

A Influência da Inteligência Emocional na Tomada de Decisão Gerencial

Andréia Rosane de Alcântara Teixeira
andreia.alcantara@foa.org.br
UniFOA

Priscila de Souza Fernandes
andreia.alcantara@foa.org.br
UniFOA

Luciana Porto de Mattos Almeida.
lu.portomatos@hotmail.com
UniFOA

Agamemnom Rocha Souza
agamemnom.souza@foa.org.br
UniFOA

Patrícia Nunes Costa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Resumo: O objetivo geral deste estudo foi apresentar a influência da Inteligência Emocional na tomada de decisão gerencial, percebendo como seus reflexos podem interferir direta ou indiretamente no resultado final da organização. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica sobre o tema. Acredita-se que a Inteligência Emocional tem a capacidade de influenciar não só o crescimento organizacional como também na vida pessoal e profissional, bem como o meio social. No intuito de discutir o resultado, utilizou-se como referência uma pesquisa produzida junto a alguns gestores de empresas de pequeno, médio e grande porte, durante os meses de setembro e outubro de 2010, na cidade de Volta Redonda no qual gerou um artigo publicado no VIII SEGeT em 2011, com o tema abordado “A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder”. Conclui-se que a Inteligência Emocional reflete na capacidade em que o gestor tem em perceber e controlar suas emoções e entender as emoções dos outros, sem que venha violar normas, impedindo que pontos negativos venham interferir em seu raciocínio, para que através de seus comportamentos e decisões sejam as maneiras necessárias a aperfeiçoar seus resultados, promovendo assim crescimento emocional e intelectual como também pessoal e profissional.

Palavras Chave: inteligência emocional - tomada de decisão - gerência - líder - organização

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, observa-se a revolução tecnológica e as mudanças acirradas nas organizações, levando a grande competitividade. Por esse motivo, o indivíduo deverá manter-se sempre informado e buscando assim o maior nível de conhecimentos, para melhor tomar as decisões necessárias dentro do ambiente organizacional que é dinâmico e complexo. Nota-se que existem organizações que possuem poucas ferramentas para usar no processo decisório.

Os tópicos abordados relacionados ao tema serão apresentados de acordo com suas características e funções, demonstrando as melhores alternativas e como selecioná-las sem que venha a prejudicar a organização, mas oferecer crescimento, influenciando a tomada de decisão gerencial de modo inteligente.

O objetivo do trabalho consiste em apresentar a influência da Inteligência Emocional na tomada de decisão gerencial, percebendo como seus reflexos poderão influenciar e interferir diretamente ou indiretamente no resultado final da organização. Destacam-se os reflexos da inteligência emocional e seu uso imprescindível no ambiente organizacional como base para as tomadas de decisão.

Utilizou-se como referência, uma pesquisa produzida na cidade de Volta Redonda que resultou em um artigo científico publicado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT) em 2011, com o seguinte tema: “A importância da inteligência emocional na atuação de um líder”. Foram aplicados questionários junto a alguns gestores, de empresas de pequeno, médio e grande porte, durante os meses de setembro e outubro de 2010, com o objetivo de compreender os variados fatores contidos no comportamento dos gestores no que tange ao fenômeno da Inteligência Emocional.

A metodologia de pesquisa utilizada nesta produção foi qualitativa mediante o uso da incursão bibliográfica sobre o tema, além de análise dessas produções. A questão central incluiu verificar os reflexos da Inteligência Emocional que impactam na tomada de decisão e no resultado final da organização, por acreditar que a Inteligência Emocional tem a capacidade de influenciar não só o crescimento organizacional como também na vida pessoal e profissional, bem como o meio social. Verificam-se os reflexos na tomada de decisão gerencial ressaltando considerações do tema abordado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Antigamente o sucesso de uma pessoa era avaliado pelo QI (quociente de inteligência), usado para testar a sua inteligência. Atualmente o método de avaliação utilizado nas organizações é a chamada competência técnica, conhecida como a inteligência emocional, sendo responsável pelo sucesso profissional.

Para Goleman (2001, p. 337) a “inteligência emocional é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Com efeito, a inteligência emocional compreende e se apropria de suas próprias emoções e a dos outros, reagindo naturalmente quando se depara com os problemas organizacionais buscando resolver de modo eficaz, as situações emocionais.

