

A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder

Fernanda Campos Junqueira
fernandajunqueirajf@gmail.com
UGB

Elisama de Souza Aguiar Couto
elisama@irmaos.com
UGB

Marlon Kenupp da Silva Pereira
marlonkenupp@ig.com.br
UGB

Resumo: O objetivo geral deste artigo é estudar a importância da inteligência emocional no contexto organizacional, observando como os gestores lidam com suas próprias emoções e com as emoções de sua equipe. Acredita-se que a inteligência emocional é fator determinante para o sucesso das pessoas não só no meio organizacional, mas também em sua vida pessoal. Sendo assim, a IE influencia não só o sucesso da carreira do gestor, mas também o resultado da organização como um todo. Analisaremos a sua importância na carreira do líder e no contexto organizacional abordando alguns conceitos acerca do tema.

Palavras Chave: Inteligência - Liderança - Emoções - -

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que estamos vivendo, em razão dos grandes avanços tecnológicos, da intensa competitividade no mercado, das mudanças constantes no ambiente organizacional e até mesmo da falta de tempo para o lazer na nossa rotina, as pessoas tendem a sofrer mais com o stress no seu dia a dia. Com isso, se torna cada vez mais necessário aprendermos a administrar e controlar nossas emoções para termos uma melhor qualidade de vida. Consideramos, portanto, o tema Inteligência Emocional muito relevante e atual. É necessário que todos o conheçam, especialmente os administradores que exercem funções de liderança e lidam com pessoas o tempo todo no seu cotidiano.

Neste artigo, mostraremos o quanto é importante que os líderes das organizações saibam lidar com suas próprias emoções para obterem sucesso em suas atividades profissionais e pessoais e para se relacionarem com seus superiores, subordinados, clientes e fornecedores. Buscamos observar a influência da Inteligência Emocional no desempenho da carreira do gestor e em sua satisfação no trabalho.

Iniciaremos o trabalho relacionando alguns conceitos sobre o termo e sua importância no contexto organizacional, pois esta é capaz de diminuir a intensidade, evitar ou mesmo eliminar os conflitos existentes em qualquer local de trabalho, gerando um bem-estar no ambiente empresarial.

Abordaremos o gerenciamento das emoções, com um destaque para o líder, ressaltando que a IE é imprescindível para o seu sucesso e da sua organização como um todo. Mostraremos também definições de liderança e algumas características que um líder deve ter.

Na pesquisa de campo utilizaremos o método de pesquisa quantitativo. Aplicaremos questionários com alguns líderes de empresas da cidade de Volta Redonda, com o objetivo de analisarmos como estes lidam com suas próprias emoções e com as emoções de seus subordinados, a fim de observarmos se realmente estão preocupados em proporcionar um ambiente de trabalho agradável e motivador aos seus colaboradores e com isso alcançar o sucesso da organização como um todo.

1. INTELIGÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1.1. INTELIGÊNCIA

Inteligência é um assunto que ao longo de toda a história tem sido pesquisado, a fim de saber se é possível avaliar e medir o grau de habilidade intelectual de uma pessoa. Para avaliar este grau um dos índices utilizados é o QI (quociente de inteligência), que foi desenvolvido, proposto e aperfeiçoado por Albert Binet na década de 1920. O QI tem como base a capacidade “lógico-matemática” e é utilizado até hoje no mundo todo, principalmente por grandes empresas, para selecionar as pessoas para os lugares certos (ABRANTES; FILHO; ALMEIDA, 2009). Este conceito começou a ser questionado a partir de 1950, quando surgiram críticas apontando outras capacidades também importantes, além da capacidade lógico-matemática.

Em 1979, o professor Howard Gardner, criou o “projeto Zero de Harvard”, que foi apontado como o projeto que deu origem a teoria das inteligências múltiplas. Através deste projeto, Gardner (2001) identificou sete inteligências humanas distintas, sendo elas: Inteligência Linguística, Inteligência Lógico-Matemática, Inteligência Cinestésica, Inteligência Espacial, Inteligência Musical, Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal.

A Inteligência Linguística diz respeito à habilidade de lidar de forma criativa com as palavras; a Inteligência Lógico-Matemática faz menção à capacidade que a pessoa tem para solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos, isto é, habilidades para o raciocínio dedutivo; a Inteligência Cinestésica faz referência à capacidade de utilizar seu próprio corpo de formas diferentes e hábeis; a Inteligência Espacial se refere à noção de espaço e direção; a Inteligência Musical relaciona à capacidade de organizar sons de modo criativo; a Inteligência Interpessoal faz referência à habilidade de compreender os outros, o modo como aceitar e conviver com o diferente; e a Inteligência Intrapessoal diz respeito à capacidade de relacionamento consigo mesmo, ou seja, o autoconhecimento, a habilidade de administrar seus sentimentos e emoções a título de seus projetos (GARDNER, 2001).

1.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Foi a partir de dois dos tipos de inteligência, identificados nas inteligências múltiplas, que se iniciou o estudo da Inteligência Emocional (IE). Segundo Goleman (2001, p.337) a IE é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” Ou seja, se resume ao conceito das inteligências interpessoal e intrapessoal, que se referem respectivamente à identificação de nossos próprios sentimentos, nos motivarmos e gerenciarmos bem as emoções dentro de nós e reconhecermos os sentimentos dos outros e gerenciarmos nossas emoções em nossos relacionamentos.

A Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 1997, p.401 apud VALLE, 2006, p.33)

Portanto, ela se caracteriza como a capacidade de identificação, análise e desenvolvimento de emoções de acordo com a necessidade da situação enfrentada no momento, de forma a administrar bem estas emoções para que as mesmas venham a proporcionar crescimento para a pessoa.

Já Weisinger (2001, p.14) afirma que a

Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Dessa maneira o autor destaca a importância de utilizarmos nossas emoções de forma positiva, com o objetivo de sempre alcançar os melhores resultados.

