate de duas perguntas de menor nota. A questão de maior média foi “você persiste na busca por seus objetivos, apesar dos obstáculos”, garantindo média igual a 4,79. A maior parte respostas dessa afirmação foram positivas, ficando distribuídas entre 84% com nota 5 e 11% com nota 4 e apenas 5% assinalaram nota 3, uma nota mais neutra.

Em relação às afirmações com menor média, houve um empate. A questão “você define metas em longo prazo” obteve uma média de 4,58, na qual o maior número de respostas atribuiu nota 5, representando 63% dos vendedores. A outra afirmação com menor média do bloco foi “você tende a se manter firme nas suas ideias e decisões”, sendo que esta, assim como a anterior, resultou em uma concentração de 63% dos respondentes escolheram nota 5.

O primeiro e o terceiro entrevistado tiveram facilidade de falar sobre objetivos em longo prazo. Ambos descreveram bens materiais e conquistas pessoais e profissionais que obtiveram a partir desse planejamento. O segundo entrevistado prefere definir metas de curto prazo, como metas mensais e semanais para alcançar seus objetivos.

Todos os entrevistados conseguem terminar planos e projetos que começam e o Entrevistado 1 e 2 conseguem influenciar o time e motivá-los. O Entrevistado 1 relatou que busca motivar a equipe com boas práticas de como obter os melhores resultados, além de promover programas de incentivo para estimular um maior engajamento da equipe. O segundo entrevistado trouxe um aspecto teórico de como busca motivar sua equipe, através de textos e palestras motivacionais.

Contudo, o entrevistado 3 tem mais dificuldade de manter o time motivado. Mesmo mantendo um bom relacionamento, conversando e trocando *feedbacks*, demonstra ter problemas com algumas pessoas do time devido à dificuldade na relação de autoridade.

O funcionário ele acha que a função que a gente tá de supervisão a gente tá aqui pra ferrar a vida dele, mas não é. A gente tá aqui pra medir números, pra observar resultados, então assim, muitas vezes os caras acaba confundindo as coisas o que é profissional com o pessoal (ENTREVISTADO 3).

A inteligência emocional exige muito raciocínio e autoconhecimento, podendo ser exercitada para direcionar energias e impulsionar ações para objetivos específicos. Nisso consiste a automotivação: direcionar as emoções para se alcançar propósitos. Para isso é

necessário um comportamento inteligente, ou seja, uma atitude condizente com o contexto e focada no resultado, utilizando as emoções como vantagem estratégica (WECHSLER, 1958; GOLEMAN, 1995), e que foi observado junto aos sujeitos pesquisados da equipe de vendas.

O quarto bloco relaciona-se com a empatia, expondo as questões que trazem uma reflexão sobre como é a relação com outras pessoas e como as pessoas próximas o observam. A maior média refere-se à questão “você frequentemente se coloca no lugar do outro”, cuja pontuação ficou bem concentrada na nota 5, pois 79% concordaram totalmente com a afirmação, e os demais ficaram divididos entre as notas 3 e 4. A questão de menor pontuação foi “você acha fácil ler as emoções dos outros”, cujas respostas ficaram distribuídas entre 47% com nota 4, 32% com nota 3, 11% com nota 5 e outros 5% com nota 1 e 2.

Entre os entrevistados, os dois primeiros preferem mais ouvir a falar, enquanto o Entrevistado 3 busca um equilíbrio. Ao serem questionados sobre a facilidade de se colocar no lugar do outro, os entrevistados afirmaram dispor dessa aptidão e citaram exemplo sobre funcionários que estavam com baixo desempenho por conta de problemas familiares e como superaram esses contratempos. O Entrevistado 2 ainda considerou o empenho do funcionário para tomar uma atitude mais flexível ou mais autoritário.

Em vista disso, a empatia é uma habilidade que pode ser desenvolvida e permite que um indivíduo possa buscar compreender terceiros de forma completa, envolvendo suas emoções, motivações e comportamento. Em um processo de negociação, essencialmente por haver conflito de interesses, é um campo ideal para exercitar a empatia, pois, ao ter essa perspectiva, não há trapaças e enganações, já que o negociador buscará atender seus objetivos juntamente com os objetivos e necessidades do cliente (GOLEMAN, 1995).