Robbins (2011) destaca que a inteligência emocional é a capacidade de: (i) ser autoconsciente do seu estado afetivo, ou seja, reconhece suas próprias emoções quando as sente; (ii) detectar as emoções nos outros, e; (iii) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções.

A Inteligência emocional está relacionada por sua capacidade de perceber o autocontrole e suas emoções, bem como motivar a si mesmo, controlar impulsos e motivar pessoas, ajudando-as a buscar o seu melhor. Portanto, é compreendida como a capacidade de identificar as emoções, gerando sentimentos e facilitando o pensamento, tendo a aptidão em avaliar as expressões das emoções em si e nos outros, controlando e administrando bem essas emoções para que haja o crescimento de todos.

Conforme Weisinger (2001), 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 ferramenta a fim de ditar seu comportamento e raciocínio de maneira a aperfeiçoar os resultados.

Diante deste conceito, Goleman (2012) corrobora ao afirmar que a inteligência emocional corresponde à capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços: de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Para Goleman (2012), o gestor é um formador de valores, e um receptor de todas as emoções do seu ambiente organizacional somado ao seu ambiente pessoal. Ele precisa ter a capacidade de trabalhar suas emoções e a dos outros, e estar capacitado a lidar com pessoas de forma hábil nos diferentes setores organizacionais.

2.2. AS COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional possui características que podem ser desenvolvidas com grande relevância na formação emocional das pessoas, facilitando as escolhas das alternativas para melhor tomar uma decisão.

De acordo com Goleman (2001, p. 338) “a inteligência emocional contém cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia, habilidades sociais”. Segundo o autor, abaixo serão apresentados os conceitos de cada competência emocional:

- **Autopercepção:** É saber reconhecer e compreender seus próprios sentimentos de modo consciente enquanto ele ocorre, desenvolvendo um bom comportamento confiando em suas emoções.

- **Autorregulamentação:** Conhecido como autocontrole, é capacidade de lidar com seus próprios sentimentos e assumir responsabilidades nos métodos de avaliação de desempenho pessoal, facilitando o bom desenvolvimento na organização.
- **Motivação:** É a habilidade em dirigir suas emoções, buscando sua satisfação profissional de forma entusiástica, facilitando o alcance das metas pela vontade de realização, dedicação e iniciativa procurando agir diante das oportunidades e alinhando-se as metas organizacionais.
- **Empatia:** Refere-se à compreensão dos sentimentos e emoções dos outros, cultivando sintonia entre as pessoas e sempre preocupando com o próximo, construindo relacionamentos.
- **Habilidades Sociais:** São compreendidas quando o indivíduo tem a capacidade de se relacionar com as pessoas de diferentes personalidades, ajudando-as a verbalizar emoções e solucionar seus problemas identificando suas necessidades.

As competências da Inteligência Emocional referem-se ao um conjunto de habilidades que agregam valor a uma organização, sendo a capacidade em que o gestor tem em lidar com as situações.

Abaixo serão apresentados os conceitos de cada habilidade da Inteligência Emocional:

Quadro 1: Habilidades para desenvolvimento da IE

Tipo de Habilidade:	Descrição:
Autoconsciência	Competência de analisar com objetividade suas emoções, e de manter-se atento ao que acontece.
Autocontrole	Aptidão de usar a percepção de seus sentimentos para manter-se flexível e direcionar de modo positivo seu comportamento.
Motivação	Impulsiona para a realização das metas estabelecidas na sua vida profissional e pessoal e é que lhe possibilitará atingir os objetivos planejados.
Consciência social (empatia)	Capacidade de perceber o sentimento das outras pessoas e o que está acontecendo de fato.
Administração de relacionamentos	Habilidade de usar a consciência de suas emoções e das emoções dos outros para interagir com sucesso.

Fonte: Goleman (1999).

Para o autor mencionado acima, quando os gestores utilizam as competências da Inteligência Emocional, há possibilidades em atingir os resultados esperados para a organização, e obter seu sucesso ao longo da sua carreira profissional.

2.3. TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

A tomada de decisão ocorre a partir do diagnóstico de um problema, onde encontramos as melhores alternativas, e dentre essas selecionamos a que nos trarão maiores benefícios.