1.3. COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Goleman (2001, p. 338) a Inteligência Emocional contém cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais

De forma objetiva, a **autopercepção** diz respeito à pessoa compreender e manipular de modo consciente e confiante suas emoções para desenvolver um comportamento correto diante da situação enfrentada. **Auto-regulamentação** se refere ao nosso autocontrole, ou seja, a nossa capacidade de usar nossas emoções de modo a facilitar o bom desenvolvimento do dia-a-dia de nossas vidas. A **motivação** é a capacidade da pessoa de dirigir suas emoções a serviço de um determinado objetivo. **Empatia** se refere ao indivíduo perceber seus anseios e os trabalhar de forma positiva para que com isso consiga cultivar sintonia com o maior número de pessoas possível. E por fim, a **habilidade social** que se caracteriza pela desenvoltura em relacionamentos interpessoais.

2. A IMPORTÂNCIA DA IE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2005) afirma que as emoções afetam o desempenho no trabalho, em especial as emoções negativas que podem prejudicar o desempenho do profissional. Por isso as organizações procuram eliminá-las do ambiente de trabalho. Por outro lado estes sentimentos podem melhorar o desempenho de duas formas, primeiramente “as emoções podem alavancar a vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor” (ROBBINS, 2005, p.97); em segundo ele coloca que “o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho” (ROBBINS, 2005, p.97). Sendo assim, o autor assegura que a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança pode ser decisiva para o sucesso.

De acordo com o Weisinger (2001), a ausência de inteligência emocional prejudica o progresso e o sucesso do indivíduo dentro da empresa e, por outro lado, o seu uso pode levar a resultados produtivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. É exatamente isto que Cury (2008) afirma quando diz que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional.

Podemos interpretar o caso narrado no livro “A Meta” como um típico líder que necessitava aprender sobre a IE. A obra trata das dificuldades enfrentadas pelo gerente de uma fábrica em administrar sua empresa, com o objetivo de evitar a falência. Ele tem um tempo limitado para melhorar o desempenho da fábrica e não mede esforços em encontrar e descobrir procedimentos, para torná-la competitiva. Este gerente, Alex Rogo, trabalhava sob pressão e sua unidade estava indo mal. Seu chefe direto estava lhe cobrando a entrega de um pedido atrasado e para atender a referida solicitação não mediu esforços, ultrapassou limites e normas internas, agregando altos custos extras e conseqüentemente mais problemas para a empresa. Estava nervoso e aborrecido, nada funcionava, a vida conjugal também ia mal porque Alex não tinha tempo para a família. Vem a tona todo um pensamento da nomeação ao cargo, a vida como trabalhador, o esforço, a análise da mudança, a insatisfação no desempenho do seu cargo e na sua vida pessoal (GOLDRATT; COX, 1997). Este é um típico caso de falta de inteligência intrapessoal. Este gerente precisava aprender a lidar com suas emoções para se motivar e não deixar que os problemas da fábrica interferissem em sua vida pessoal, proporcionando assim, melhor qualidade de vida para ele e a família e melhores resultados para a organização.

A motivação deve ser alcançada a partir do próprio indivíduo através da utilização adequada da inteligência emocional. Sendo assim, Weisinger (2001) mostra que as organizações devem trabalhar a motivação em seus funcionários fazendo com que descubram seus próprios pontos motivacionais e busquem aplicar estes comportamentos, ao invés de

oferecer recompensas financeiras ou sociais. Ele apresenta técnicas pelas quais seria possível desenvolver sua inteligência emocional, tratando de assuntos sobre como aplicar a autoconsciência, controlar suas emoções, se motivar, e usar sua inteligência emocional nas relações com as outras pessoas.

Podemos afirmar, com base em Weisinger (2001), que a Inteligência Emocional no contexto organizacional tem por objetivo reduzir o stress, aumentando a satisfação, a eficiência e a competitividade nas organizações por meio das pessoas que estão inseridas nela. A IE gera maior qualidade de vida às pessoas que passam a controlar melhor seus sentimentos e isso afeta diretamente o bem estar no ambiente de trabalho, pois estas passam a se relacionar de maneira mais agradável e tendem a reduzir conflitos desnecessários e focarem no objetivo da empresa.

3. O LÍDER GERENCIANDO AS EMOÇÕES

3.1. LIDERANÇA

Liderança, segundo Hunter (2004, p.25), “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder de uma empresa deve incentivar seus colaboradores a trabalhar com o objetivo de atingir as metas propostas pela organização.

De acordo com Bittel (1982, p.40) “liderança é o artifício de fazer com que outras pessoas o sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que elas façam”. É importante o líder ter autoridade, saber lidar com as pessoas e ter o respeito delas para que elas realmente o sigam e façam o que deve ser feito.

Bittel (1982, p.41) cita como atributos para uma boa liderança: **senso de missão**, confiança em sua própria capacidade de liderança, amor e dedicação ao que faz, às pessoas e a organização em que trabalha; **abnegação**, disposição para rejeitar comodismos e capacidade de suportar os problemas inerentes da função; **bom caráter**, ser honesto, enfrentar a realidade e situações difíceis, não temer as críticas, ser sincero e confiável; **competência na função**, conhecer e estar familiarizado com o trabalho exercido e com a organização como um todo; **discernimento**, distinguir o que é ou não importante, bom senso, tato e critério para analisar o futuro e planejar em função deste; **energia**, um líder necessita chegar cedo e sair tarde do trabalho, sofrerá pressões de diversos problemas e para enfrentá-los precisa de energia ilimitada, boa saúde e força moral.