A questão que se refere à interpretação do comportamento de terceiros demonstrou que boa parte dos vendedores tem essa dificuldade, afinal a observação dos sentimentos e leitura da linguagem corporal é uma aptidão que deve ser posta em prática para seja aperfeiçoada. Contudo, mesmo com esse obstáculo, é possível perceber a facilidade em exercer a empatia, visto que a empatia é a disposição do indivíduo em compreender as dores do outro, tornando a convivência humana mais agradável.

O quinto tópico do questionário referente à inteligência emocional aborda a habilidade social. O resultado das médias ficou entre 3,95 e 4,68. A maior nota foi a questão “você consegue lidar efetivamente com as pessoas”, com média 4,68. Quase 75% dos vendedores atribuíram nota máxima à afirmação, 21% optaram pela nota 4 e aproximadamente 5% assinalaram nota 3. A menor média corresponde à afirmação “você promove conversas difíceis para resolver problemas”, cuja distribuição das pontuações ficou bem dividido, pois 37% atribuíram nota 5, 32% optaram pela nota 4, 21% pela nota 3 e os outros 11% definiram nota 2.

Em relação aos entrevistados, ao falarem de estresse, o primeiro entrevistado explicou a dificuldade de lidar com o estresse, que por vezes, devido à impulsividade, resulta em um tom mais ríspido com colegas de trabalho com família, gerando chateações. O Entrevistado 2 falou que, atualmente, tem mais facilidade em lidar com o estresse, mas que já foi muito explosivo em determinadas situações, ao passo que o terceiro entrevistado disse que se excede em raras situações, somente quando ultrapassa os limites.

Ao serem questionados sobre o costume de propiciar conversas a fim de resolverem conflitos, o Entrevistado 2 e 3 responderam de forma positiva, enquanto o Entrevistado 1 disse que tem essa facilidade no ambiente comercial, mas não no âmbito pessoal.

Eu tenho facilidade profissionalmente pra fazer isso, até porque você não tem como fugir do convívio com aquela pessoa. Então, você vai lá e conversa, explica que você não gostou de tal situação e tenta reverter ali no seu dia a dia. Na vida pessoal eu já sou um pouco mais orgulhoso em relação a isso (ENTREVISTADO 1).

Para Gil (1998), todo esse processo de autoconhecimento e autocontrole, direcionado para a inteligência emocional, permite que as pessoas tomem decisões mais assertivas, facilitando o convívio social, tanto pessoal como profissional. Isso pode ser uma vantagem em relação aos outros, aprimorando as habilidades de negociação, praticando a resiliência em situações difícil e na solução de problemas.

5.2 Negociação: características do negociador e emoções presentes no processo

A negociação foi abordada nos blocos 7 e 8 do questionário aplicado. As afirmações procuravam mapear quais características de suma importância para que um negociador fosse bem sucedido. As tabelas descrevem as questões da maior para menor média obtida.

Tabela 1 – Características do Negociador

Questões	% das notas					Média
	1	2	3	4	5	
Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do comprador ou concorrente	0%	0%	0%	37%	63%	4,63
Capacidade para perceber o seu poder de negociação e utilizá-lo para atingir seus objetivos	0%	5%	0%	21%	74%	4,63
Autocontrole	0%	0%	11%	26%	63%	4,53
Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	0%	0%	11%	37%	53%	4,42
Capacidade para resolver emotivamente	0%	0%	11%	37%	53%	4,42
Capacidade de análise e de resolução de problemas	0%	0%	5%	53%	42%	4,37
Capacidade de manter uma atitude racional	5%	0%	5%	42%	47%	4,26
Capacidade de tomar decisões rápidas sob pressão e incerteza	5%	5%	16%	21%	53%	4,11
Percepção das necessidades não explícitas dos demais envolvidos	0%	5%	21%	32%	42%	4,11
Capacidade de julgamento	5%	0%	26%	37%	32%	3,89

Fonte: pesquisa da autora (2018-2019)

Relacionado às características presentes no negociador, as questões de maiores médias foram “capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do comprador ou concorrente”, obtendo nota 5 por 63% dos vendedores e nota 4 por 37%. A afirmação “capacidade para perceber o seu poder de negociação para utilizá-lo para atingir seus objetivos” resultou em 74% com nota 5 e outros 21% e 5% nas notas 4 e 2, respectivamente. A questão de menor média foi a “capacidade de julgamento”, alcançando média 3,89.