Para Robbins (2005), a tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma

consideração sobre cursos de ação alternativos. (...) O conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa.

Por conseguinte, o tomador de decisão precisa está envolvido no problema compreendendo a situação e definindo as melhores estratégias para obter um resultado esperado e sem que haja discrepância ao estado desejável.

Segundo Sobral e Peci (2008, p. 98) “uma decisão pode ser descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade”.

Dessa maneira, o autor destaca que nem sempre as decisões são complexas. Existem também as decisões simples, que buscam alternativas para as ações a serem realizadas, permitindo a organização a solucionar esses problemas de maneira satisfatória, aproveitando as oportunidades e tornando o processo simples e criativo.

Na visão de Griffin (2007), a tomada de decisão pode ser um ato específico ou um processo geral. A tomada de decisão é a escolha de uma alternativa dentre várias. O Processo de decisão, no entanto, é muito mais que isso. Um aspecto fundamental desse processo, por exemplo, é a necessidade de quem toma a decisão reconhecê-la como necessária e identificar as alternativas cabíveis antes de escolher uma delas. Assim o processo de decisão pressupõe o reconhecimento e a definição da natureza da situação, identificar alternativas, escolher a “melhor” delas e colocá-la em prática.

Conforme o autor, tomada de decisão exige que o tomador reconheça a real situação, ou que identifique a necessidade para que se busque uma alternativa ótima ou aceitável para colocá-la em prática.

2.3.1. TIPOS DE DECISÕES GERENCIAIS

O processo decisório é composto por dois tipos de decisões gerenciais, sendo necessário utilizá-las de acordo com o problema identificado no ambiente organizacional.

Montana e Charnov (2010) afirmam que pode-se aplicar uma decisão programada quando o problema é rotineiro, bem estruturado e compreendido, e repetitivo. Uma decisão não programada pode ser melhor utilizada quando o problema não está bem estruturado ou compreendido e não é nem rotineiro, nem repetitivo. Já o processo decisório pode ser considerado como decisões gerenciais, onde se destaca a natureza dos problemas e os tipos de tomadas de decisão, que podem ser classificados como processos estruturados e não-estruturados.

A seguir serão apresentados os meios do processo decisório, diferenciando os tipos de tomadas de decisão sendo elas: decisões programadas e não programadas.

2.3.1.1. TOMADAS DE DECISÕES PROGRAMADAS

As tomadas de decisões programadas são relativamente formalizadas em regras, procedimentos e repetitivas, conhecidas como as decisões rotineiras e estruturadas.

De acordo com Montana e Charnov (2010, p. 90), “as decisões programadas caracterizam os problemas que são bens compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam a procedimentos e regras sistemáticos”.

Como apontado pelo autor as decisões programadas são caracterizadas pelas soluções de problemas rotineiros, ditados por regras, procedimentos ou hábitos escritos ou não, porém se necessitarem de uma abordagem sistêmica elas podem se tornar bastante complexas.

Já na visão de Lacombe (2012, p. 193), “as decisões programadas são mais fáceis de ser tomadas, uma vez que tendem a ser repetitivas, mas, por outro lado tendem a ser numerosas”.

Por outro lado, compreende-se que quanto mais simples for o problema, mais fácil é o meio para solucioná-los, ao mesmo tempo eles tendem a ser numerosas devido à frequência com que acontece.

Jones (2010) esclarece que a decisão programada envolve escolher os procedimentos operacionais mais eficazes - fáceis repetitivos e rotineiros - para tratar das contínuas atividades de criação de valor de uma organização. Conforme o autor, a tomada de decisão programada pode ser utilizada como benefício às ações rotineiras como um ponto positivo, agregando valor a organização, devido os procedimentos já adotados em outras práticas.

Para Chiavenato (2010, p.264) “as tomadas de decisões programadas podem ser tomadas utilizando técnicas tradicionais ou de técnicas modernas”, como no Quadro 2.

Quadro 2. Técnicas de tomada de decisões programadas

Técnicas tradicionais	Técnicas modernas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hábito e costume; ▪ Objetivos e subobjetivos com as pessoas; ▪ Rotinas burocráticas, como regras e procedimentos, padrões de operação; ▪ Estrutura organizacional rígida para definir estritamente os canais de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de computador; ▪ Objetivos e subobjetivos com as pessoas; ▪ Análise matemática e modelos de simulação por computador; ▪ Desenvolvimento organizacional para desenvolver redes livres de comunicação.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 264).