3.2. O LÍDER E AS EMOÇÕES

De acordo com Cury (2008) nunca seremos gestores plenos da emoção. Caso alcançássemos tal nível de controle as consequências seriam devastadoras, pois não precisaríamos de ninguém e realizaríamos nossos prazeres e satisfações isoladamente, não nos relacionaríamos ou conviveríamos. Em contraposição, se não nos preocupássemos com este processo de gestão da emoção as consequências seriam igualmente inquietantes. Há pessoas que deixam soltas as emoções como se não fossem capazes de controlá-las se submetendo a alteração de humor. Modificar a emoção não depende somente da vontade própria, mas exige um choque de gestão.

É preciso ter consciência de que o território emocional é muito valioso. Portanto, não devemos deixar que qualquer um o invada, que qualquer rejeição furte nosso prazer e tranquilidade. Devemos trabalhar bem nossa emoção criando uma identidade forte. Em

momentos tensos, devemos esperar que a tempestade emocional de quem falhou abaixe, deixá-lo respirar e refletir o tempo necessário para somente depois apontar seus erros e tentar corrigi-los. Esta atitude reduzirá conflitos desnecessários (CURY, 2008).

A busca constante pelo sucesso torna nossas interações sociais conflituosas e desgastantes. O sucesso atualmente está voltado para o poder e a capacidade de ganhos materiais, mas este não será importante sem o sucesso emocional, pois sem ele seremos infelizes.

Valle (2006, p.29) afirma que “as habilidades gerenciais provaram serem mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o sucesso das empresas, e gerentes bem sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros”. Podemos dizer que estes gerentes possuem maior nível de inteligência emocional e, conseqüentemente, mais chances de alcançar o sucesso nas organizações.

Segundo Robbins (2005, p.97) os executivos não podem controlar as emoções dos seus colegas e dos subordinados, pois as emoções seriam partes integrantes da natureza humana. Ele observa que os executivos cometem um erro ao ignorar elementos emocionais do comportamento organizacional ou mesmo ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional, afinal é impossível separar o lado racional e o emocional no cotidiano, já que o segundo, em geral, afetará o primeiro.

Cury (2008) afirma que é necessário primeiramente aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção dos que nos cercam. Afinal como podemos entender os sentimentos dos outros se não sabemos lidar com os nossos? Apesar disto não ser fácil, é necessário para o nosso sucesso em todas as áreas, inclusive profissionalmente, principalmente se ocupamos um cargo de liderança.

Embora seja algo visivelmente complicado, ajudar as outras pessoas a se ajudarem é uma das práticas mais gratificantes da inteligência emocional: ajudar uma pessoa a aprender, crescer, ser mais produtiva e desenvolver um relacionamento baseado na confiança e na lealdade. Essa capacidade de ajudar os outros e a sua própria inteligência, unidos ajudam a criar uma organização emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade (KOUZES, 1997, p.194 apud LOPES, 2005, p. 22).

O fato de se ter um relacionamento baseado na confiança e lealdade aumenta a motivação dos envolvidos gerando maior qualidade de vida para todos os envolvidos. As pessoas ficam mais a vontade e se desenvolvem mais, com isso alcançam melhores resultados, afinal a tendência é se dedicar mais ao que estão fazendo quando se sentem motivadas.

4. METODOLOGIA

A pesquisa de campo foi desenvolvida a partir da análise dos questionários respondidos por líderes de algumas empresas de pequeno, médio e grande porte da cidade de Volta Redonda durante os meses de setembro e outubro do ano de 2010. Nas pequenas empresas entrevistamos líderes que gerenciam ao menos cinco funcionários na tentativa de garantir que a pesquisa se debruce especialmente sobre gestores que exerçam esta liderança empresarial. Buscamos definir se os líderes de hoje em dia, conseguem gerir bem suas

emoções e as emoções de seus subordinados, a fim de proporcionar um ambiente agradável e motivador aos colaboradores.

A abordagem utilizada é quantitativa, pois “esse tipo de estudo deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno” (RICHARDSON, 2008, p.71). Sendo assim, buscamos entender diversos fatores incluídos no comportamento dos gestores que estão relacionados com o fenômeno da Inteligência Emocional.

Após os contatos iniciais com os líderes das empresas escolhidas foi efetuada a coleta dos dados através de questionários individuais com perguntas fechadas, que permitiram uma melhor exploração das características dos gestores entrevistados. Foi aplicado um total de 42 questionários, portanto 42 gestores contribuíram com nossa pesquisa.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado obtido através do questionário aplicado, em termos de gênero, mostrou a predominância dos homens nos cargos de liderança já que representam 76% dos entrevistados e as mulheres somente 24%. Quanto ao estado civil, 28,5% dos líderes entrevistados são solteiros e 71,5% são casados. Com relação à faixa etária dos entrevistados, 31% tem de 21 à 30 anos, 31% tem de 31 à 40 anos, 24% tem de 41 à 50 anos, 9,5% tem de 51 à 60 anos e 4,5% tem acima de 60 anos. Em relação à formação 4,5% dos entrevistados possuem apenas o ensino fundamental, 48% o Ensino médio, 38% o Ensino Superior e 9,5% têm Pós Graduação. Os entrevistados assumem cargos de liderança tais como de gerência, supervisão, diretoria, empresário e etc.

Devido à necessidade, abordada na introdução deste artigo, dos líderes conhecerem e aplicarem a IE, iniciamos a nossa pesquisa questionando os entrevistados sobre seus conhecimentos acerca do termo e como vêm suas emoções no dia-a-dia.

