

Inteligência Emocional no Trabalho: as habilidades e competências dos gerentes e líderes de equipe de Videira e Tangará (SC)

Sheila Cividini de Andrades

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre inteligência emocional no trabalho e objetiva investigar as habilidades e as competências mais presentes nos gerentes e líderes dos municípios de Videira e Tangará (SC). Para uma melhor avaliação, foi utilizado um questionário validado contendo 16 questões, sendo que quatro relacionadas ao perfil dos respondentes e 12 relacionadas às habilidades e competências. Também foram apresentadas definições de Quociente de Inteligência (Q.I.) e Quociente Emocional (Q.E.), para que serve as emoções, definição de emoção e de inteligência. O critério utilizado para o estudo foram 10 (dez) organizações de Videira e Tangará (SC), classificadas com pequenas e médias. O resultado revela o uso das habilidades e das competências da inteligência emocional, mas de forma involuntária, sem saber na realidade os benefícios da utilização das emoções para si e para toda a organização. Entre as competências mais reveladas estão autoconfiança, o autocontrole e a empatia, contudo as habilidades sociais mais utilizadas foram somente duas, que é a facilidade de comunicação e a de liderança que aparecem de forma menos expressiva que a comunicação.

Palavras chave: Inteligência Emocional. Habilidades. Competências.

1 INTRODUÇÃO

Em meio ao cotidiano das organizações, surgem cada vez mais problemas de comportamentos e problemas emocionais. Nunca foi tarefa fácil lidar com as emoções em meio à ambientes conturbados. A inteligência emocional é um dos tipos de inteligências e envolve inúmeras habilidades. Dessa forma, a inteligência emocional desempenha um importante papel no ambiente de trabalho e pode ser

usada em benefício tanto do colaborador quanto da organização, ao obter melhores resultados.

Demonstrar controle emocional é uma necessidade e pré-requisito, pois na atualidade, se faz necessário demonstrar o quanto seguro de si a pessoa é. Um profissional tem que ter equilíbrio entre a razão e emoção para saber ponderar no momento exato de uma negociação, por exemplo. Contudo, todo profissional precisa investir em atividades que possam trazer equilíbrio emocional, aprender a interagir com equipes, melhorar os relacionamentos e a comunicação no ambiente de trabalho para gerar melhores resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No século XXI, há uma nova exigência, a de se aprender com rapidez e de ser mais produtivo, sem deixar a qualidade dos produtos ou serviços de lado. Assim, a melhoria na produtividade depende de cada um. Quando se faz mais com menos, torna-se mais produtivo, sobrando mais tempo para o lazer, para o auto desenvolvimento e para o auto conhecimento. Devido a isso, os líderes devem estar atentos quanto aos comportamentos dos colaboradores, ao auxiliar e promover ações que motivem os mesmos.

Diante da realidade competitiva e do crescente nível de exigência do mercado, elaborou-se este artigo onde aborda a gestão de pessoas e organização inteligente. Junto as organizações inteligentes, foi definido o que é inteligência, a definição de emoção, para que servem as emoções, as emoções no trabalho e a razão e a emoção. Após foi apresentado a diferença entre quociente de inteligência (Q.I.) e quociente emocional (Q.E.), a inteligência emocional no trabalho e como as pessoas lidam com as emoções diante das mais difíceis situações no ambiente de trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem de gestão de pessoas no

século XXI, é de uma área totalmente diferente da que se tinha antigamente. A gestão de pessoas tem sido responsável pelas grandes mudanças nas organizações e tem sido também a causa ou transformação das organizações bem sucedidas (CHIAVENATO, 1999).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 19), a gestão de pessoas tem como objetivo “tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível”. Pessoas não fazem parte somente da vida produtiva das organizações, mas constituem a essência, conferem, criam e recriam fatos que podem levar a organização para o sucesso. Essa realidade pode tornar uma grande vantagem competitiva por meio do que cada indivíduo sabe fazer, pelo valor de cada um, pelas habilidades e principalmente, pela qualidade que muitos possuem (DAVEL et al VERGARA, 2001). Ainda para Davel et al Vergara (2001), a gestão de pessoas não deve ser compreendida pelas organizações como o resumo de um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função.

Muitas organizações ainda não veem a importância da gestão de pessoas e ainda a consideram como simples departamento de pessoal, distante dos objetivos e estratégias da empresa. Para isso, faz-se necessário o uso da Inteligência emocional por parte de toda a organização, pois é a inteligência dos colaboradores, ou seja, o capital intelectual que leva a organização a crescer e a se desenvolver financeiramente, obtendo lucratividade.