Na visão do autor, as decisões programadas envolvem quando há informação exata para o efeito de cada alternativa do curso de ação, ou seja, condições de certeza, podendo assim utilizar as técnicas tradicionais e modernas para facilitar as tomadas de decisão, pois cada alternativa pode produzir os resultados ideais e satisfatórios para o gestor.

2.3.1.2. TOMADAS DE DECISÕES NÃO PROGRAMADAS

As tomadas de decisões não programadas são aquelas que envolvem o empenho de programar soluções eficazes, sendo mais utilizadas quando há pouca estruturação do problema não se dispondo de decisões padronizadas.

Montana e Charnov (2010) esclarecem que as decisões não programadas “destinam-se aos problemas que não são bem compreendidos e são pouco estruturados. Tendem a ser singulares e não se prestam a procedimentos rotineiros ou sistemáticos”.

Para os autores, as tomadas de decisões não programadas envolvem problemas não estruturados podendo ser mais bem utilizadas quando este estiver sujeito da habilidade do gerente pelo fato de envolverem situações incertezas, devido ao ambiente dinâmico em que a organização está inserida.

Para Jones (2010) a decisão não programada envolve o esforço para criar e implementar as soluções mais eficazes - criativas, novas e não estruturadas - para permitir que uma organização se adapte a condições incertas e mutáveis.

Entende-se que as decisões não programadas referem-se aos problemas incomuns enfrentados na organização, que não ocorrem com tanta frequência podendo ser mais bem utilizadas quando este estiver sujeito da habilidade do gerente, pelo ato de envolverem muitas incertezas.

De acordo com Andrade e Amboni (2007), as decisões não programadas são as que tratam de problemas incomuns ou peculiares. Se um problema não aparece com tanta frequência para merecer uma política ou se for tão importante que mereça tratamento especial, terá de ser resolvido por uma decisão não programada.

Entende-se que na decisão não programada, mesmo se tratando de problemas não estruturados, alguns deles requerem tratamentos especificados, por apresentar grande importância para a organização.

Para Chiavenato (2010, p. 264) as tomadas de decisões não programadas podem ser tomadas através de técnicas tradicionais ou de técnicas modernas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3. Técnicas de tomada de decisões não programadas

Técnicas Tradicionais	Técnicas Modernas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Julgamento, intuição e criatividade aplicados a situações novas. ▪ Estrutura organizacional de recursos e de órgãos, através da divisão do trabalho organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas heurísticas de solução de problemas aplicadas a situações novas. ▪ Criação de redes capazes de lidar com tarefas novas e soluções inovadoras

Fonte: Chiavenato (2010, p. 264).

De acordo com o autor, as decisões podem ser definidas a partir de cada situação, onde não se prediz os resultados esperados ocasionando perdas, envolvendo circunstâncias de riscos e incertezas. As decisões não programadas podem ser tomadas através de técnicas tradicionais ou de técnicas modernas, onde o gestor nesse ambiente possui pouco conhecimento e há poucas informações diante das alternativas nos resultados.

2.3.1.3. ETAPAS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As etapas do processo de tomada de decisão podem ser apresentadas como um estágio fundamental para o tomador de decisão, sendo este necessário para que cada alternativa seja avaliada, comparada e monitorada, trazendo assim, sucesso para a organização.

Andrade e Amboni (2007, p.132) evidenciam que o processo de tomada de decisão é classificado em fases que envolvem os seguintes passos: (i) Qual é o problema? (ii) Quais são as alternativas? (iii) Qual é a melhor alternativa?

De acordo com o autor, as fases decisórias estreitamente incluídas aos estágios são consideradas das seguintes formas:

- Na primeira fase buscamos informações a partir de coleta de dados do ambiente, sendo uma situação ou novos desafios a ser levado ao processo decisório onde identificamos o problema.
- Na segunda fase, são elaboradas atividades de plano de ação para facilitar o tomador de decisão a estruturar alternativas apresentadas para melhor solucionar o problema.
- Na terceira fase, escolhemos e programamos a melhor alternativa das selecionadas, colocando assim em prática a solução e finalmente avaliamos o resultado da resolução do problema se o mesmo foi solucionado com eficácia.