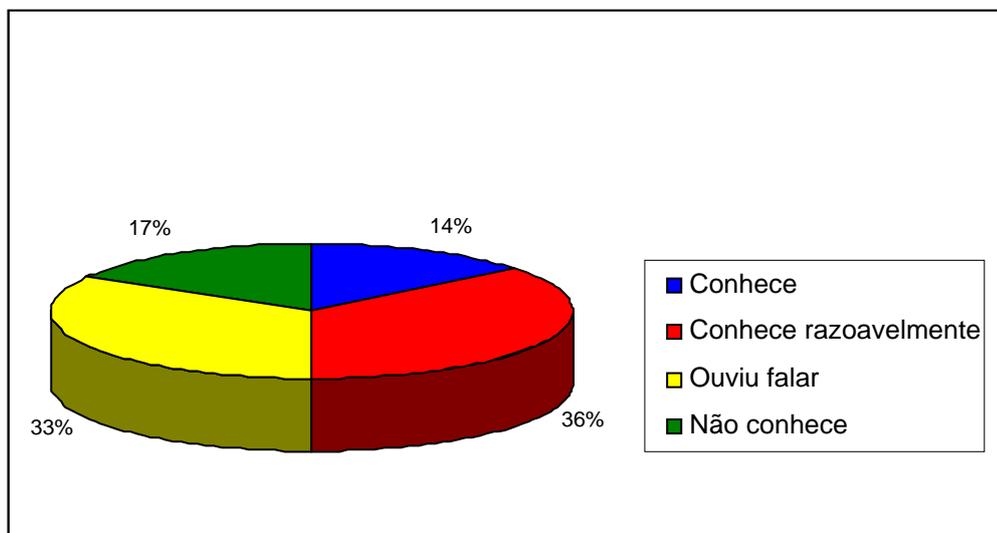


Gráfico 1 – Conhecimento acerca do termo “Inteligência Emocional”

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Identificamos através das respostas obtidas, que apenas 14% dos entrevistados conhecem bem o termo, 36% o conhecem razoavelmente, 33% já ouviu falar e que 17% não sabem do que se trata. Como vimos no capítulo 3.2, o sucesso de um profissional está

diretamente ligado com o seu nível de IE, portanto, é imprescindível que todas as pessoas que ocupam cargo de liderança, como nossos entrevistados, conheçam bem o tema para buscarem aplicá-lo no seu dia a dia. Pelos dados obtidos, somente 14% dos líderes entrevistados conhecem bem o tema e o número de pessoas que desconhecem o assunto é superior, cerca de 17%.

No gráfico 2 obtivemos os seguintes percentuais: 42,5% das pessoas prestam atenção aos sentimentos e os controlam com facilidade, 55% acha útil pensar nas emoções, mas nem sempre as controla e 2,5% deixam os sentimentos interferirem em seus comportamentos. Não há ninguém que não acredita ser importante prestar atenção e controlar as emoções.

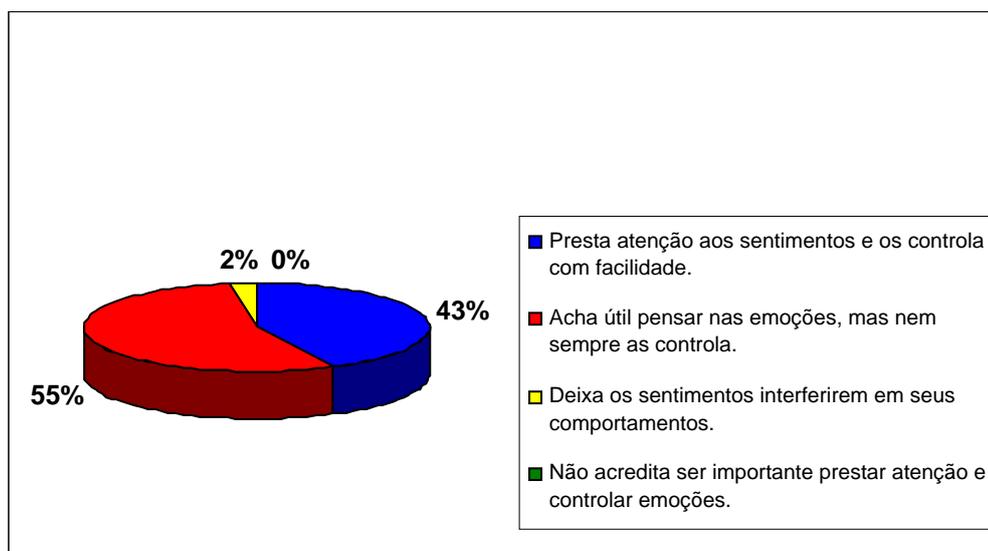


Gráfico 2 – O cotidiano e as emoções

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Mesmo não conhecendo muito acerca do tema, 43% dos nossos gestores afirmam prestar atenção aos seus sentimentos e ter facilidade de controlá-los. O ideal é que todos tivessem esta mesma posição, afinal lideram diversas pessoas, e para obter um bom nível de relacionamento com seus subordinados e até mesmo com seus clientes, necessitam saber primeiramente lidar com seus sentimentos.

Como base teórica para a análise da IE dos entrevistados adotamos as cinco competências descritas por Goleman (2001) mencionadas no capítulo 1.3, pois utilizando estas competências se está aplicando o conceito da IE.

Para avaliar a primeira competência, a **autopercepção** dos líderes entrevistados, perguntamos sobre a percepção das suas próprias emoções.

