



## **Inteligência Emocional Como Eficácia Nas Organizações**

### **Divisão Administração – Tema 03 - Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional**

#### **RESUMO**

A Inteligência emocional, é uma ciência que mostra-se cada vez mais eficiente no ambiente organizacional. Consiste em um tipo de inteligência que envolve o controle das próprias emoções e a capacidade de lidar com as emoções das pessoas ao seu redor. O presente artigo traz como objetivo analisar como os estados emocionais podem interferir nos relacionamentos e tomadas de decisões das pessoas no ambiente corporativo. Tratando-se de uma organização, um funcionário emocionalmente inteligente é um fator decisivo para a obtenção do sucesso, pois, a união das habilidades emocionais com as técnicas resulta em um colaborador focado, que possui autocontrole e autoconfiança, facilidade de trabalhar em equipe, equilíbrio na solução de conflitos e empatia para com os outros, mas, quando o mesmo não apresenta tais habilidades, é possível que as emoções afetem os processos de trabalho. Na tentativa de conhecer mais esse campo, o referente estudo analisou como o equilíbrio emocional dos colaboradores pode influenciar no ambiente de trabalho. A metodologia consistiu em pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e análise utilizando-se o método quali-quantitativa. O universo da pesquisa foi a empresa Saraiva Materiais de Limpeza LTDA, localizada em Aracaju-SE, nos setores de logística e RH. O instrumento utilizado foi o questionário baseados nos indicadores fundamentados nos objetivos específicos trabalhados durante a pesquisa. Dessa forma, conclui-se que os dados empíricos relatados no estudo possibilitaram integrar maior conhecimento acerca do tema, constatando a importância de desenvolver a inteligência emocional e agrega-la como uma vantagem competitiva dentro de uma organização.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional; Organização; Emoções; Ambiente Corporativo.

#### **ABSTRACT**

Emotional intelligence is a Science that increasingly efficient in the organizational environment. It consists of a type of intelligence that involves the control of own emotions and the capacity of deal with the emotions of the people around them. The article envisages to analyze how the emotional states can interfere in relationship and decision making of people in the corporate environment. In relation of an organization na emotionally intelligent employee is a element in achieving success, since combining emotional skills with technical skills results in a focused employee who has self-control and self-confidence, the ability to work in group, equilibrium to resolve conflicts, and empathy for others, but when it does not have such skills, it is possible that emotions affect work processes. In an attempt to know more about this realm, the referent study analyzed how the employees' emotional balance can influence the work environment. The methodology consisted of bibliographic research, field research and analysis using the quali-quantitative method. The research universe was Saraiva Materiais de Limpeza LTDA, located in Aracaju-SE, in the logistics and HR sectors. The instrument used was the questionnaire based on the indicators based on the specific objectives



worked during the research. Thus, it is concluded that the empirical data reported in the study made it possible to integrate more knowledge about the subject, noting the importance of developing emotional intelligence and adding it as a competitive advantage within an organization.

**Keywords:** Emocional intelligence; Organization; Emotions; Corporate environmente.

## INTRODUÇÃO

A capacidade de negociar com eficácia é uma competência indispensável para o êxito do gestor, no entanto, as características individuais são determinantes para a construção de percepções que assim desenvolvem a interação entre as partes envolvidas na negociação, bem como nas tomadas de decisões.

Em se tratando de percepções a inteligência emocional é essencial para a tomada de decisões, solução de problemas, relações interpessoais e etc., Goleman (2001, p. 337) diz que é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionados.”. Com base, na automotivação, autoconhecimento e empatia.

Essa nova ciência apresenta grandes resultados na aplicação dentro do mundo corporativo. Como as mudanças ocorrem efemeramente, as informações propagam-se de forma muito dinâmica, é necessário que, dentro da organização, as pessoas sejam flexíveis, possuam habilidades conceituais e de comunicação, capacidade de lidar com as próprias emoções de modo a apresentar um grau de adaptação mesmo que o ambiente em que ele se encontra seja o contrário, ou seja, as empresas exigem funcionários que sejam grandes gestores de crise. (GOLEMAN, 1999).