2.2 ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE

Para conseguir sobreviver no mundo globalizado e competitivo das organizações, é necessário muito mais que conhecimento, prática e técnicas modernas. É necessário se tornar uma organização inteligente. Para Goleman (1999, p. 299), uma organização inteligente precisa:

superar as disparidades entre os valores que proclama e aqueles que respeita. A clareza a respeito dos valores, do espírito e da missão de uma organização conduz a uma autoconfiança decisiva nas tomadas de decisões empresariais.

Goleman (1999), ainda reforça que, nada adianta promover a organização quanto aos valores que possui, se os indivíduos que fazem parte não a respeitarem. As pessoas que fazem parte da organização precisam sentir que estão juntas e que não estão em uma organização que só visa à lucratividade, mas também, o bem estar do colaborador.

Para Weisinger (2001), a organização inteligente é aquela que internamente há respeito, envolvimento, discussão e as decisões são tomadas em grupo, ajudando a organização a estabelecer as metas e os objetivos. Uma organização inteligente é aquela que reconhece os esforços dos colaboradores e que mais importante do que ter um quociente de inteligência (Q.I.) elevado, sabe controlar as próprias emoções. Em vista disto, pode-se chegar à conclusão de que uma organização inteligente é aquela que sabe se desenvolver financeiramente, valorizando e reconhecendo a cultura, os valores de cada colaborador e principalmente, valoriza o capital humano.

2.2.1 Definição de Inteligência

Conceituar ou definir inteligência é uma tarefa difícil, pois existem várias definições, de renomados autores, com diferentes visões e campos de estudos variados. Gardner (1995, p. 19) define inteligência como “uma faculdade singular, utilizada em qualquer situação de resolução de problemas, de encontrar respostas para questões específicas e de aprender novos materiais de modo rápido e eficiente”. Braun et al Brockert (1996, p. 16) afirmam que o primeiro teste de inteligência moderno foi criado em:

1905, há portanto mais de noventa anos. Apesar disso, a psicologia não pôde chegar a uma definição consensual de inteligência. Por comodidade didática, digamos que inteligência é a capacidade corresponder da melhor maneira possível às exigências do mundo exterior.

Já Stemme (1996), ressalta que o conceito de inteligência tem um defeito, o quociente de inteligência pode ser determinado, mas nunca mais alterado. Isso significa que pessoas com Q.I. baixo podem subir posições e ter mais sucesso do que somente as pessoas de alto Q.I. Assim, o estudo da inteligência vem ganhando

espaço e são muitas as pesquisas e testes para descobrir de fato, o que é inteligência. Tendo em vista a definição de inteligência emocional, foi apresentado as diferentes definições entres os vários autores sobre emoção.

2.2.1.1 Definição de emoção

As emoções estão presentes em cada indivíduo e são representadas por diversos sentimentos. Goleman (1995, p. 24) explica que “o fato do cérebro pensante ter se desenvolvido a partir das emoções, revela muito a cerca da relação entre razão e sentimento; existiu um cérebro emocional muito antes do cérebro racional”. Assim, é o aprendizado emocional que faz com que uma pessoa seja capaz de sentir prazer em certas atividades e não em outras. Para Caruso e Salovey (2007, p. 09), as emoções “contêm dados sobre você e seu mundo. (...) que interferem no raciocínio. Uma emoção surge em razão de algum fator importante para você, contribuindo para motivá-lo e levá-lo ao sucesso”. Já para Brockert e Braun (1996, p. 24), a palavra emoção vem do latim “movere” (mover) mais o prefixo “ex” (para fora) e é freqüentemente usada como sinônimo de “sentimento”.

As emoções motivam o comportamento do indivíduo de maneira a se adaptar e utilizar da melhor forma, não são irrelevantes, mas são essenciais para a sobrevivência do ser humano (CARUSO et al SALOVEY, 2007). Enfim, para melhor compreender as emoções humanas, apresenta-se para que servem as emoções.

2.2.1.1.1 *Para que servem as emoções?*

Nos dias de hoje, as pessoas sentem vontade de expressar as emoções de diversas formas. Almeida (1999, p. 76) afirma que “os efeitos da emoção sobre o corpo vão dos menos perceptíveis aos mais transparentes [...]. As três emoções básicas são: alegria, cólera e medo”. Segundo Goleman (1995, p. 17) as emoções “servem para indicar os nossos sentimentos mais profundos, as nossas paixões e anseios”. Saber adaptar as emoções vai muito além da razão. Mas quando são as emoções que dominam o raciocínio intelectual, estas não levam a lugar algum. Goleman (1995, p. 42) afirma que as emoções:

são importantes para a racionalidade. Na dança entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, trabalhando de mãos dadas com a mente racional e capacitando – ou incapacitando – o próprio pensamento. Do mesmo modo. O cérebro pensante desempenha a função de administrador de nossas emoções – a não ser naqueles momentos em que elas lhe escapam ao controle e o cérebro emocional corre solto.