Ao serem questionados sobre quais as principais características que um negociador precisa ter, os entrevistados trouxeram pontos de vistas de acordo com suas experiências. O primeiro entrevistado falou da importância de gostar do que faz e ter força de vontade, afinal isso impacta diretamente na motivação do funcionário. Outro ponto é o conhecimento, não só do próprio negócio, mas também de conhecer o mercado na qual está atuando. Ou seja, saber com propriedade não só as próprias estratégias, mas também as de seus concorrentes.

O segundo entrevistado enfatizou a necessidade de um negociador ter ética envolvida em seu trabalho. “Tem a questão de carisma, tem a questão de educação, tem uma série de coisas, mas assim a questão de caráter, ética, eu acho que tá acima de qualquer situação” (ENTREVISTADO 2). Trazendo outra perspectiva, o Entrevistado 3 abordou o aspecto financeiro, relatando que um negociador, no caso, o vendedor, precisa ser focado e se apegar aos seus objetivos, reiterando que a motivação provém do incentivo financeiro e também do reconhecimento ao ser visto como melhor da equipe.

Uma das principais características do negociador apontada foi a “capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do comprador ou concorrente”, bem relacionado com a empatia e, conseqüentemente, com inteligência emocional. Além disso, durante a fala do primeiro entrevistado, ressalta-se a importância do conhecimento para que o funcionário tenha um bom desempenho, sendo esse um fator chave para a negociação (COHEN, 2002).

Pode-se destacar também que na pesquisa de Almeida e Sobral (2005), os sujeitos de pesquisa destacaram a capacidade de tomar decisões rápidas sob pressão e incerteza como a principal característica do negociador, sendo que os vendedores da empresa X atribuíram uma média um pouco menor a essa afirmativa. Também, enquanto no estudo de Almeida e Sobral (2005) a característica de média mais baixa foi sobre a capacidade de resolver emotivamente, nessa pesquisa essa questão ficou com uma média intermediária.

Dentro das negociações, um importante fator é o lado emocional. O aspecto emocional é intrínseco às atividades humanas, não podendo ser descartado e que ocorre antes mesmo do racional. O objetivo desse bloco foi apresentar os comportamentos que o negociador poderia demonstrar para facilitar a negociação e as emoções presentes nesse processo (Tabela 2).

Tabela 2 – Emoções Presentes no Processo de Negociação

Questões	% das notas					Média
	1	2	3	4	5	
Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem	0%	0%	0%	21%	79%	4,79
Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína	0%	0%	5%	26%	68%	4,63
Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	0%	0%	5%	32%	63%	4,58
Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão do acordo	0%	5%	11%	47%	37%	4,16
Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir-se que isso melhora a sua posição negocial	63%	5%	11%	16%	5%	1,95
Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) para demonstrar descontentamento	79%	0%	16%	5%	0%	1,47

Fonte: pesquisa da autora (2018-2019)

A maior média alcançada foi 4,79, relacionada à questão sobre a calma que um negociador precisa manter durante o processo. A calma está diretamente relacionada ao controle emocional, propiciando uma negociação mais efetiva e tranquila, beneficiando o processo. Enquanto isso, a menor média alcançada, no valor de 1,47, foi referente à afirmação “um negociador deve expressar emoções negativas para demonstrar descontentamento”. Dessa forma, para os vendedores, demonstrar descontentamento é prejudicial, gerando prejuízo às negociações.

O entrevistado 1, assim como os vendedores, concordou que a calma é essencial para uma negociação saudável, diminuindo a impulsividade que leva tomar decisões por pressão. Através da calma ele acredita que se pode fazer melhores negócios. “Aquela venda que você deixou de fazer hoje pra você não fazer um mau negócio, às vezes ajuda você a lá na frente a ter um bom negócio” (ENTREVISTADO 1).

O segundo entrevistado considera que é importante exercitar a calma, mas sem agir com passividade, aceitando tudo, mas sim, afirmando a necessidade de se impor ao estar em desvantagem na negociação. Assim como os demais entrevistados, o Entrevistado 3 reafirmou a importância da calma e relatou as vantagens de se manter uma postura mais tranquila, pois propicia que o negociador ouça e observe mais, captando informações que podem beneficiá-lo.

É mais fácil negociar com quem demonstra seus sentimentos, facilitando a leitura das emoções, de acordo com o Entrevistado 1. Quanto ao negociador demonstrar emoções, ele cita que o aspecto segurança demonstra firmeza e habilidade no trabalho dele. O Entrevistado 2 ressalta a importância de saber fazer uma leitura das expressões do outro, que muitas vezes

não são expressas verbalmente. Em contraste com o time, a afirmação “você acha fácil ler as emoções dos outros” foi a questão de menor médio do pilar empatia da inteligência emocional, evidenciando uma lacuna a serem desenvolvidas nos funcionários.

