



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: FATORES PREPONDERANTES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DAS ORGANIZAÇÕES

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP: FACTORS IN RELATIONS INTERPERSONAL PREVALENTE IN ORGANIZATIONS

SILVA^a, Erick dos Santos; SARMENTO^a, Maria Amélia Marques; SOUSA^a, Maria Aparecida Trajano de; MACÊDO^a, Maria Erilúcia Cruz

^aFaculdade Leão Sampaio – Juazeiro do Norte, CE

Recebido em: 11/03/2015; Aceito: 25/11/2015; Publicado: 26/12/2015

Resumo

Este artigo apresenta a importância da Inteligência Emocional (IE) nas organizações e como a mesma pode ser eficaz no exercício da liderança perante as suas relações interpessoais. O líder exerce uma grande importância agindo de maneira otimizada na resolução dos problemas no poder de influência com os seus seguidores, sabendo usar de suas emoções para o alcance do sucesso, é nesse ponto que se pode diferenciar QI e QE, sendo o primeiro o índice do nível intelectual e o segundo a habilidade de controlar as emoções em si mesmo, no outro e nos grupos. Desta forma, a proposta é de discutir como a IE pode influenciar o líder de maneira eficiente junto aos seus liderados. A metodologia de pesquisa utilizada foi de caráter exploratório e descritivo, sendo escolhido o método quali-quantitativo. Com base na pesquisa realizada em quatro empresas do ramo de farmácias de Juazeiro do Norte-CE, onde os gestores acreditam que a IE é um conjunto de habilidades e competências que estão aliados com a capacidade de administrar as emoções, exercitando a empatia. É uma ferramenta necessária na liderança e que sua principal característica é conhecer melhor a si mesmo e ao próximo, lidar com sentimentos e colocar-se no lugar do outro.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Liderança, Relações Interpessoais

Abstract

This paper presents the importance of Emotional Intelligence (EI) in organizations and how it can be effective to exercise leadership in the face of their interpersonal relationships. The leader has a great importance acting optimally in solving problems in the power of influence with his followers, knowing how to use your emotions to achieve success, this is where you can differentiate IQ and EQ, the first index the intellectual level and the second the ability to control emotions in yourself, in others and in groups. Thus, the proposal is to discuss how IE can influence the leader effectively with their subordinates. The research methodology used was exploratory and descriptive, being selected the quali-quantitative method. Based on research conducted in four companies of the pharmacies Juazeiro - EC, where managers believe that IE is a set of skills and competencies that are allied with the ability to manage emotions, exercising empathy. It is a necessary tool in leadership and its main feature is to know yourself and to others, dealing with feelings and put yourself in another's place.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Interpersonal Relations

*Autor Correspondente:

Maria Erilúcia Cruz Macêdo – Faculdade Leão Sampaio, Juazeiro do Norte /CE – Brasil. E-mail: erilucia@leaosampaio.edu.br



INTRODUÇÃO

O mundo corporativo carrega um paradigma de que os profissionais são contratados, geralmente, por suas habilidades técnicas, mas demitidos por problemas comportamentais. Na maioria das vezes, a falta de capacidade para se relacionar com os outros e o não saber lidar com situações adversas prejudicam a imagem e o desempenho do indivíduo. Neste contexto, o desenvolvimento da inteligência emocional no trabalho pode ser um grande aliado para a competitividade no mundo empresarial.

Acredita-se que pessoas com melhor gerenciamento de suas próprias emoções são possivelmente as melhores sucedidas no mercado de trabalho e que acabam também por ter melhor qualidade de vida. Seria então a inteligência emocional um preditor de desempenho profissional. É primordial salientar o que pode ocasionar a ausência da inteligência emocional (IE) em um líder de uma organização, visto que os conflitos interpessoais podem ocorrer de várias formas. Como os líderes compreendem e equilibram as suas próprias emoções e de seus liderados? Já que liderar pessoas é um desafio, direcioná-las para o alcance dos objetivos propostos pela empresa e de seus próprios interesses envolve uma série de mudanças.

Através deste artigo pretende-se, como objetivo geral, discorrer sobre a IE no contexto das organizações, observando como os gestores de uma rede de farmácias da cidade de Juazeiro do Norte-CE lidam com seus sentimentos e as emoções do grupo, visando uma liderança eficaz, a habilidade de compreender e se comunicar melhor. A intenção não é, apenas, apresentar conceitos, mas buscar autores importantes, que tratem dessa temática, para partilhar visões reflexivas sobre o tema, e sobre tudo abordar a relevância da inteligência emocional no desempenho profissional.

O artigo objetiva também descrever como a IE influencia na melhoria das relações interpessoais, concedendo enfoque ao líder com os seus liderados. Averiguar como os gestores lidam com suas emoções, diante do processo de interação com a equipe de trabalho, bem como discriminar como o nível de relacionamento do líder contribui emocionalmente mediante aos conflitos.