O que Goleman (1995), quer explicar é que o indivíduo possui dois cérebros, duas mentes e conseqüentemente, dois tipos de inteligência, a racional e emocional. A racional é quando o indivíduo age com a razão, ou seja, tem uma razão para fazer. O emocional envolve mais os sentimentos e as emoções, ou seja, age pelo coração. Stemme (1996) afirma que, o homem está consciente das emoções e por isso, não só deve reconhecer, mas saber lidar com as mesmas.

Atualmente o estudo das emoções vem ganhando frente devido às várias doenças como a depressão, o estresse, entre outras, ocasionadas pelo trabalho, mas que sempre existiram ao longo da vida da humanidade. Então faz-se necessário entender as emoções no trabalho, para poder entender o que os indivíduos sentem.

2.2.1.1.2 As Emoções no trabalho

Nos locais de trabalho, as emoções podem ser utilizadas de forma a deixar claro os propósitos e os objetivos, constituir uma equipe motivada e dar outro significado à palavra trabalho. As emoções que são expressas hoje em dia no ambiente de trabalho não são mais brutas, mas sim, comunicativas que podem auxiliar de um jeito mais objetivo as preocupações com a personalidade dos clientes, as relações com diferentes concorrentes e a habilidade de atingir metas que são destinadas as equipes auto gerenciadas (RYBACK, 1998). Caruso e Salovey (2007, p. 08) afirmam que, de maneira geral, as emoções “influenciam o julgamento, a satisfação no trabalho, o comportamento produtivo, a solução criativa de problemas e a tomada de decisões”. Ryback (1998) enfoca que ter conhecimento das próprias emoções auxilia na maneira de se trabalhar, de modo que se pode agrupar tudo o que faz sentir bem no ambiente profissional.

Por fim, percebe-se que o uso das emoções no ambiente de trabalho é importante. Ninguém decide nada sem utilizar a emoção. Portanto, torna-se

indispensável desenvolver as emoções de modo e saber lidar com elas, de maneira apropriada dentro do contexto organizacional.

2.3 RAZÃO E EMOÇÃO

Muitas vezes, é necessário transformar a emoção em razão e a razão em emoção no ambiente de trabalho. É conhecido que o dia-a-dia organizacional envolve fatores que levam as pessoas ao estresse e ao desgaste físico e mental. A constante tomada de decisão pode envolver mais do que a competência e a experiência do profissional. Há momentos em que a emoção chega a influenciar as soluções que vão interferir na vida da organização.

A razão faz com que as decisões sejam tomadas com certo cuidado, a não ser em casos mais extremos, onde a emoção supera a razão, como por exemplo, o falecimento de um pai ou de uma mãe. Stemme (1996, p. 27) coloca que “Goleman afirma que o homem deve 80% do sucesso na profissão e na vida à sua Inteligência Emocional e apenas 20% à racional. Mas não há êxito emocional sem inteligência racional”.

Goleman (1995) enfatiza que as emoções são tão importantes para tomar uma decisão quanto à razão, pois é ela que está sempre presente nos momentos mais difíceis. A razão faz com que essas decisões sejam tomadas com certo cuidado, a não ser em casos mais extremos, onde a emoção supera a razão. A emoção reflete os sentimentos e a razão a lógica. Manter o equilíbrio entre a razão e a emoção é o ideal. Assim, faz-se necessário caracterizar a diferença entre o quociente de inteligência e quociente emocional.

2.4 DIFERENÇAS ENTRE QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA (QI) E QUOCIENTE EMOCIONAL (QE)

Há pouco tempo este tema passou a ser discutido tão fortemente pelos estudiosos, mas ainda muitas pessoas confundem quociente de inteligência (Q.I.) com o quociente emocional (Q.E.). Mas qual será a diferença? Qual é a relação entre elas que tanto instigam estudiosos e pesquisadores do cérebro e da psicologia?

Segundo Gardner (1995 apud et al BROCKEERT e BRAUN, 1998), no ano de 1900, devido à ausência de maneiras formais de medir ou avaliar a inteligência, o psicólogo Alfred Binet, criou um teste para identificar, precocemente, crianças problemáticas na escola e para decidir como lidar com elas. Foi então que surgiram os primeiros testes de inteligência e o conceito de Quociente de Inteligência (QI). A partir de então, a inteligência passou a ser quantificável.

Cada vez mais se fala no fato de que, para atingir o verdadeiro sucesso, é necessário que estes dois tipos de inteligência estejam equilibrados, mas Goleman (1995), afirma que o ser humano mistura as duas inteligências e que as pessoas possuem predominância mais em uma do que na outra são poucas.