Por outro lado, o terceiro entrevistado acha importante manter a frieza no processo de negociação, não demonstrando sentimentos sejam positivos ou negativos. Essa é uma postura estratégica que o vendedor pode adotar para conseguir fazer a melhor venda e demonstrar que foi vantajoso para ambas as partes. “Ele tem que ser muito frio, então ele não tem que demonstrar nem alegria e nem tristeza na negociação, tem que ser neutro, então assim, tem que passar pro cliente que ‘as duas partes ganhou’” (ENTREVISTADO 3).

Assim como a presente pesquisa, o estudo de Almeida e Sobral (2005) destacou a calma como fator positivo no processo de negociação, que poderá trazer vantagem competitiva devido ao aumento da concentração e atenção aos detalhes. Percebe-se também que os vendedores discordam de um estilo de negociação negativo, na qual demonstra sentimentos negativos, uma vez que pode causar dos possíveis conflitos (THOMPSON *et al.*, 1990 *apud* ALMEIDA; SOBRAL, 2005).

5.3 Fatores internos e externos de impacto

Os fatores internos e externos são fatores que impactam de forma direta e indireta no desempenho dos funcionários. Sendo assim, a inteligência emocional tem como objetivo amenizar esses impactos. Nesse tópico, os vendedores consideraram os itens que mais impactam em seu desempenho pelos fatores internos, controláveis pela empresa (Tabela 3).

Os vendedores assinalaram maiores notas à questão sobre infraestrutura da empresa, resultando em uma média 4,63, sendo que 63% atribuíram nota 5 e 37% assinalaram nota 4. A média mais baixa foi no valor de 3,53, onde as notas ficaram bem distribuídas: 21% concordaram totalmente, 37% concordaram parcialmente, 26% não concordaram, nem discordaram, 5% discordaram parcialmente e 11% discordaram totalmente.

Dessa forma, é possível perceber que os funcionários atribuem mais relevância a estrutura física, importante fator que dá suporte ao trabalho do funcionário. Assim como os vendedores, os gestores concordaram que a infraestrutura é um importante fator no desempenho dos funcionários, fundamental para dar assistência às atividades a serem desenvolvidas. Ambos a consideraram boa, mesmo com alguns aspectos a melhorar. Ainda, todos os entrevistados falaram sobre o relacionamento como algo que pode influenciar positivamente e o Entrevistado 1 citou a importância de manter um bom relacionamento para superar as dificuldades.

Tabela 3 – Fatores Internos

Questões	% das notas					Média
	1	2	3	4	5	
Infraestrutura da empresa	0%	0%	0%	37%	63%	4,63
Oportunidade de crescimento	5%	0%	0%	21%	74%	4,58
Cultura da empresa	0%	0%	5%	37%	58%	4,53
Relacionamento com superiores	0%	0%	11%	42%	47%	4,37
Clima organizacional	0%	0%	11%	42%	47%	4,37
Treinamentos	0%	11%	5%	21%	63%	4,37
Remuneração (salário + benefícios)	5%	0%	0%	47%	47%	4,32
Relacionamento com os pares	0%	0%	25%	50%	25%	4,00
Competição entre os colegas	5%	11%	11%	32%	42%	3,95
Metas arrojadas	11%	5%	26%	37%	21%	3,53

Fonte: pesquisa da autora (2018-2019)

Além disso, os dois supervisores entrevistados consideraram que tem fácil acesso aos diretores e gestores da empresa, algo muito positivo que colabora para o engajamento dos funcionários e garante agilidade na resolução de problemas cotidianos. “Na empresa você tem

acesso aos donos, você consegue ver os donos, você tem como ter um relacionamento com os donos, então, assim, em questão de clima organizacional 100%” (ENTREVISTADO 3).

Por conseguinte, o funcionário presume que a empresa proporcionará uma estrutura confortável, possibilitando boas condições de trabalho e preservando a saúde, tanto no sentido de segurança, como de doenças físicas e mentais. Ademais, ao viabilizar o acesso aos diretores da empresa, contribui diretamente para o bem-estar dos funcionários, aumentando o nível de engajamento e satisfação da equipe (BIZARRIA et. al., 2016).