A inteligência emocional é um fator primordial tanto para o sucesso como insucesso dos colaboradores e das organizações. O presente artigo

apresenta à importância de se trabalhar a inteligência emocional nas empresas, buscando controlar impulsos, administrar sentimentos e motivar colaboradores. Essa relação de trabalho envolve o relacionamento interpessoal, na qual se busca alinhar os interesses pessoais e profissionais dos colaboradores, tentando lidar com as próprias emoções e da equipe de trabalho, pois quando existe uma qualidade de relacionamento como respeito, comprometimento, gentilezas, existe mais chances de se alcançar o objetivo desejado.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (1998) define Inteligência Emocional como a capacidade de identificar os próprios sentimentos e dos outros, de estar motivados e de gerir bem as emoções dentro de si e nos respectivos relacionamentos. Para ele, a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos, destaca ainda que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas e, desse modo, pessoas com qualidade de relacionamento humano, como delicadeza, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Cooper, Sawaf (1997, p. XVIII) definem a inteligência emocional como “a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, conexão e influência humana”. Para os autores, não basta apenas ter sentimentos, a inteligência emocional tem a capacidade de envolver e entender um pouco mais sobre as pessoas, a mesma requer que se aprenda a reconhecer e valorizar os sentimentos em si mesmo e nos outros, aplicando eficientemente a energia das emoções no dia-a-dia.

Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER & SALOVEY, 1997, p. 15).

Esse modelo teórico baseia-se na ideia de que as emoções contêm informações sobre



relacionamentos dos indivíduos com o meio em que vivem e que, por isso, reconhecer tais significados, raciocinar sobre eles e utilizar essa informação para orientar as emoções e pensamentos levariam a ações mais inteligentes de adaptação ao meio.

Goleman (2002) apresenta resultados de pesquisas onde ele diz que a pessoa dispõe de dois tipos de inteligência distinta: o QI (coeficiente de inteligência), e QE (coeficiente emocional). O QI contribui em 20% para os fatores que determinam o sucesso ao longo da vida, já os 80% restante é responsável por demais variáveis. O QI diz respeito a gerar, planejar boas ideias, enquanto o QE relaciona-se a realização, colocar em prática metas. Isso explica porque pessoas que não estão capacitadas, aptas a exercer o cargo que lhe é oferecido obtêm resultados expressivos, alcançando os objetivos propostos, com indicadores de desempenho favoráveis, isso é possível devido ao alto grau de coeficiente emocional.

Cooper, Sawaf (1997), afirmam que algumas pessoas são favorecidas com um alto nível de QI e QE, enquanto outras têm escassez de ambos, essas e outras formas de inteligência intensificam e complementam umas as outras. As emoções estimulam a criatividade, a colaboração e a iniciativa, tudo indica que o caráter e os valores fundamentais de uma pessoa originam-se sobre tudo não do QI, mas de capacidades emocionais básicas.

Os dados neurológicos atuam sobre o instinto básico para viver chamada inteligência emocional, por exemplo, poder conter o impulso emocional, observar os sentimentos mais íntimos do outro, lidar tranquilamente com relacionamentos, como disse Aristóteles apud Goleman (2002, s/p) a rara capacidade de "zangar-se com a pessoa certa na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa". Esse modelo ampliado do que significa ser inteligente põe as emoções no centro das aptidões para viver.

Os tipos de inteligência

Goleman (1998) descreve que a inteligência emocional pode ser categorizada em cinco habilidades. As três primeiras são habilidades intrapessoais e as duas últimas são denominadas de interpessoais e são essenciais ao autoconhecimento. Sendo elas:

Quadro 1 - Habilidades intrapessoais e interpessoais essenciais para o autoconhecimento

Autoconhecimento Emocional	Reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem,
Controle Emocional	Lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida,
Auto Motivação	Dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal,
Reconhecimento de emoções em outras pessoas	Reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos,
Habilidade em relacionamentos interpessoais	Interação com outros indivíduos sociais utilizando competências

Fonte: adaptado de Goleman (1998)

Cooper; Sawaf (1997) explicam um plano inicial de trabalho para começar a discutir e desenvolver a inteligência emocional profissional e pessoal. Os autores descrevem um modelo de quatro bases como um ponto de partida que fazem a inteligência emocional funcionar fora do domínio da análise psicológica e das teorias fisiológicas. Sendo elas:

Tabela 1 - Bases para desenvolvimento da IE profissional e pessoal.