Contrariando os testes de QI, não existem muitos testes que mensurem a inteligência emocional das pessoas. Existem aptidões que são perceptíveis em uma pessoa, quando está executando determinadas tarefas, como a empatia, por exemplo, que pode ser facilmente vista quando apresentada por meio de várias expressões faciais (GOLEMAN, 1995), mas isso não quer dizer que deve-se deixar amostrar os próprios sentimentos, mas refere-se à capacidade de demonstrar os sentimentos de um modo adequado e eficaz..

.A inteligência emocional não é muito utilizada quanto comparada ao quociente de inteligência (Q.I.) nota-se uma real diferença nas pesquisas no que diz respeito ao Q.I e o quociente emocional. Existem uma série de estudos para serem desenvolvidos em torno desta questão, mas por fim pode-se concluir que o quociente de inteligência (Q.I.) abrange as questões mais lógicas, enquanto o quociente emocional abrange a parte das emoções e sentimentos e que os dois separadamente não existem e precisam trabalhar juntos, pois um depende do outro.

2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

A inteligência emocional (I.E.) está relacionada com as habilidades e as competências que as pessoas possuem. É vista também como a forma de conduzir a própria vida, como resolver os próprios problemas e ainda, como conseguir os resultados esperados. A inteligência emocional depende da capacidade intelectual, das formas como alcançar os objetivos e principalmente, do equilíbrio emocional.

Para Goleman (1999, p. 15), os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando, “[...] Já não importa o quanto somos inteligentes, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este critério vem sendo utilizado para decidir quem será contratado ou quem não será”. Com a elevação do nível de exigência do mercado, não somente está cada vez maior a busca por profissionais com nível superior, mas também por quem tem controle emocional, pois é no ambiente organizacional que se percebe o quanto o ser humano é frágil diante das diversas situações do dia-a-dia.

Vygotsky (2003) foi o pioneiro na abordagem das emoções e sentimentos com o livro “Psicologia Pedagógica” na década de 70, antes que se falasse em inteligência emocional. Caruso e Salovey (2007) colocam que a inteligência emocional vem ganhando novos significados desde o fim dos anos 80 e que o conceito global de inteligência emocional ganhou mais espaço e notoriedade a partir de 1995, quando o psicólogo e jornalista Daniel Goleman lançou o livro “Inteligência Emocional”, uma teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.

Para Goleman (1999, p. 337), a inteligência emocional refere-se “à 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”. Goleman (1999) afirma ainda que a inteligência emocional é um conjunto de habilidades necessárias tanto para que se governe a si mesmo, como para desenvolver aptidões sociais. Já para Miranda (1997, p. 100), o conceito de inteligência emocional refere-se a dois tipos de inteligência, a racional e a emocional e afirma que “o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional”.

Já Caruso e Salovey (2007, p. 02) consideram a expressão inteligência emocional (I.E.) “um paradoxo para muita gente. Afinal de contas, as emoções e a inteligência acham-se frequentemente em mútua desavença”. Para Brockert et al Braun (1998, p. 09) inteligência emocional é “algo muito diferente de um esporte intelectual. [...] diz respeito ao processamento das informações do cotidiano, que tem de ser realizado de forma ágil, espontânea e sem longas especulações distantes da prática”. Assim, Goleman (1999) afirma que a inteligência emocional determina o potencial que um indivíduo tem para aprender habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos, conforme apresentado no Quadro 1 – Competências Emocionais

Quadro 1 – Competências Emocionais

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS	SIGNIFICADO
Autopercepção	Saber o que está sentindo, ter consciência das próprias emoções, compreende a autoconfiança.
Auto-regulamentação	Saber lidar com as próprias emoções de forma a facilitar a tarefa que vem a frente, compreende autocontrole.
Motivação	Utilizar as preferências para seguir determinado objetivo, a fim de ajudar a termos iniciativa e a ser eficaz.
Empatia	Reconhecer o que as outras pessoas estão sentindo para poder manter-se em harmonia com diversas pessoas.
Habilidades Sociais	Lidar bem com as emoções, administrar relacionamentos, liderar equipes ou saber trabalhar com elas.

Fonte: Goleman (1999, p. 38).