Além dos fatores internos, mais facilmente mapeados pelas organizações, é relevante destacar os fatores externos que impactam no desempenho do funcionário, na qual as empresas não tem nenhum controle. Abaixo segue a tabela expondo os itens abordados e classificados de acordo com o grau de concordância dos vendedores.

Tabela 4 – Fatores Externos

Questões	% das notas					Média
	1	2	3	4	5	
Relacionamento com o cliente	0%	0%	0%	37%	63%	4,63
Saúde física e mental	0%	0%	0%	42%	58%	4,58
Vida social	0%	0%	5%	32%	63%	4,58
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	0%	5%	5%	26%	63%	4,47
Rotina (outros compromissos além do trabalho)	0%	5%	11%	37%	47%	4,26
Trajetos casa-trabalho	5%	5%	16%	26%	47%	4,05
Trânsito	5%	5%	10%	45%	35%	4,00
Segurança pública	0%	11%	16%	53%	21%	3,84
Política	16%	11%	26%	42%	5%	3,11

Fonte: pesquisa da autora (2018-2019)

No bloco sobre fatores externos (Tabela 4) houve uma variação de média entre 3,11 a 4,63. A maior média foi referente ao item sobre relacionamento com o cliente, com notas muito positivas, sendo 63% com nota 5 e 37% com nota 4. Logo, este é o agente que mais impacta no desempenho dos vendedores em sua rotina, mas outras duas questões também tiveram médias significativas, tratando-se da saúde física e mental e vida social do empregado. O item de menor nota foi referente à política, sendo este o que menos impacta na atuação dos profissionais.

Ao serem questionados, cada entrevistado destacou um fator crítico de impacto. O Entrevistado 1 falou da dificuldade dos vendedores de se organizarem financeiramente, demonstrando falta de planejamento financeiro familiar, principalmente quando há férias programadas. “Às vezes muita gente se atrapalha quando sai de férias, gasta um pouco mais, se endivida um pouco mais, [...] isso aí às vezes atrapalha bastante lá a questão do dia a dia dele”.

O segundo entrevistado falou muito da dificuldade de negociar. Por ter um concorrente muito forte, com grande domínio de mercado, exige-se muito do funcionário, ocasionando estresse, fazendo-se necessário dominar também as estratégias do concorrente. Em consonância com a fala do Entrevistado 2, o terceiro entrevistado fala do dinamismo e competitividade do mercado como algo de impacto no desempenho do funcionário. Além disso, o Entrevistado 3 citou um relacionamento com o cliente como algo difícil da rotina.

Vivendo na era da informação então as coisas acontecem muito rápido, então assim, antigamente o que você fala para o cliente ele acreditava, porque ele acreditava em você hoje não, ele tem informação em tempo real então assim ele consegue saber tudo que está acontecendo, então às vezes gera esse conflito (ENTREVISTADO 3).

Logo, foi possível observar, através dos questionários e entrevistas, o relacionamento com os clientes como principal fator de impacto no desempenho dos funcionários, devido ao estresse gerado. Pacheco e Rosa (2016), em seu estudo sobre o estresse decorrente do atendimento ao público, destacaram a má educação dos clientes como o principal motivo do estresse. Para amenizar esses impactos buscam-se ferramentas, treinamentos e técnicas de

desenvolvimento pessoal, tais como treinamentos sobre gestão de tempo, priorização de atividades e autocontrole emocional (PACHECO; ROSA, 2016).

6 CONCLUSÃO

Dado o exposto, constata-se o alcance dos objetivos apresentados. Entre as principais características do negociador, destacaram-se a habilidade de distinguir emoções e compreender pontos de vistas de terceiros, além de utilizar a aptidão para a negociação a fim de atingir seus objetivos. No que se refere às emoções presentes no processo de negociação, verificou-se que a calma é um sentimento fundamental no andamento das negociações, podendo-se obter vantagem ao adotar uma postura mais tranquila.

Observa-se um nível de inteligência emocional entre os vendedores e gestores da empresa X, considerando que obtiveram médias foram relativamente altas em todos os blocos, exceto por algumas questões com médias menores que 4. Contudo, notam-se oportunidades para desenvolver o autoconhecimento, principalmente em relação aos pontos a desenvolver, e de autorregulação, com objetivo de saber abrandar os efeitos do estresse no comportamento.