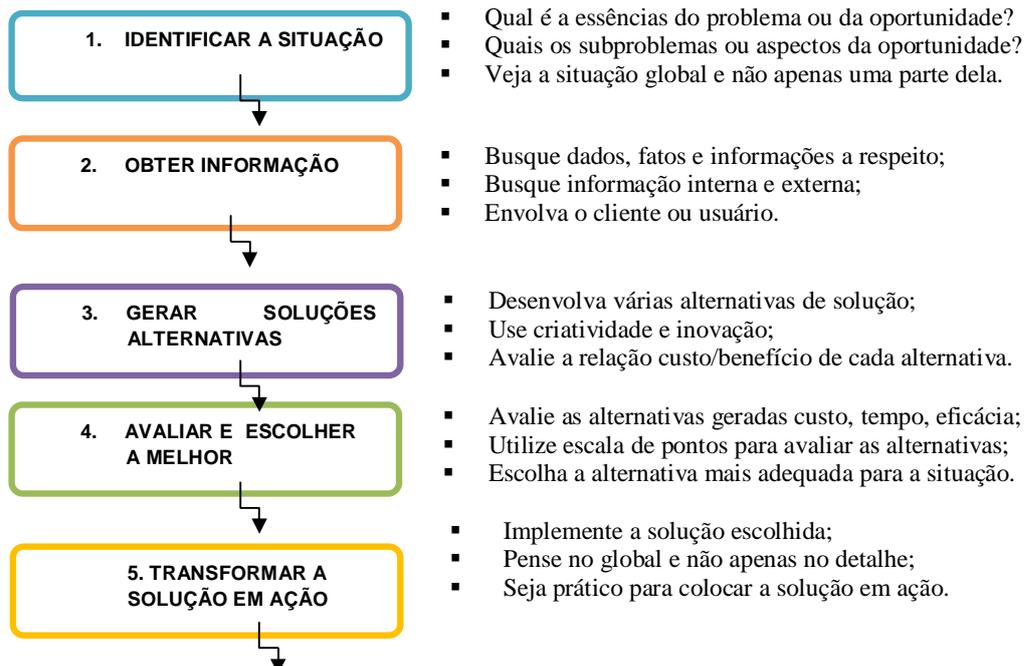
Segundo Chiavenato (2010, p. 256-257) o processo decisório é complexo e desenvolve-se ao longo de seis etapas:

- Identificar a situação;
- Obter informação sobre a situação;
- Gerar soluções ou cursos alternativos de ação;
- Avaliar as alternativas e escolher a solução ou curso de ação preferido;
- Transformar a solução ou curso de ação escolhido em ação efetiva
- Avaliar os resultados obtidos

O processo decisório consiste em principais etapas, que devem ser seguidas para encontrar as soluções satisfatórias para os problemas identificados dentro do ambiente organizacional.

A seguir serão apresentadas as etapas que são desenvolvidas durante todo o processo decisório:

Figura 1. As seis etapas do processo decisório



**6. AVALIAR OS
RESULTADOS**

- Monitore o andamento das coisas
- Verifique se o problema foi realmente resolvido.
- Avalie os resultados e as consequências.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 257).

As etapas do processo decisório são apontadas como fases insubstituíveis durante o procedimento de tomada de decisão, sendo importante desde a identificação do problema até a ação da alternativa escolhida, e assim atingir o resultado desejável.

Chiavenato (2010) afirma que cada uma das etapas influencia as demais e todo o conjunto do processo. E nem sempre essas etapas são seguidas à risca em sua seqüência. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas 2 e 3 podem ser abreviadas, ou mesmo, suprimidas. Quando não há muita pressão, algumas delas podem ser ampliadas ou estendidas. Na verdade a tomada de decisão é um processo contínuo e ininterrupto para o administrador E, sobretudo, com constante desafio para lidar com pessoas e com o tempo, no sentido de utilizar os recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.

Segundo o autor, entende-se que as etapas do processo decisório geralmente nos levam a um curso de ação, que deverão ser seguidas de acordo com as estratégias adotadas para obter o objetivo desejado.