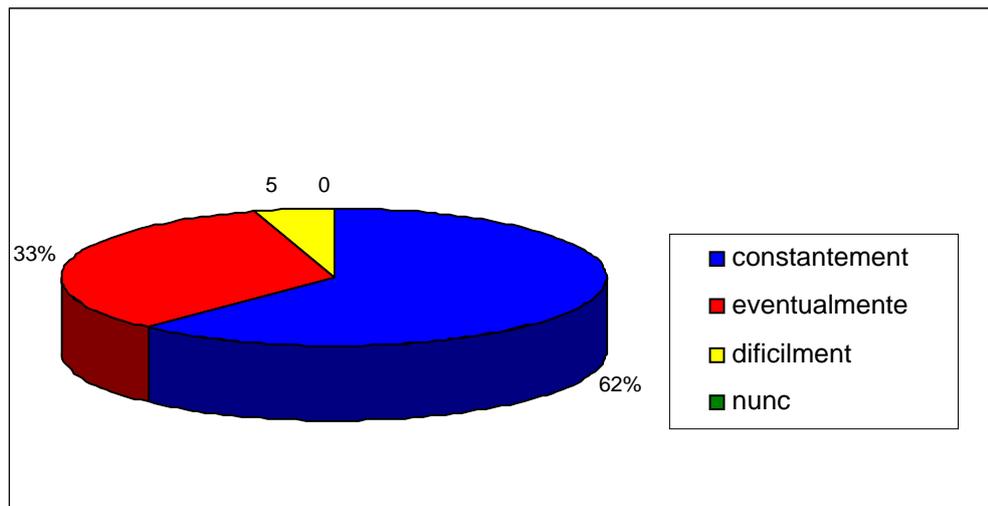


Gráfico 3 – Percepção de suas próprias emoções

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Como resultado, 62% dos entrevistados responderam que prestam atenção em suas emoções constantemente, 33% eventualmente e 5% dificilmente prestam atenção em suas emoções. Ainda perguntamos se eles observam alterações drásticas de humor no exercício de suas atividades e como resposta obtivemos:

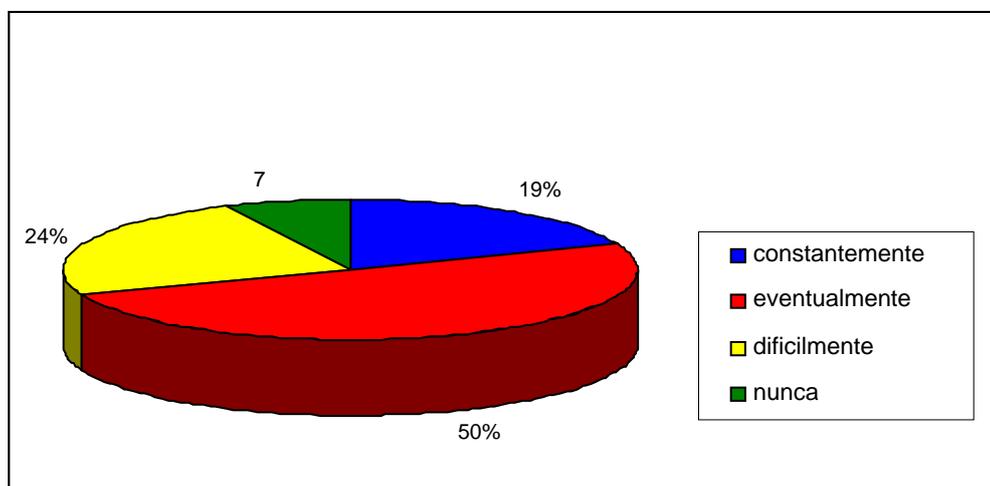


Gráfico 4 – Percepção de alterações drásticas de humor no exercício da atividade

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Observamos que 19% das pessoas responderam que constantemente percebem estas alterações drásticas, 50% eventualmente, 24% dificilmente e 7% responderam que nunca perceberam. Estas alterações de humor impactam diretamente no ambiente de trabalho como vimos no capítulo 3.2. A maioria dos líderes entrevistados percebem alterações drásticas de humor no exercício de suas atividades. Eles precisam aprender a gerenciar as suas emoções como Cury (2008) afirma, principalmente no ambiente organizacional.

Perguntamos ainda se costumam ficar atentos as emoções das pessoas com quem trabalham e convivem.

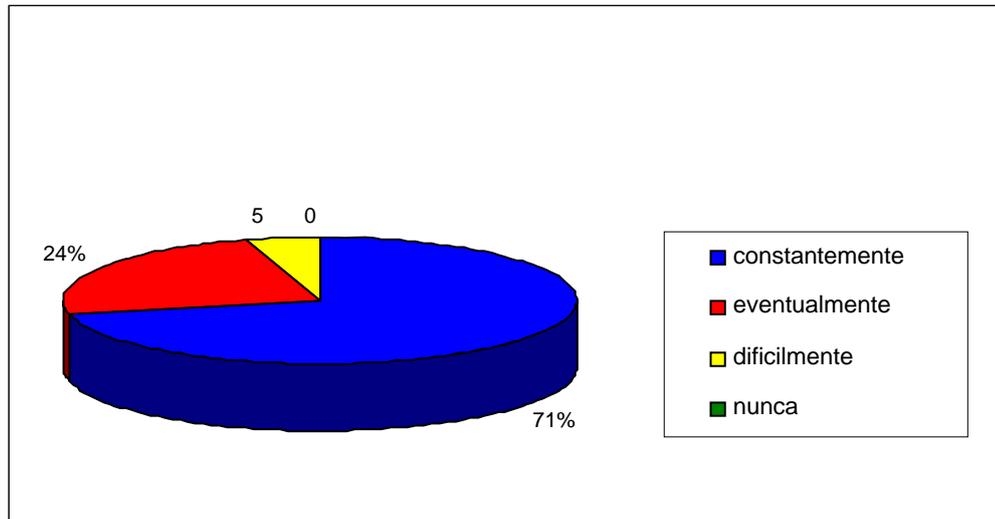


Gráfico 5 – Percepção das emoções das outras pessoas

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

71% responderam que constantemente percebem as emoções, 24% eventualmente, 5% dificilmente. É importante um líder estar atento a emoção dos seus subordinados, até mesmo para gerenciar os conflitos que ocorrem no ambiente de trabalho e melhorar a qualidade de vida destes neste contexto.