Entre os fatores internos que influenciam o desempenho dos colaboradores da empresa, se sobressaiu a infraestrutura e durante as entrevistas destacou-se também a abertura de comunicação com a diretoria. Já entre os externos, o principal item foi sobre relacionamento com os clientes, sendo esses os elementos de maior interferência no rendimento e, em consequência, nos resultados do funcionário.

A principal contribuição com base nesse estudo foi a inter-relação entre a rotina de vendas e a inteligência emocional, apresentando como a IE agente estratégico nas negociações, colaborando com o desempenho dos vendedores que podem usufruir das emoções que permeiam as negociações para intensificar ou estabelecer um relacionamento com o cliente.

Entre as limitações encontradas, aponta-se a escassez de estudos sobre os fatores externos que impactam no desempenho dos funcionários, dado que a maioria dos estudos encontrados discorre somente sobre os fatores internos. Além disso, observa-se como ponto limitante a utilização de apenas uma empresa, restringindo a abrangência da pesquisa. Em vista dos resultados, como recomendação para estudos futuros se sugere abordar uma quantidade maior de empresas, permitindo realizar uma análise comparativa entre elas com a finalidade de dar continuidade às pesquisas e aprofundar os estudos sobre o tema.

7 REFERÊNCIAS

ABRANTES, J.; SEIXAS-FILHO, J. T.; ALMEIDA, B. O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial. In: XV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 15. 2009. Resende. **Anais...** Resende, 2009. Disponível em:<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/182_SEGET2009.pdf>. Acesso em: 26 ago 2018.

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. Emoções, Inteligência e Negociação: um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005.

BAILEY, S. **Forbes**: Using Emotion to Win Negotiations. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2013/10/22/using-emotion-to-win-negotiations/#2168cdc7367b>>. Acesso em: 20 set 2018.

- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.16, n.2, p.258-273, maio/ago 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 17 dez 2018.
- BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.
- BLOUNT, J. **Inteligência Emocional em Vendas: como os supervendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios**. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Negociação Empresarial: um estudo de multicasos. **Pretexto**. v. 1., n. 1, p. 99-117, jan/mar 2015.
- COHEN, H. **Você Pode Negociar Qualquer Coisa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- CRUZ, M. E. C. Técnicas de Negociação. In: SARFATI, G. (Org.). **Manual de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FARRAR, A. D. **The Role Of Emotional Intelligence In Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis**. The University of Tennessee at Chattanooga, 2009.
- FUNDAÇÃO ESTUDAR. **Na Prática**, 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/teste-de-qe-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 22 ago 2018.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FUNIBER. **FuniBlogs**, 2014. Disponível em: <<https://blogs.funiber.org/pt/empresas-e-rh/2014/02/24/fatores-externos-que-influenciam-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 24 fev 2019.
- GARDNER, H. **Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.
- GIL, A. C. Inteligência emocional ou Inteligências Múltiplas. **Revista PUC-SP**. v. 2, n. 2, p. 59-64, 1998.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai-jun 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HAIR JR, J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- HEIN, S. **Introduction to Emotional Intelligence**, 2005. Disponível em: <<http://www.eqi.org/history.htm>>. Acesso em 07 out 2018.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. R. **Portal IBC: O processo de autoconhecimento**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-processo-do-autoconhecimento/>>. Acesso em: 07 out 2018.

MATOS, F. G. **Negociação Gerencial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M.; SALOVEY, P. **Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence**. Journal of Personality Assessment, p. 772-781. 1990.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, J. (Org.). **Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators**. New York: Basic Books, p. 3-31, 1997.

MILIOZZI, J. **Live University IBRAMERC: Inteligência emocional a favor do sucesso em vendas**. 2017. Disponível em: <<https://ibramerc.liveuniversity.com/2017/11/22/inteligencia-emocional-e-sucesso-em-vendas/>>. Acesso em: 07 out 2018.

PACHECO, V. A.; ROSA, A. C. A. Estresse: fatores e grau de influência decorrente do atendimento ao público. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 17-31, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

PETRIDES, K. V. Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In: STOUGH, C.; SAKLOFSKE, D. H.; PARKER, J. D. **Advances in the assessment of emotional intelligence**. New York: Springer, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WECHSLER, D. **The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence**. 4. ed. Baltimore: The Williams & Wilkins Company, 1958.

ZUINI, P. **Exame: 7 características essenciais de um bom negociador**. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/7-caracteristicas-essenciais-de-um-bom-negociador/>>. Acesso em 21 set 2018.