Para Goleman (1999, p. 38) a competência emocional é “uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional que resulta num desempenho destacado do trabalho”. Afirma que no centro desta competência, encontram-se duas aptidões, que são a empatia e as habilidades sociais. A empatia envolve compreender os sentimentos dos outros e as habilidades sociais permitem lidar bem com esses sentimentos, também coloca que existem dois níveis de competência no trabalho, as básicas e as diferenciadoras. Considera que as competências básicas são aquelas que as pessoas precisam ter para realizar as tarefas do trabalho e as competências diferenciadoras são aquelas competências que as pessoas já realizam no trabalho e que necessitam ter um desempenho fantástico, mas é a inteligência emocional que decide o potencial para aprender as habilidades práticas. Isso significa que possuir inteligência emocional não garante que uma pessoa terá alcançado as competências emocionais para a acuidade no trabalho. Somente significa que têm um magnífico potencial para adquiri-las, porque as competências emocionais segundo Goleman (1999, p. 39) “se congregam em grupos, cada um baseado numa capacidade implícita de inteligência emocional”.

A inteligência emocional e o auto desenvolvimento são pouco utilizados nas organizações e conforme Goleman (1999) afirma significam perceber as necessidades de desenvolvimento das outras pessoas e ampliar as capacidades para o desenvolvimento profissional e pessoal. Já o auto desenvolvimento permite a adequação a tudo, como as mudanças na organização e os avanços tecnológicos, ou seja, supera todos os desafios impostos pela organização. Mas isso não garante somente o sucesso profissional, mas também, o sucesso organizacional. O autoconhecimento é também uma ferramenta da inteligência emocional, que permite que a pessoa se sinta mais segura e mais confiável, proporcionando a auto estima. O auto conhecimento é um estudo muito complexo, mas é uma das habilidades que ao mesmo tempo é fácil é também difícil de se perceber (GOLEMAN, 1999).

Outra ferramenta funcional para a I.E. é a comunicação. A comunicação é uma habilidade elevada, pois falar todos falam, mas se fazer entender poucos conseguem. Na organização, a comunicação traz muitos benefícios como também danos. Uma informação passada errada pode prejudicar e muito a imagem da organização, por isso, a comunicação tem que ser eficiente e eficaz.

Outra habilidade é a de relacionamento interpessoal, que significa a habilidade de relacionar-se com pessoas e é um dos fatores principais do sucesso, pois são poucas as pessoas que tem esta habilidade desenvolvida. No ambiente organizacional, é importante saber conviver com pessoas diferentes e iguais, pois não se escolhe na maioria das vezes, com quem vai trabalhar. Para isso, é necessário saber lidar com as diversidades existentes na organização, respeitando as diferenças, as particularidades de cada um, conquistar o apoio dos demais e fazer um bom trabalho, por fim como ninguém trabalha sozinho, vai praticar mais uma das ferramentas da inteligência emocional, que é o relacionamento interpessoal.

O trabalho em equipe é outra ferramenta importante para o desenvolvimento da inteligência emocional, porém também é uma tarefa, às vezes árdua e difícil para algumas organizações. Trabalho em equipe se refere a quando um grupo de pessoas se reúne para discutir ideias, realizar tarefas em que um dependa do outro, ou seja, um conjunto de pessoas que juntas decidem a melhor forma de trabalhar individualmente.

Goleman (1999) ressalta que diversas pesquisas apontam a I.E. como fator determinante para o sucesso de administradores e líderes. Um dos pontos que destaca é que grupos liderados por gerentes com altos índices de I.E. apresentam performances até 20% superiores do que seus pares. Outro ponto favorável é a capacidade desses líderes de conseguirem reter mais talentos, justamente por possuírem uma maior compreensão das necessidades dos outros e terem como característica o otimismo, a empatia e as habilidades sociais, o que favorece o relacionamento com chefes, colegas e subordinados. As pesquisas apontam que, quanto maior são os índices de I.E. dos administradores e líderes, mais facilidade possuem para estabelecer conexões produtivas e extrair a melhor produção dos pares, subordinados, colegas e desta forma, obter altos índices de produtividade, além de saberem contornar situações adversas com maior habilidade. Portanto, percebe-se a importância da inteligência emocional e como vem crescendo sua necessidade no estudo e manutenção das organizações.

3 METODOLOGIA

O estudo teve por objetivo caracterizar o uso das habilidades e das competências da inteligência emocional no trabalho entre os líderes hierárquicos imediatos (gerentes e líderes de equipes) de aproximadamente 10 organizações dos municípios de Videira e Tangará (SC), classificadas entre pequenas e médias (IBGE, 2013). Quanto à população e a amostra, foi uma pesquisa de amostra por seleção racional. Para a coleta dos dados, foram utilizadas quatro perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes e um questionário validado, desenvolvido por Almeida (2010), com 12 questões relacionadas às habilidades e as competências, totalizando 16 perguntas. O contato com os responsáveis das organizações foi feito por meio de ofício, encaminhado ao responsável pela área de Recursos Humanos. Com a autorização, foi encaminhado o questionário via e-mail e os responsáveis pela área de Recursos Humanos encaminharam aos participantes, recolheram e retornaram para a pesquisadora. A pesquisa foi realizada no mês de setembro e outubro de 2013. Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa para melhor compreensão dos resultados, onde para cada pergunta do questionário foi elaborada uma Tabela. Os dados dos gerentes e líderes de equipes