1º base: Alfabetização Emocional: constrói um leque de eficácia pessoal e confiança por meio de honestidade emocional, feedback e responsabilidade.
2º base: Competência emocional: constrói capacidade de recuperação, expandi o círculo de confiança e capacidade de ouvir, além de administrar bem os conflitos e tirar proveito da insatisfação construtiva.
3º base: Profundidade Emocional: explora meios de alinhar o potencial pessoal e de trabalho rumo ao propósito almejado, aumenta a capacidade de influenciar sem abusar da autoridade.
4º base: Alquimia Emocional: tem a capacidade de ampliar os instintos criativos e a capacidade de saber lidar com problemas e pressões, além de ajudar a construir maior capacidade de percepção, soluções e oportunidades.

Fonte: adaptado de Cooper e Sawaf (1997)

Essas emoções têm a capacidade de descrever sentimentos vivenciados por cada ser humano, cada história de vida, experiências, a compreensão dos relacionamentos construídos. Elas abarcam os sentimentos de cada pessoa como uma energia, uma força que não se destrói, pois a emoção, o pensamento também é uma forma de



energia, onde flui através de cada um. Quando a Inteligência Emocional é desenvolvida, é mudada a forma dessa energia, modificando assim a maneira de trabalhar, viver e de se relacionar.

LIDERANÇA

A liderança é um tema bastante importante de ser pesquisado e estudado, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo que administram e da organização. A Inteligência Emocional é um fator primordial para o líder desenvolver suas habilidades inter e intrapessoais. Caruso e Salovey (2007) ressaltam que para o líder tomar boas decisões e ser eficiente de si mesmo e dos outros é algo que não pode ocorrer na ausência das emoções, o contágio emocional tem efeitos poderosos sobre o grupo. Portanto, liderar não é uma tarefa simples, exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é dotada de pessoas de diferentes tipos e personalidades.

Rothmann e Cooper (2009, p.129) definem a liderança como “o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo em direção á realização dos objetivos definidos do grupo ou organização”. O líder é aquele que usa do seu poder de influencia junto aos seus seguidores, sendo capaz de estimular os seus liderados a depositarem um esforço extra para atingir o objetivo proposto.

De acordo com Chiavenato (2005, p.448)

A liderança é, de uma certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influencia é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, no sentido intencional. Assim, sempre se encontra um líder – aquele que influencia- e os liderados- aqueles que são influenciados.

Segundo o autor, a liderança é, sobre tudo, um relacionamento, um processo entre líder e seguidor, entretanto, deve dispor da capacidade e habilidade de relacionar-se com pessoas, de saber envolvê-las que por meio delas é possível que se alcance os objetivos almejados. O líder deve ser capaz e os seus seguidores precisam dispor de vontade para que se faça o que lhe é determinado.

O conceito de liderança não é fácil de ser descrito, devido a tantas definições diferentes sobre o assunto. O comando verdadeiramente eficaz mantém com seus seguidores um relacionamento mútuo, visando em seus liderados potenciais para o futuro. O líder aprende com o seguidor e procura buscar melhores estratégias de relacionamentos, usando de sua sensibilidade interpessoal, onde terá que conhecer as características individuais da personalidade de cada seguidor. (BERGAMINI, 2009).

Nesse sentido, Vergara (2007) resalta que se a pessoa não nasce líder, é possível aprender a ser. A autora define que existem três tipos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, onde cada um será descrito.

- O líder Autocrático: é também chamado de liderança autoritária, é centralizador, o líder toma opiniões, desconsiderando as opiniões dos seus liderados.
- O líder Democrático: é também chamado de liderança participativa, envolve o grupo no processo decisório.
- O líder Laissez-Faire: é aquele conhecido como deixa “rolar”, deixa o grupo atuar como desejar, não assumindo seu papel de líder.

Compreende-se que ser líder é ter uma visão da relação do homem ao seu ambiente de trabalho, é saber ensinar e também aprender, fazer uso das suas emoções para conduzir pessoas. A liderança é específica em relação a cada momento que se precisa exercê-la, no entanto, o profissional para executar a função de líder não precisa mudar de personalidade, basta mudar o modo de agir, de acordo com cada situação.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

O relacionamento interpessoal está diretamente ligado aos estilos de liderança, visto que grupos de trabalho sem um orientador são apenas reuniões de indivíduos. O líder é o denominador comum, capaz de influenciar pessoas para a consecução de um objetivo almejado. Partindo dessa premissa, é extremamente importante saber lidar com as suas próprias emoções, já que o líder emocionalmente inteligente se prepara e faz planos de maneira que traga resultados positivos para as pessoas.



Lidar com pessoas representa um dos maiores desafios dos gestores. Conduzi-las na direção do alcance dos objetivos da organização e dos seus próprios objetivos é um processo complexo, que envolve mudanças profundas em toda a organização e que só se efetiva ao longo prazo. Os gestores tendem a enfrentar e superar de forma racional e eficiente os inúmeros e crescentes desafios em termos de gestão e retenção de pessoas.