A segunda competência é a **autoregulação**. Questionamos se eles controlam seus temperamentos e se dominam as dificuldades. 50% das pessoas responderam que os controlam constantemente e 50% eventualmente.

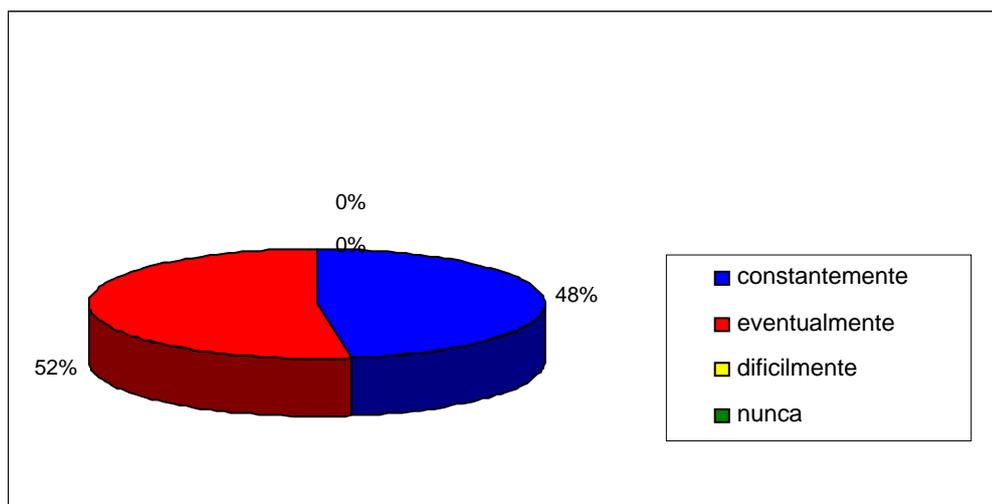


Gráfico 6 – Controle do temperamento e domínio racional das dificuldades

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Um líder enfrenta nas suas atividades diversas dificuldades que surgem na empresa toda. Ele tem que estar sempre preparado emocionalmente pra resolver os conflitos que

surgirem. Outra questão foi quanto a conseguir se acalmar rapidamente quando está muito alterado.

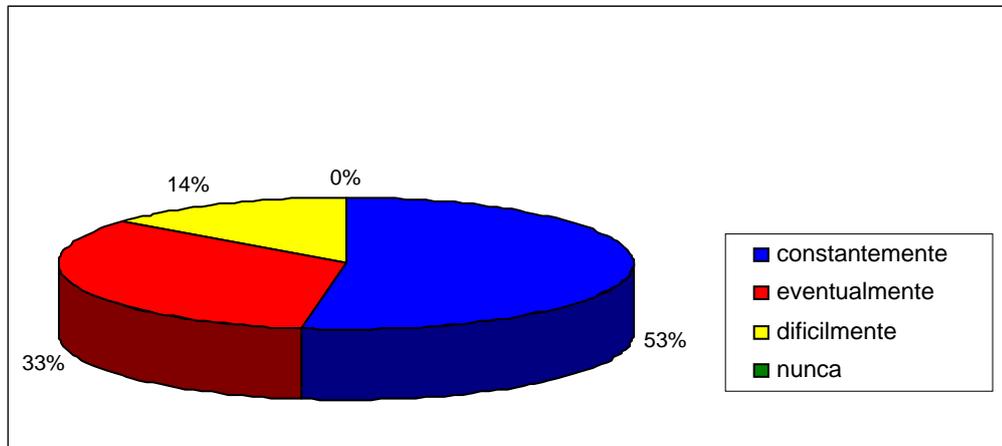


Gráfico 7 – Se acalma rapidamente quando muito alterado

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

53% delas responderam que constantemente conseguem se acalmar, 33% que eventualmente e 14% assumiram que dificilmente se acalmam. Mais uma vez voltamos a questão de que é de suma importância aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para aprendermos a lidar com as emoções dos membros de nossa equipe (CURY, 2008).

Questionamos se quando são alvos de raiva de outra pessoa, se conseguem permanecer calmos. 40% dos entrevistados responderam que constantemente conseguem, 48% que eventualmente e 12% que dificilmente se mantêm calmos. Realmente é difícil para o ser humano se controlar nestes momentos, mas um líder deve redobrar seus esforços neste sentido, pois como vimos no capítulo 3.1 ele deve estar preparado para enfrentar os problemas inerentes da função e ter energia para enfrentar as pressões que são constantes na sua atividade.

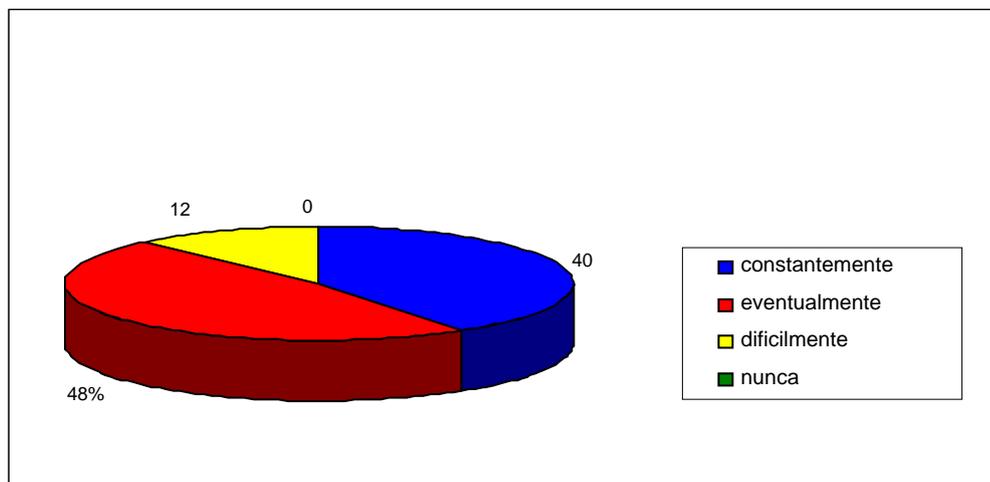


Gráfico 8 – Manter a calma quando alvo de raiva de outra pessoa

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

A terceira competência é a **motivação**. Para avaliá-la levantamos a seguinte questão: quando em busca da conquista de um objetivo você utiliza suas emoções?