Portanto, é importante utilizar-se das emoções de forma positiva, com o objetivo de sempre alcançar os melhores resultados. Com respaldo na afirmação de Weisinger (2001, p.14), “inteligência emocional é o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.”.

É fundamental que as organizações trabalhem com a inteligência emocional na forma de incentivo ao desenvolvimento de equipes multifuncionais, a cooperação e engajamento dos colaboradores, ganhando mais dimensões na coletividade, proporcionar aos funcionários participação nas tomadas de decisões, autonomia e responsabilidade pelo trabalho designado para estes, motivação genuína para se sentirem parte da organização e membros diretamente responsáveis pelo sucesso da empresa, assim é possível para os colaboradores apresentarem mais compromisso na execução dos trabalhos e conhecimento acerca da organização onde desempenham seus papéis.

Desse modo, o estudo trouxe um questionamento vinculado a necessidade de fazer a compreensão de como os gestores, no contexto atual de mudanças e competitividade, conseguem vivenciar emoções no ambiente de trabalho em harmonia e equilíbrio para o alcance de resultados eficazes.

Sabe-se que o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os dos colaboradores podem gerar conflitos e assim surgiu o seguinte questionamento: como os estados emocionais podem interferir nos relacionamentos e tomadas de decisões das pessoas no ambiente corporativo?

Para teve-se como objetivo deste estudo: analisar como os estados emocionais



interferem no ambiente de trabalho e nas tomadas de decisões. Os objetivos específicos foram: a) Identificar o clima organizacional da empresa; b) Identificar a política de gestão de pessoas; c) Verificar a relação entre líderes e liderados; d) Verificar o elo entre emoção e tomada de decisão; e) Identificar como o controle emocional é trabalhado pela gestão.

A inteligência emocional é uma importante ferramenta para obtenção de resultados satisfatórios de uma organização. Ela habilita os seus gestores a ter autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de modo a evitar os conflitos e buscar soluções de maneira pacífica e equilibrada.

Neste estudo, procurou-se subsidiar para o autodesenvolvimento dos gestores, isto é, propor uma maneira de lidar consigo mesmo e com as próprias contradições, assim pode-se de forma teórica argumentar como deve-se utilizar as emoções de forma positiva, para alcançar melhores resultados.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nos últimos anos, as organizações estão em busca de líderes que além de apresentarem habilidades intelectuais e conhecimentos técnicos, possuam aptidões emocionais desenvolvidas, isto porque entendem que o conhecimento é necessário para o exercício da função e que as aptidões emocionais complementam o perfil do gestor, garantindo que ele construa positivamente e eficientemente para o processo evolutivo da organização.

As aptidões emocionais passam por outro conceito que vem adentrando no mundo competitivo que é a inteligência emocional.

Segundo Goleman (1996), através de pesquisas em pressupostos neurológicos, agrupou cinco habilidades componentes da inteligência emocional; entre as quais, a autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e socialização. De acordo com este autor, as funções intelectivas estão ligadas ao funcionamento do neocórtex, localizado na parte superior do cérebro. Já os centros emocionais, são responsáveis pelas diferentes emoções que um indivíduo experimenta, estão ligados ao subcórtex, localizado na parte inferior do cérebro. A inteligência emocional tem sua origem na relação entre os centros intelectuais e os centros emocionais, sendo assim, responsável pela autoconsciência dos estados emocionais e necessidades pessoais, como também, autocontrole, automotivação, empatia e socialização.

O conceito de Inteligência Emocional surgiu em 1990, proposto pelos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer. No entanto, tornou-se conhecido mundialmente em 1995, quando o psicólogo e redator científico PhD Daniel Goleman publicou o livro, que viria a ser um best-seller mundial, intitulado Inteligência Emocional.

Para Goleman (1995), a Inteligência Emocional (IE), inclui características como a capacidade de motivar a si mesmo; perseverar no empenho, mesmo havendo frustrações; controlar os impulsos; adiar as gratificações; regular os próprios estados de ânimo, evitar a interferência da angústia nas faculdades racionais e demais características. Mas, apesar de todo apanhado de concepções teóricas bem comentadas na obra; os autores Mayer, Salovey e Caruso (2002) criticam o uso do termo inteligência emocional para fazer alusão a áreas amplas da personalidade, que vão além da emocional e cognitiva.