De acordo com Leitão et al (2006, p. 889),

A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas.

É de suma importância lembrar que toda companhia é composta pelo seu capital financeiro, material e humano. Contudo, destaca-se que o humano é o seu bem mais precioso. Saber dar valor aos indivíduos indica inteligência administrativa. Ou seja, como as organizações estão cada vez mais preocupadas com a gestão de pessoas, investir em seu capital humano acaba acrescentando valor ao produto final originado nas empresas. Principalmente porque um bom relacionamento entre indivíduos implica em criar um ambiente favorável à gestão de pessoas. Um ambiente com pessoas motivadas é um ambiente acolhedor, onde se sente bem e se faz questão em permanecer.

Nesse sentido, Freitas (2000, p.42) afirma que:

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. Elas são também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos; são também lugares onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização; são também lugares onde a excitação do prazer da conquista convive com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza, elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si.

No contexto dos relacionamentos interpessoais, tem grande influência o clima organizacional, o qual é resultado das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores,

costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. O clima compromete o comportamento organizacional que por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios (SOUZA, 2001). De acordo com Coelho (2004), o diagnóstico do clima organizacional pode ser visto pelo gestor como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização, contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional.

Do ponto de vista pragmático, o estudo do clima organizacional dá elementos ao gestor para perceber como estão sendo estabelecidos os relacionamentos na organização, como o diagnóstico motivacional e os pontos de maior e menor satisfação. O clima organizacional é descrito como uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que é percebido pelos seus membros e influencia seu comportamento (COELHO, 2004).

De acordo com Brandão (2012), as relações interpessoais são hoje grandes diferenciais competitivos de todos os tipos de organizações. Isso está intimamente ligado à necessidade de se ter recursos humanos, os quais se tornaram mais importantes os recursos financeiros e tecnológicos no que diz respeito ao efetivo funcionamento das empresas e equipes de trabalho. Esses resultados se baseiam, portanto, no trabalho em equipe, na confiança, na amizade, na cooperação, na capacidade de julgamento e na sabedoria das pessoas.

Técnicas que possibilitam relacionamentos interpessoais

No relacionamento interpessoal é essencial que se tenha o comprometimento da outra pessoa para que se possa obter aceitação e conquistar estima e respeito. Para que essa aceitação ocorra, é necessário resignar algo intrínseco de forma adequada e sincera. Existem inúmeros meios de se conquistar um bom relacionamento interpessoal, os principais serão destacados.

Empatia

É a capacidade psicológica para colocar-se no lugar do outro, ou seja, sentir o que outra pessoa sentiria caso estivesse na mesma situação



vivenciada por ela. Significa tentar compreender sentimentos e emoções, procurando experimentar de forma objetiva e racional o que sente outro indivíduo.

Crivellaro e Takamori (2006) definem empatia como conseguir colocar-se no lugar do outro psicologicamente e em sentimento, no intuito de compreender melhor o outro, senti seus problemas e suas alegrias, ouvir e compartilhar suas principais questões. A partir disso, é possível estabelecer um clima de respeito e compreensão na organização, o que contribui para evitar situações de conflito entre os membros da organização, seja entre colaboradores e gerentes, seja dos colaboradores entre si.

Para se estabelecer um clima de empatia na organização, é de suma importância que se estabeleça a comunicação e a compreensão entre os seus diversos membros, no intuito de entender a situação do outro. Através desse processo, fica mais fácil compreender as dificuldades de cada um no exercício de suas funções, auxiliar e dividir conhecimentos e estratégias importantes para a obtenção dos objetivos organizacionais e da própria pessoa. Um clima de entendimento e compreensão mútuo é crucial para a motivação dos colaboradores e gerentes, o que facilita o trabalho cotidiano e evita conflitos e desentendimentos.

Transparência e aceitação

Segundo Crivellaro e Takamori (2006), num relacionamento interpessoal saudável, deve haver total transparência. Cada um deve falar e exigir ouvir somente a verdade. O não exercício da verdade no ambiente da organização pode gerar conversas e boatos desagradáveis e muitas vezes inverídicos, o que pode acarretar importantes consequências para o desempenho individual e da equipe como um todo.

Comentários maliciosos, que têm o objetivo de diminuir ou prejudicar pessoas são hoje uma das principais causas de problemas nas relações entre as pessoas das organizações.

Além da transparência, é importante também que haja a aceitação do outro, com seus defeitos e qualidades. O respeito às diferenças é importante para o entendimento de que, mesmo que meu colega de trabalho tenha concepções, crenças e razões diferentes das minhas, eu continuo tendo de respeitar suas decisões e compreendê-las.