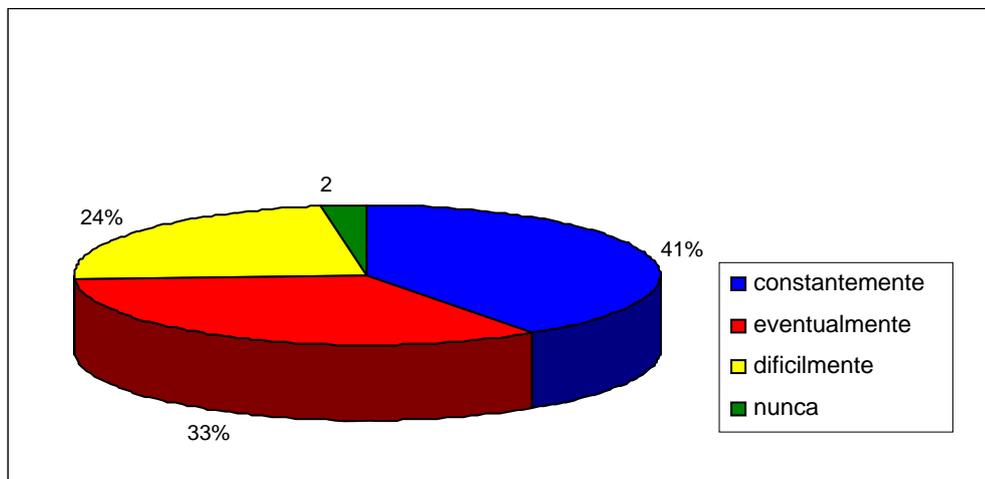


Gráfico 9 – Utiliza as emoções em busca da conquista de um objetivo

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Nesta questão 41% responderam que constantemente a utilizam, 33% eventualmente, 24% dificilmente e 2 % nunca utilizam. A motivação, como abordamos no final do capítulo 3.2, gera maior qualidade de vida. O líder necessita estar motivado e deve mostrar a sua equipe a importância da motivação para o bem estar de cada um. Pessoas motivadas produzem mais, se relacionam melhor e isto é bom pra elas mesmas e para organização como um todo.

Quanto a quarta competência, a **empatia**, perguntamos aos líderes se quando enxergam as necessidades de outras pessoas costumam demonstrar certa empatia.

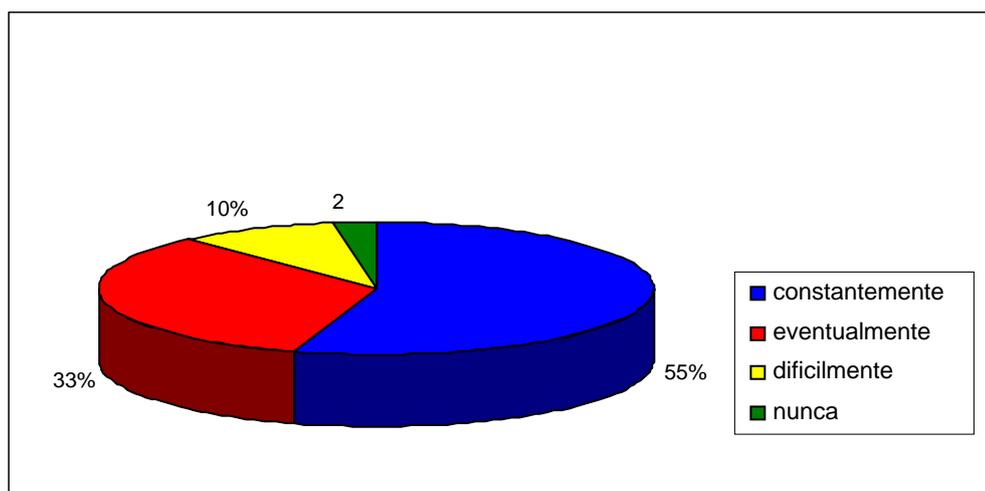


Gráfico 10 – Mostra empatia frente às necessidades de outras pessoas

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Verificamos que 55% dos entrevistados responderam que constantemente, 33% responderam eventualmente, 10% dificilmente e 2% nunca mostram. No capítulo 3.2 abordamos que ajudar as outras pessoas a se ajudarem é uma das práticas mais gratificantes da inteligência emocional e que isso contribui para estabilizar uma organização emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade (KOUZES, 1997, p.194 apud LOPES, 2005, p. 22). Portanto, é necessário que o líder se preocupe com as necessidades de sua equipe, para o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

A quinta e última competência avaliada é a **habilidade social**, sendo assim, perguntamos aos gestores como é o relacionamento deles com seus clientes e funcionários.