foram apresentados separadamente em cada tabela para que permita melhor análise. No final, foi realizada a diferença entre o somatório das habilidades sociais e pessoais dos diferentes líderes hierárquicos e a descrição de cada tabela.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As organizações foram selecionadas de forma que não fossem do mesmo ramo e classificadas entre pequenas e médias. Foram entregues 93 questionários sendo que retornaram apenas 90. Do total, responderam 40 gerentes, 50 líderes de equipe e um não respondeu qual cargo ocupa.

Tabela 01 - Distribuição da quantidade e das porcentagens dos respondentes referente aos elementos úteis para tomar decisões

Elementos	Gerentes	%	Líderes	%
Autoconfiança	30	26	34	25
Raciocínio / Intelecto	26	23	36	26
Intuição	08	07	6	04
Experiência anterior	29	25	37	27
Facilidade de comunicação	16	14	21	15
Outros	06	05	03	02
Total	115	100	137	100

Fonte: A autora.

Conforme Tabela 01, verifica-se que 26% dos gerentes utilizam a autoconfiança na tomada de decisão, seguido de 25% que tomam decisões baseado na experiência anterior, 23% utilizam o raciocínio/intelecto, 14% tem facilidade de comunicação e 7% de intuição. Do total, de 115 respostas, 5% responderam outros, o qual obteve como respostas informações e dados concretos. Entre os líderes de equipe, 27% responderam que na hora da tomada de decisão utilizam a experiência anterior, seguido de 26% que utilizam o raciocínio/intelecto, 25% utilizam a autoconfiança, 15% a facilidade de comunicação e 2% outros, cujas respostas foram pesquisar sobre o assunto, trocar ideias com os colegas, conhecimento e análise.

Goleman (1999) aponta a autoconfiança como um dos cinco elementos básicos da inteligência emocional e ressalta que quem demonstra auto-estima elevada e autoconfiança, tem mais capacidade para identificar as soluções para os

problemas enfrentados no dia-a-dia. Além disso, está entre as competências emocionais que mais levam os gerentes ao sucesso. O fator comunicação é uma competência social que os líderes de equipe não responderam com tanta frequência. Para isso Goleman (1999, p. 191) “um comunicador competente é a chave de todas as habilidades sociais [...] a competência em comunicação distingue de forma clara os profissionais de primeira grandeza dos que tem desempenho mediano ou fraco”. Como se pode perceber, a comunicação é também uma das habilidades sociais mais importantes da inteligência emocional.

Tabela 02 - Distribuição da quantidade e das porcentagens dos respondentes quanto a que atribui o seu sucesso profissional

Atribuição	Gerentes	%	Líderes	%
Habilidades Técnicas	32	65	42	67
Habilidades Emocionais	17	35	19	30
Sorte	00	00	00	00
Não Responderam	00	00	02	03
Total	49	100	63	100

Fonte: A autora.

Conforme se observa na Tabela 02, 65% dos gerentes atribuem o sucesso profissional às habilidades técnicas e 35% atribuem às habilidades emocionais. Já para os líderes de equipe, 67% atribuem o sucesso às habilidades técnicas, 30% às habilidades emocionais e 3% dos líderes não responderam.

Com base nas respostas, é possível concluir que a maioria dos gerentes e líderes de equipe atribuem o sucesso às habilidades técnicas. De acordo com Goleman (1999), é de fundamental importância aliar a capacidade mental e os conhecimentos teórico-práticos com os aspectos da inteligência emocional, a fim de garantir o sucesso profissional e o da organização.

Tabela 03 - Distribuição da quantidade e das porcentagens dos respondentes referente aos elementos necessários para atuação como administrador / gerente

Elementos	Gerentes	%	Líderes	%
Autopercepção	15	09	23	10
Autocontrole	28	16	41	18
Motivação	22	13	36	16
				Continua

				Continuação
Empatia	24	14	23	10
Liderança	35	20	36	16
Facilidade de Comunicação	24	14	34	15
Capacidade Adm Relacionamentos	24	14	27	12
Outros	03	02	4	02
Total	175	100	224	100

Fonte: A autora.