Comunicação

Teixeira (2007) descreve comunicação como o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens, seja por meio da linguagem falada ou escrita, ou através de outros sinais. É um sistema de signos que envolvem o visual, sonoro, gestuais, corporais ou fisionômicos para a comunicação do ser humano.

Para se manter um bom relacionamento interpessoal através da comunicação, é necessário saber lidar com algumas habilidades, citadas por Crivellaro e Takamori (2006), como:

Resiliência: é a capacidade de lidar com problemas, superá-los e até deixar levar por adversidade.

Afetividade: é o ato de obter a aceitação interna do outro.

Comprometimento: refere-se à identificação, apego e compromisso.

Escuta: prestar atenção aquilo que se ouve.

Dinâmicas de grupo

Uma estratégia bastante utilizada no ambiente organizacional são as dinâmicas de grupo, as quais têm o objetivo de auxiliar na integração entre os membros da equipe, resolver conflitos e proporcionar o autoconhecimento.

Como resultado, facilita-se a comunicação interpessoal com outros membros da equipe ou grupo de trabalho e pensam-se soluções para alguns problemas que podem ser desencadeados pelas falhas na comunicação e nas relações entre as pessoas.

Segundo Ramalho (2010), a dinâmica de grupo é amplamente aplicada no campo da gestão de pessoas, na área de treinamento, desenvolvimento organizacional e de habilidades em relações humanas, desenvolvimento de papéis, etc. A dinâmica de grupo é importante porque o ser humano é social por natureza e somente existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais.

De acordo com Naguel (2012), a dinâmica de grupo possibilita integração, aprendizagem, motivação, interesse, reflexão e conscientização. Ao longo da prática, pode-se observar mudança de comportamento dos participantes, novo posicionamento às diversas questões apresentadas,



eliminação de barreiras interpessoais de comunicação e desenvolvimento de equipes. Os resultados são excelentes e de grande valor para o grupo. As Dinâmicas de Grupo vêm revestidas do modelo lúdico para, através dele, chegar aos domínios afetivo, cognitivo e psicomotor dos integrantes do grupo.

METODOLOGIA

O propósito deste estudo parte da necessidade de averiguar como os gestores lidam com suas emoções, diante do processo de interação com a equipe de trabalho.

Partindo dessa premissa o meio utilizado para a execução da pesquisa foi bibliográfica, descritiva e exploratória, tomando como base livros e artigos científicos. Este estudo ofertará a percepção da relevância da inteligência emocional no desempenho profissional. Faz-se necessário alinhar conceitos de pesquisa bibliográfica. Consultando Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é produzida e embasada em trabalhos já publicados possibilitando assim a análise de pesquisas anteriores e avanços em assuntos já abordados.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Em relação à pesquisa exploratória, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 69) “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

A pesquisa caracteriza-se ainda como quali-quanti que para (LAKATOS; MARCONI, 2011), o estudo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais detalhados, bem como colher amostras de levantamentos numéricos e tratamento estatístico.

Trata-se ainda de uma pesquisa de campo, que para Lakatos; Marconi, (2010, p.169) “é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema, para qual se procura uma resposta que se queira comprovar”.

Desta forma, pode-se dizer que a pesquisa exploratória promove que o pesquisador se aprofunde no assunto, relacionando os assuntos provenientes do estudo com os dados apresentados.

Em relação ao meio utilizado, foi realizada uma pesquisa em uma rede de farmácias

na cidade de Juazeiro do Norte-CE. Cujo questionário foi de estrutura subjetiva, os mesmos analisados de forma qualitativa e quantitativa. A aplicação do questionário foi realizado entre os dias 3 e 6 de novembro de 2013, tendo como participantes quatro gestores do nível administrativo da empresa. Na qual foi utilizada entrevista estruturada com profissionais das indústrias que se enquadram na proposta dos objetivos.

ANÁLISE E DISCURSÕES DOS RESULTADOS

Essa seção tem por objetivo detalhar e organizar os dados coletados no transcórre da pesquisa com propósito de responder ao objetivo proposto. A empresa pesquisada é do setor de medicamentos, onde foi aplicado o questionário em quatro empresas do segmento.

Observa-se também que os gestores têm entre trinta e sete e quarenta e cinco, constatou-se que a maioria possui um grau de escolaridade superior, com cursos específicos na área de Gestão de Recursos Humanos e salários mensais entre três e quatro salários mínimos. A pesquisa foi direcionada aos gestores de farmácias da cidade de Juazeiro do Norte-CE, para identificar os impactos causados pela falta de equilíbrio emocional nos relacionamentos interpessoais, na qual é essencial que os líderes trabalhem as suas emoções, usando-as em seu benefício para que os ajudem a orientar o próprio comportamento e raciocínio de maneira a obter melhores resultados.