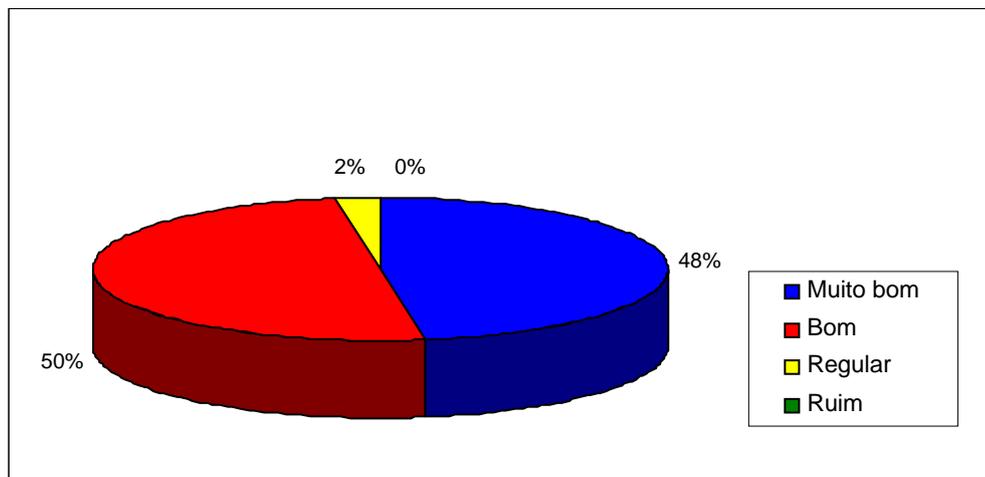


Gráfico 11 – Relacionamento com clientes e funcionários

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Verificamos que 48% consideram ter um relacionamento muito bom, 50% consideram bom e em 2% o relacionamento é regular. Nesta competência podemos avaliar que 98% dos entrevistados possuem habilidades sociais. Com isso podemos afirmar que devem ter habilidade de influenciar seus colaboradores para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, como vimos no conceito de liderança proposto por Hunter (2004). O líder que sabe lidar com as pessoas e tem o respeito delas consegue que elas o sigam e façam o que deve ser feito para alcançar as metas propostas pela organização.

Finalizando a pesquisa perguntamos aos líderes entrevistados se consideram importante que o tema Inteligência emocional seja abordado nas organizações.

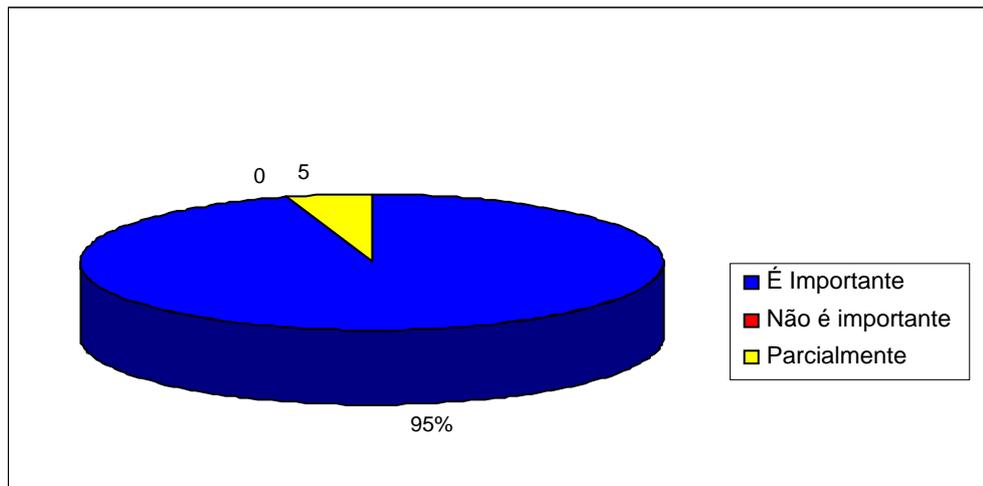


Gráfico 12 – Importância do tema ser abordado nas empresas

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Observamos que 95% dos gestores estão cientes da relevância da Inteligência Emocional no contexto organizacional e por isso consideram importante que o tema seja abordado nas empresas. Podemos destacar que mesmo os entrevistados que não conheciam o tema, de acordo com as perguntas que responderam anteriormente, puderam ter uma idéia do que se trata e consideraram como um assunto relevante.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos a necessidade de aprendermos a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção dos que nos cercam. Não entenderemos os sentimentos dos outros se não soubermos lidar com os nossos e isso não é fácil, mas necessário para o nosso sucesso, principalmente num cargo de liderança.

A Inteligência Emocional deveria ser conhecida por todos os gestores já que é considerada um fator que influencia no sucesso não só do indivíduo como profissional, mas na sua vida pessoal e que impacta diretamente no sucesso da organização como um todo. Os líderes devem estar emocionalmente preparados para conduzir suas equipes evitando conflitos e criando um ambiente de trabalho agradável, onde há confiança e respeito.

As equipes de trabalho devem estar motivadas e se relacionarem bem, pois estes fatos não implicam somente no bem estar de cada um como indivíduo, mas também no bem estar de toda a equipe, em qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente na produtividade e desempenho de cada um gerando resultados positivos para a organização. O líder deve estar atento às relações de sua equipe para evitar ou resolver os conflitos que surgirem, não deixando que impactem de forma negativa nos resultados da organização e no bem estar do grupo.

Portanto, concluímos que a Inteligência Emocional realmente é um tema muito relevante e atual, que se aplicada corretamente pode gerar resultados muito satisfatórios não só para o líder que terá mais habilidade para administrar os conflitos pessoais e profissionais, mas para a organização que ganhará em eficiência e eficácia e ainda para todos os colaboradores que terão um nível de relacionamento melhor, não só com o seu gestor, mas também entre os próprios membros da equipe.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, J.; FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/182_SEGET2009.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2010, 12:32:30.

BITTEL, Lester R. Supervisão eficaz. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CURY, Augusto. Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção. In: O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

GARDNER, Howard. Inteligência: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. A meta: um processo de aprimoramento contínuo. 38ed. São Paulo: Educator, 1997.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LOPES, Maria Aparecida da Costa. A Liderança com a Inteligência Emocional. 42f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário Geraldo di Biase – UGB, Volta Redonda, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry (org.). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VALLE, Patrícia Barroso do. Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório. 2006. 48 f. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

WEISINGER, Hendrie. Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.