Na Tabela 03, que se refere aos elementos necessários para uma boa atuação como gerente/líder é possível perceber que, 20% dos gerentes considera a liderança, 16% responderam que o autocontrole é fundamental para quem está em nível hierárquico, 14% a empatia, a facilidade de comunicação e a capacidade de administrar relacionamentos, 9% dos gerentes responderam que o importante é a auto percepção e 2% colocaram outros, cuja resposta foi disposição e conhecimento. Já para os líderes, 18% responderam o autocontrole, 16% a motivação e a liderança, 12% dos líderes consideram a capacidade de administrar relacionamentos como quesito fundamental para a atuação como gerente/líder, 10% consideram a empatia e a auto percepção e 2% ficaram outros, porém não houve respostas.

Goleman (1999) ressalta a importância do administrador atuar como líder de equipe e dentro desse papel, contribuir para o desenvolvimento dos liderados, percebendo as necessidades de ampliar as capacidades. Gestores que possuem a habilidade de liderar e de desenvolver pessoas reconhecem e recompensam os pontos fortes, fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento dos subordinados, monitoram, dão orientação e oferecem tarefas que desafiam e estimulam as aptidões. Goleman (1999, p. 102) ainda coloca que o autocontrole é “o princípio de manter a calma [...] se aplica a qualquer pessoa que, de forma rotineira, se defronte no trabalho, com pessoas desagradáveis ou exaltadas”. Para ser um líder, é preciso ter autocontrole. Outra competência emocional que foi destacada pelos gerentes e líderes das organizações pesquisadas foi à motivação. Goleman (1999) coloca que a necessidade de realização é uma das competências que se encontra com assiduidade naqueles que tem um desempenho destacado. Quem a possui pensa no papel da motivação positiva como a reunião

dos sentimentos de entusiasmo, zelo e confiança na conquista de um objetivo. A motivação é o que move as pessoas, pois ninguém faz nada por vontade própria se não tiver algo que o motive a fazer.

Quanto à empatia, Goleman (1999) afirma que é uma importante característica do líder para a execução dos objetivos individuais e do grupo. Entender o que se passa com os outros traz para o líder, uma melhor posição para que mostrem comportamentos que assegurem a cooperação e o suporte aos liderados. A empatia ajuda o líder a influenciar eficazmente o comportamento e é uma competência emocional que leva os gerentes ao nível do sucesso. Assim, como a facilidade de solucionar conflitos é uma habilidade social que tem por objetivo saber negociar e solucionar desacordos dentro das organizações.

Tabela 04 - Distribuição da quantidade e das porcentagens dos respondentes quanto as habilidades mais importantes ao lidar com a equipe

Habilidades	Gerentes	%	Líderes	%
Empatia	25	12	19	07
Motivação	22	11	31	12
Liderança	40	19	50	19
Autoconfiança	20	10	29	11
Influência	13	06	9	04
Facilidade de Solucionar Conflitos	21	10	26	10
Autocontrole	18	18	37	14
Facilidade de Comunicação	21	12	31	12
Relacionamento Interpessoal	23	11	25	10
Outros	02	01	00	00
Total	209	100	257	100

Fonte: A autora.

Conforme a Tabela 04 pode-se afirmar que 19% dos gerentes e dos líderes consideram a liderança a habilidade mais importante para lidar com a equipe, 18% dos gerentes consideram que o mais importante ao lidar com a equipe é o autocontrole, 12% consideram a facilidade de comunicação e a empatia, 11% a motivação e o relacionamento interpessoal, 6% a influência e com 1% estão outros, que não obteve resposta. Já os líderes, 14% responderam que é o autocontrole,

12% a motivação e a facilidade de comunicação, 11% a autoconfiança e 10% o relacionamento interpessoal e a facilidade de resolver conflitos, para 7% dos líderes entre as habilidades mais importantes para lidar com a equipe está a empatia e para 4% a influência.

Segundo Goleman (1999, p. 184), a pessoa competente em influenciar é capaz “de captar ou até mesmo, antever a reação da plateia à sua mensagem e consegue, de modo eficaz, conduzir todos na direção da meta desejada”. É uma característica sofisticada da influência. Ao mesmo tempo, é a arte de se relacionar com os outros, que exige amadurecimento de duas outras aptidões emocionais, o autocontrole e a empatia. Essas aptidões sociais são as que permitem modelar um relacionamento, mobilizar e inspirar os outros. Goleman (1999) ainda afirma que os gestores com auto percepção, uma das habilidades da inteligência emocional, geralmente têm melhor desempenho no trabalho, pois buscam receber sempre a opinião sobre como os outros percebem a realização das atividades. Significa, dizer que os gerentes entrevistados possuem auto percepção ou pelo menos, estão predispostos a desenvolver e ou aprimorar essa competência da inteligência emocional.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como principal objetivo caracterizar o uso das habilidades e competências da inteligência emocional entre os líderes hierárquicos imediatos de aproximadamente 10 organizações dos municípios de Videira e Tangará (SC).