Desta forma, obtiveram-se dados os quais possibilitaram perceber que no estudo de caso realizado, a Inteligência Emocional agrega um alto grau no processo de reconhecer e compreender a outra pessoa.

Gráfico 1 - Definição das emoções no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2013



Em análise do gráfico acima, observa-se que manter o equilíbrio emocional diante da equipe de trabalho é muito importante para que se consiga uma maior interação com o meio. Onde 34% dos entrevistados descrevem que a maneira mais eficaz de se entender as emoções é colocar-se no lugar do outro e 33% afirmam que assim será mais fácil superar frustrações no ambiente profissional e pessoal.

Caruso; Salovey (2007, p.7) observam que:

As emoções, no nível das equipes, também tem um poderoso impacto em outros sentidos. Chama-se a isso espírito de equipe ou moral, todos nós já vimos como o humor de um grupo pode mudar. E o modo como nos sentimos influencia nosso desempenho.

Dessa forma, pode-se perceber que o estado emocional de um gestor pode levantar satisfatoriamente sua equipe, mas também pode desmotivá-la e levá-la ao fracasso ou extinção. Assim policiar as emoções faz-se necessário para um bom desempenho do grupo em que se estar à frente. Fazendo assim, o sucesso será mais evidente.

Gráfico 2 - Através dos seus conhecimentos, o que seria o termo Inteligência Emocional (IE)



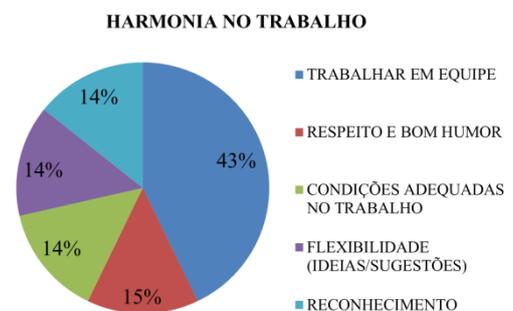
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Observando o gráfico, percebe-se que 50% dos gestores entendem que a Inteligência Emocional tem como característica colocar-se no lugar do outro. Goleman (2002), diz que a Inteligência Emocional é definida como a capacidade de raciocinar sobre emoções. Ela inclui a capacidade de perceber e gerar essas emoções com precisão, de entendê-las e regulá-las de forma

reflexiva, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual.

Na mesma vertente, é válido salientar que 25% das pessoas entrevistadas já ouviram falar sobre a IE, mas não entendem e outras 25% utilizam de outros meios para identificá-la. Conclui-se que apesar de terem consciência dos benefícios que a mesma oferece para uma carreira de sucesso, é notório que é um assunto que ainda precisa ser explorado e divulgado, para que se possa ter um entendimento satisfatório.

Gráfico 3 - O ideal para que se tenha um ambiente de trabalho harmônico.



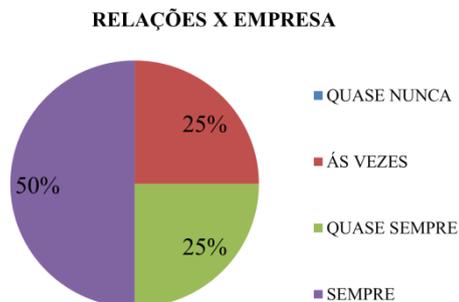
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Analisando o gráfico acima, pode-se observar que 43% das pessoas entrevistadas afirmam que conseguir um ambiente de trabalho propício é fundamental que se tenha um clima adequado e isso se dá através de um bom trabalho em equipe e de acordo com 14% dos entrevistados, também é necessário respeitar o outro, ser reconhecido, ter um local de trabalho adequado e flexibilidade para que possam expor as ideias e sugestões.

Lauer (2012) ressalta que a inteligência emocional é a capacidade de administrar as emoções para alcançar objetivos. A partir desta definição, é possível entender porque as pessoas devem saber lidar com seus medos, inseguranças e insatisfações em prol do êxito nas atividades. Esta competência, que cada vez mais tem o papel de diferencial competitivo para os profissionais, permite desenvolver um ambiente harmonioso e, ao mesmo tempo, ser produtivo em idéias e resultados.



Gráfico 4 - Um ambiente de trabalho adequado, influencia as relações na empresa.

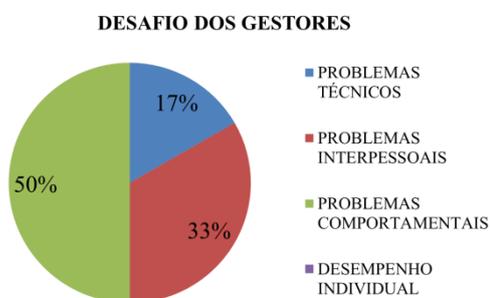


Fonte: Dados da Pesquisa 2013

De acordo com a pesquisa efetuada, percebe-se que 50% dos entrevistados afirmam que um ambiente de trabalho adequado, com melhores condições trabalho, sempre tem influência para que se consiga uma boa relação entre colegas de trabalho, ou empresa e colaborador. Enquanto outros 25% acreditam que o ambiente de trabalho influencia quase sempre ou às vezes.