2.4. RACIONALIDADE LIMITADA

Na decisão racional, cabe ao administrador definir o problema e identificar os critérios de decisão, sendo um processo complexo devido à elevação de ferramentas, portanto de extrema importância para a resolução dos problemas.

Robbins (2008, p. 78) Afirma que a limitação da racionalidade “é como a capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é pequena para atender aos requisitos da racionalidade completa”.

Para Lacombe, (2012) a limitação da racionalidade corresponde à teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que contemporizam porque não possuem meios para maximizar e o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva pelos seguintes motivos:

- A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário;
- Considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhe valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita;
- A racionalidade pressupõe uma opção entre todas as possíveis alternativas, mas na realidade, apenas uma fração das possíveis alternativas é considerada.

Para o autor, a racionalidade limitada é classificada como uma teoria que requer autoconhecimento e experiências para a tomada de decisão, pois seu comportamento e ação afeta nas consequências das resoluções dos problemas que pertencem ao futuro.

Segundo Jones (2010) a racionalidade limitada de maneira alguma implica falta de capacidade ou motivação. O modelo de Carnegie reconhece que a tomada de decisão é subjetiva e que sua qualidade depende da experiência anterior, conhecimento, crenças e intuição dos gestores.

Conforme caracteriza o autor, a racionalidade limitada é uma decisão pessoal que depende dos conhecimentos adquiridos em experiências anteriores em tomadas de decisões.

2.5. TOMADA DE DECISÃO INTUITIVA

Na tomada de decisão intuitiva, o processo decisório exige experiências já adquiridas anteriormente de modo inconsciente.

De acordo com Robbins (2008) a tomada de decisão intuitiva “é um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas. Não ocorre, necessariamente, como alternativa ao método racional, na verdade, eles são complementares”.

Como apontado pelo autor à tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente que consiste em experiências já ocorridas, ou seja, com conhecimento tácito.

Segundo Lacombe (2012, p. 203) o “modo de racionar é baseado principalmente na experiência, por meio do qual a avaliação da situação e o julgamento das alternativas são feitos de forma inconsciente e automática”.

Na visão do autor a tomada de decisão intuitiva é um artifício que leva o gerente a raciocinar de acordo com sua experiência, porém há limitação de informações e suas decisões são baseadas na intuição quando necessário agir rapidamente.

Oliveira (2010) relata que o uso da intuição na tomada de decisões é especialmente intrigante. Quase sempre, ao se falar do assunto, tem-se a impressão de que “intuir” significa ter um pressentimento, um súbito sentimento de que se sintonizou no ar algo que não se pode ser explicado logicamente - e que, quase sempre também (o que é igualmente um sentimento atemorizante), esse “algo” é uma “coisa má”, que acaba de acontecer ou vai acontecer a qualquer instante.

O autor relata que o uso da intuição no processo decisório é o mesmo que ter um pressentimento, no entanto depende de uma dose de experiência previa na área de conhecimento em que estamos intuídos, sem levar em consideração as consequências futuras que poderão gerar para organização.

3. METODOLOGIA

Vergara (2009, p. 41) esclarece existir várias taxionomias de tipos de pesquisas. Então, foram propostos dois critérios básicos, que podem ser classificados como: quanto aos fins e quanto aos meios.

- (i) Quanto aos fins uma pesquisa pode ser exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista;

- (ii) Quanto aos meios pode ser classificada em pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação e estudo de caso.

A presente pesquisa foi classificada como bibliográfica, porque é baseada em material já publicado; em livros, redes eletrônicas, isto é, acessível ao público em geral.

Utilizou-se como referência, uma pesquisa produzida na cidade de Volta Redonda que resultou em um artigo científico publicado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT) em 2011, com o seguinte tema: “A importância da inteligência emocional na atuação de um líder”.

Aplicaram-se questionários junto a alguns gestores de empresas de pequeno, médio e grande porte, durante os meses de setembro e outubro de 2010, no intuito de entender os variados fatores contidos no comportamento dos gestores que se referem ao fenômeno da Inteligência Emocional. Ressalta-se ter sido aplicados questionários individuais e perguntas fechadas, sendo que os entrevistados ocupam cargos de gerência e outros de liderança.

Como apontado por Acevedo e Nohara (2007, p. 48), “a pesquisa bibliográfica consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos”.