Entre as competências da inteligência emocional identificadas estão à auto percepção, que é a capacidade de saber o que está sentindo e reconhecer as próprias emoções (19%) somando gerentes e líderes que possuem esta competência; a autoconfiança que permite que a pessoa se torne mais segura e confiante do próprio valor (72%) na somatória de gerentes e líderes, o autocontrole que significa saber controlar as próprias emoções, até mesmo nos momentos de maior aflição (66%) na soma das tabelas acima com os resultados de gerencias e lideranças e a empatia que é caracterizada pela capacidade de perceber o que o outro está sentindo e até mesmo colocar-se no lugar do outro com 43% no total das somatórias.

Outra característica muito utilizada pelos líderes hierárquicos imediatos das organizações pesquisadas é a comunicação somando as tabelas e as respostas dos gerentes e líderes com 82% das respostas que significa uma característica superior, que nada mais é do que transmitir mensagens claras, objetivas e persuasivas. Outra habilidade é a liderança (74%) que é a capacidade de atrair pessoas para o grupo, dar ideias, saber entender e principalmente, não impor e sim, delegar as tarefas profissionais. Muitos dos gerentes e líderes de equipe responderam não utilizar as emoções na tomada de decisão 65% dos gerentes e 67% dos líderes de equipe revelaram estar no cargo devido às habilidades técnicas.

As habilidades e as competências emocionais interferem de diversas maneiras na atuação dos gerentes e líderes. Por exemplo, tarefas que envolvem a tomada de decisão se tornam mais fáceis, quando aliadas à autoconfiança do gestor. Saber administrar momentos de pressão é mais fácil quando se tem autocontrole. A relação com os diversos tipos de pessoas, tanto clientes como a própria equipe é beneficiada com o uso da liderança, facilidade de comunicação e empatia.

A pesquisa atingiu os objetivos referentes a identificar às habilidades e competências da inteligência emocional no trabalho dos líderes e gerentes dos municípios de Videira e Tangará (SC). Portanto, verificou-se que todos os entrevistados percebem a importância e fazem uso das ferramentas da inteligência emocional ao desenvolver as atividades, pois os ajuda a modelar as ações e a incentivar as decisões. Fica claro então, que os sentimentos contam muito e é preciso lembrar que todos os colaboradores, sejam gerentes ou líderes, são seres humanos que pensam, desejam e que têm necessidades.

Abstract

This article presents a study on emotional intelligence in the workplace and aims to investigate the skills and competencies more present in managers and leaders of the municipalities of Vine and Tangara (SC). For a better evaluation, we used a validated questionnaire containing 16 questions, and four profile-related and 12 related to the skills and competencies. Were also definitions presents Intelligence Coefficient (IQ) and Emotional Coefficient (QE), which serves to emotions, definition of emotion and

intelligence. The criterion used for the study were ten (10) organizations and Vine Tangara (SC), classified as small and medium . The result shows the use of the skills and competencies of emotional intelligence, but involuntarily, unknowingly actually benefits from the use of emotions to him and to the entire organization. Among the powers are revealed more self-confidence, self-control and empathy, yet the most used social skills were only two, which is the ease of communication and leadership that appear in a less expressive than communication.

REFERÊNCIAS

BROCKERT, Siegfried. BRAUN, Gabriele. **Inteligência Emocional: Teste o seu QE.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1996.

CARUSO, David; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 1999.

_____. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser Inteligente.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda., 1995.

MIRANDA, Roberto Lira. **Além da Inteligência Emocional: uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado, no trabalho e na vida.** Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.

RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho.** São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1998. Disponível em:

<http://books.google.com/books?id=KavdBkabQ6gC&pg=PA63&dq=emo%C3%A7%C3%B5es+no+trabalho&hl=ptBR&ei=yo9dTtLANIqbtwforJjnAw&sa=X&oi=book_resul

t&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=emo%C3%A7%C3%B5es%20no%20trabalho&f=false>. Acesso em: 02 set. 2013.

STEMME, Fritz. **Poder das emoções:** a descoberta da inteligência emocional. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1996. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=iG-7TrfM_D4C&pg=PA27&dq=raz%C3%A3o+e+emo%C3%A7%C3%A3o&hl=ptBR&ei=1gqKTr6bLaH30gHW9vgE&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=raz%C3%A3o%20e%20emo%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 04 set. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VYGOTSKY, Semenoch Lev. **Psicologia Pedagógica.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho:** como aplicar os conceitos revolucionários da I.E nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Editora Objetivo Ltda, 2001.