Todas as relações exigem das pessoas tolerância, percebe-se que em algumas situações, as pessoas envolvidas em conflitos não conseguem esperar o outro falar e conseqüentemente não as escutam, provocando assim um sentimento de constrangimento e ocasionando desavenças entre elas, produzindo insatisfação e criando um bloqueio impactando um desequilíbrio emocional nos colaboradores, afetando o desenvolvimento pessoal, profissional e até mesmo afetando também o contexto organizacional.

Gráfico 5 - Maior desafio entre o líder e seus liderados



Fonte: Dados da Pesquisa 2013

No gráfico acima é notório que o maior desafio dos gestores em relação aos seus liderados é percebido por problemas comportamentais, de

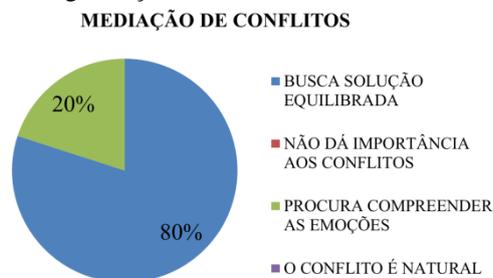
acordo com 50% das pessoas entrevistadas. Outros 33% acreditam que os problemas interpessoais são um grande desafio.

Bergamini (2009, p.42) apud Goleman; Boyatzis et al, (2008).

Os autores falam da importância da percepção do líder com relação às expectativas que nutrem seus subordinados ao sentido que dão as suas atividades. Com isso os líderes estão conseguindo canalizar as emoções coletivas para uma finalidade positiva. Isso requer que o próprio líder conheça bem suas emoções.

Com isso, observa-se, que o líder exerce a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, de forma ética e positiva para que as mesmas contribuam de maneira voluntária e entusiasta ao alcance dos objetivos da equipe e da organização. Saber passar opiniões claras para que assim seja absorvido de maneira correta pelos seus liderados de tal modo que consigam executar suas atividades com maior eficiência e satisfação.

Gráfico 6 - Equilíbrio na relação de conflitos dentro da organização



Fonte: Dados da Pesquisa 2013

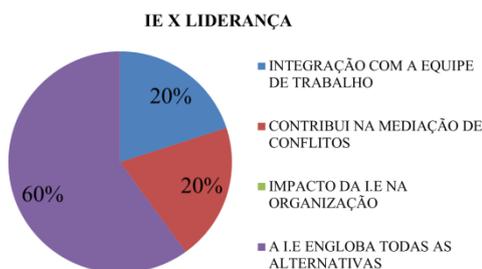
Em observação ao gráfico acima, percebe-se que 80% das pessoas que foram entrevistadas, administram os conflitos nas organizações por meio de uma solução equilibrada, ou seja, adequando as necessidades dos colaboradores, aos interesses organizacionais.

Caruso; Salovey (2007), para que uma pessoa demonstre insatisfação não é necessário falar de seus dissabores, ela pode demonstrar através de expressões faciais, esta habilidade de compreensão é fundamental para a sobrevivência interpessoal e física. Possuir a sutileza de compreender as emoções do outro proporciona



informações sobre o que motiva essas pessoas identificando as causas dos problemas, existindo esta percepção de como os indivíduos se sentem possibilita com precisão antever o futuro e proporcionar meios de integração das pessoas.

Gráfico 7 - Como a Inteligência Emocional contribui na atuação do líder

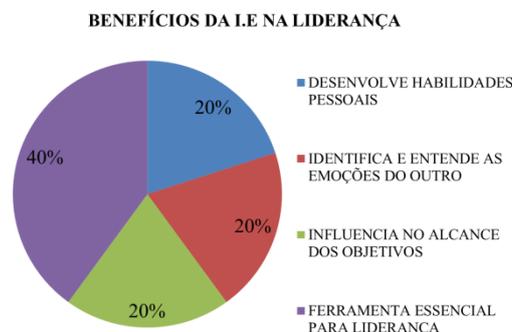


Fonte: Dados da Pesquisa 2013

No gráfico citado, observa-se que todas as alternativas acima citadas referentes à Inteligência Emocional, sendo elas, de melhor integração com a equipe de trabalho, na resolução e mediação de conflitos e o impacto que a mesma ocasiona na organização, de acordo com 60% das respostas, essas afirmações são de grande contribuição na atuação do líder.