Para Marconi e Lakatos (2005) a pesquisa bibliográfica abrange toda a literatura já tornada publicada em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.; até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado, sobre determinado assunto, inclusive conferências, seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, que publicada, quer gravadas .

Os autores informam ainda que a pesquisa bibliográfica abrange todos os meios de pesquisas acessíveis para o leitor, desde que sejam obras já publicadas, tendo por finalidade informar o pesquisador sobre os temas de estudo desejados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

No que tange o conhecimento da temática inteligência emocional entre os respondentes, observou-se o seguinte: Apenas 14% dos entrevistados conhecem o termo de fato. 36% conhecem razoavelmente, 33% já ouviu falar e que 17% não sabem do que se trata.

Questionou-se ainda, sobre o cotidiano e as emoções, tendo obtido os seguintes percentuais: 42,5% das pessoas prestam atenção aos sentimentos e os controlam com facilidade, 55% acham útil pensar nas emoções, mas nem sempre as controla, e, 2,5% deixam os sentimentos interferirem em seus comportamentos. Todavia, não há ninguém que acredita ser importante prestar atenção e controlar as emoções.

Quanto ao resultado apresentado na pesquisa sobre a percepção de suas próprias emoções, obtiveram os seguintes resultados: 62% dos entrevistados responderam que prestam atenção em suas emoções constantemente, 33% eventualmente e 5% dificilmente prestam atenções em suas emoções.

Ao final do questionário, os gestores consideram o tema inteligência emocional ser muito importante para abordar nas organizações. Com efeito, reflete na capacidade em que o

gestor tem em perceber e controlar suas emoções e entender as emoções dos outros, sem que venha violar normas, impedindo que pontos negativos venham interferir em seu raciocínio, para que através de seus comportamentos e decisões sejam as maneiras necessárias a aperfeiçoar seus resultados, promovendo assim crescimento emocional e intelectual como também pessoal e profissional.

Em resposta ao questionamento, observou-se que 95% dos gestores estão cientes da relevância da inteligência emocional no contexto organizacional, sendo considerado um tema importante para as empresas. Observou-se alto índice de déficit de conhecimento sobre a inteligência emocional, todavia, os gestores consideram um tema relevante e de suma importância para ser usado dentro da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A priori, esta investigação teve como objetivo geral, apresentar a influência da inteligência emocional na tomada de decisão gerencial, a fim de se perceber como os reflexos poderão influenciar e interferir diretamente ou indiretamente no resultado final da organização.

Pode-se observar conforme ratificado por Goleman e Robbins que a inteligência emocional reflete na capacidade de controlar e gerenciar a própria emoção para em seguir adquirir *expertise* para lidar com a emoção do outro, promovendo o tão sonhado crescimento emocional e intelectual necessários à harmonia no ambiente de tarefa.

Nota-se que a inteligência emocional influencia no sucesso tanto no campo individual como no profissional, impactando no sucesso da organização como um todo, podendo ser considerado nas organizações contemporâneas fator crítico de sucesso, caso não seja bem gerenciada.

Por um lado, pode-se concluir que a inteligência emocional influencia a organização como todo. Todavia, percebeu-se que a maioria dos gestores entrevistados ignoram o tema tratado. Por outro lado, encontrou-se gestores que ressaltam a importância deste fenômeno dentro ambiente organizacional. Em última análise, as empresas devem trabalhar mais a inteligência emocional no contexto empresarial no intento de se manterem competitiva a fim de atingimento de metas e produção de qualidade.

6. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R. NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2007.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Teoria geral da administração – Das origens as perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

CHIAVENATO I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GRIFFIN, R. W. **Introdução a administração.** 1.ed. São Paulo: Ática, 2007.

JONES, G. R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

JUNQUEIRA, F. C.; COUTO, E. S. A.; PEREIRA, M. K. S. **A importância da inteligência emocional na atuação de um líder.** VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011.

LACOMBE, F.J. M. **Comportamento organizacional,** São Paulo: Saraiva, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica,** 6ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H, **Administração,** São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: Como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva,2008.

_____. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall 2011.

_____. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

VERGARA, S. C., **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11.ed. São Paulo : Atlas, 2009.

WEISINGER, H. **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.