De acordo com Casmamie (2013) a inteligência emocional é um pilar de sustentação para profissionais que buscam impactos e resultados na carreira. A IE dispõe de alguns indicadores para que o profissional possa dispor da IE de maneira eficaz. O primeiro deles é perceber se o profissional tem uma auto avaliação precisa. Ele necessita ter a capacidade de se enxergar como ele realmente é ou o mais próximo disso. Outro indicador é a compostura, a capacidade de lidar com situações difíceis mantendo o eixo, isso significa conseguir manter a calma o controle das emoções, para conseguir ter raciocínio e tomar as ações necessárias com a intensidade necessária.

Gráfico 8 - Benefícios da Inteligência Emocional na eficácia do líder



Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Analisa-se no gráfico que 100% dos entrevistados acreditam nos benefícios e na eficácia da Inteligência Emocional onde 40% dos mesmos afirmam que a mesma é uma ferramenta essencial para liderar, 20% observam que também traz benefícios em meio ao desenvolvimento de habilidades, na identificação das emoções do outro e sobre tudo influencia no alcance dos objetivos.

De acordo com Lauer (2012) por se tratar de uma competência comportamental, todos os campos de atuação requerem a inteligência emocional. Pessoas com cargos de liderança, por exemplo, necessitam de muitas técnicas para agir de maneira harmoniosa no dia a dia. Geralmente, os que lidam e dependem de pessoas, devem usar muito a inteligência emocional, pois a partir disto conseguem lidar com situações desafiadoras. Obviamente, em situações e ambientes mais cômodos, a tendência de não ter que utilizar a competência com mais afinco é maior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência emocional pode ser entendida como a capacidade de relacionamentos assertivos e positivos com as pessoas, mesmo nas adversidades. Caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com os outros ao seu redor, isto implica ter autoconsciência, motivação, empatia e, sobretudo liderança.

O estudo proposto por este artigo foi à necessidade de avaliar a percepção dos gestores ao lidar com suas emoções e de seus liderados diante de um contexto inovador e competitivo, onde cada vez mais as pessoas precisam estar integradas para



acompanhar as mudanças que são constantes e intensas. Durante os estudos foi percebido que a Inteligência Emocional tem como principal característica desenvolver e manter o equilíbrio emocional das pessoas.

Contudo, a IE não é genética, são habilidades e competências que precisam ser aprimoradas e que podem ser alcançadas por meio de treino e muito esforço, mas isso requer identificar o que realmente se deseja alcançar, buscando o equilíbrio emocional tanto de forma profissional quanto pessoal.

Partindo dessa premissa, foi observado conforme os autores citados neste artigo, que as pessoas com práticas emocionais bem desenvolvidas, têm mais probabilidade de alcançar satisfação e eficiência, eles também defendem que competência emocional nos líderes pode ser uma grande vantagem competitiva, notória na administração de conflitos e relacionamentos intra e inter pessoais. Os resultados positivos podem ser observados no sucesso e satisfação de realização das pessoas e organizações do mercado emergente e exigente da atualidade.

Dessa forma, ao analisar como desenvolver a IE na liderança, é fácil perceber que exige muito trabalho e persistência para acreditar no extraordinário potencial humano, e isso requer investimentos pessoais e estruturais, contínuos de curto, médio e longo prazo.

A pesquisa aborda um tema amplo que tem como finalidade transmitir conhecimento científico para orientar acadêmicos e iniciantes na atividade de produção de saber. Encontrando aqui a colaboração para estudos de sequência do tema abordado. Os pesquisadores sugerem a continuidade da pesquisa, criar a partir da mesma, outras problematizações para serem discutidas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração dos sentidos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2009.

CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional: liderando com e administrando com competência e eficácia**. 1. Ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

CAMASMIE; AMANDA. **Você tem o nível ideal de inteligência emocional?** Publicado na Época

Negócios, entrevista com AVERBACH; Sergio, em 15/abr/2013. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2013/04/voce-tem-o-nivel-ideal-de-inteligencia-emocional.html>

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**, 5. ed. São Paulo: Pearson Prentic Hall, 2002.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRIVELARO, R; TAKAMORI, J.Y. **Dinâmica das relações interpessoais**. 1. Ed. Campinas: Alínea, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2002.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2011.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2010.

LAUER; CAIO. **O que inteligência emocional?** Publicado em 12/Set/2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/o-que-e-inteligencia-emocional>. Acesso em: 02/Nov/2013.

LEITÃO, S.P; FORTUNATO, G.; FREITAS, A.S. **Relacionamentos interpessoais nas organizações**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a07v40n5.pdf>, Acesso em: 15/jul/2013.



ROTHMANN, I; COOPER, C. **Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2006.