“A inteligência emocional implica a habilidade para perceber e valorar com exatidão e emoção; a habilidade para acessar e ou gerar sentimentos quando esses facilitam o pensamento; a habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual.”.



(Mayer & Salovey, 1997/2007, p. 32).

Contudo, a inteligência emocional, atende as necessidades pessoais e de toda equipe que compõe a organização, de modo que, estas necessidades deliberadamente estruturada e orientada, assim, alcançar um objetivo em comum. [...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas e etc). (Meireles, 2003, p. 46).

Um colaborador emocionalmente inteligente possui foco no seu trabalho, pois, é objeto no alcance das metas, possuir autocontrole e autoconfiança, ter facilidade de trabalhar em equipe e possuir empatia para com os outros, ser motivado e um bom motivador, comunicador e se relacionar bem com todos os demais ativos da empresa. Sendo assim, a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança pode ser decisiva para o sucesso. (ROBBINS, 2005).

## **AS ORGANIZAÇÕES COMO CENÁRIO DAS EMOÇÕES**

Com vista em atingir objetivos predestinados com eficácia, as organizações precisam trabalhar com a Inteligência emocional, na forma de incentivo ao desenvolvimento de equipes, a cooperação e engajamento dos colaboradores, ganhando mais coletividade, com isso, as pessoas precisam saber lidar com as emoções, para que proporcione melhores resultados na organização. Maximiano afirma que, “organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis seguindo algum critério.”. (MAXIMIANO, 2000, p.27). Tendo a organização como um conjunto de pessoas que realizam tarefas, logo compreende-se que o cenário organizacional é ligado ao emocional.

De acordo com Mayer, Roberts e Barsade (2006), as emoções caracterizam-se por um conjunto de respostas integradas que envolvem alterações fisiológicas e motoras (que preparam o indivíduo para agir) e sentimentos associados a experiências internas (que propiciam uma avaliação da situação). Sendo assim é preciso ter domínio e controle emocional para agir com coerência.

O ambiente de trabalho apresenta situações que geram momentos de pressão a todas as pessoas envolvidas, causando uma forte tensão emocional, onde muitos perdem o controle parcial ou total de seus atos, trazendo resultados indesejáveis a organização. Com isso, as organizações têm-se preocupado de selecionar candidatos não só com competência técnica, mas com aptidões emocionais desenvolvidas como o autoconhecimento e autocontrole sobre si, evitar conflitos e buscar soluções de forma pacífica. O motivo que justifica as organizações buscarem esse perfil, diz respeito ao impacto que as emoções produzem no clima organizacional e na produtividade, que por sua vez influenciam nos resultados esperados nas organizações.

Deste modo, as empresas estão investindo na capacitação e no treinamento de seus líderes para que desenvolvam a inteligência emocional, pois, reconhecem que essa competência nos seus colaboradores é determinante para a sua sobrevivência num mercado que muda constantemente, exigindo assim que as empresas sejam cada vez mais competitivas.

Segundo Cury (2008) o indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo.

O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas



responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

## **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INTELECTUAL**

A complexidade crescente no ambiente de trabalho tem solicitado capacidade de adaptação dos empregados, com papéis exigindo maior flexibilidade e criatividade para superar os desafios que se apresentam. Com isso, torna-se necessário aprender a administrar e controlar as emoções, para aperfeiçoar os resultados e proporcionar crescimento pessoal.

As inteligências humanas englobam inúmeras definições e tem desafiado os estudiosos que buscam compreendê-las. Para Meneghetti (2008), a palavra “inteligência”, no latim, forma-se pelo prefixo Inter (entre) e o sufixo legere (escolhas); este autor pontua-se que a pessoa inteligente é capaz de escolher entre as alternativas aquela com maior sentido e compreensão para determinada situação.

Já Goleman, propõe um conceito complementar ao QI e QE. Enquanto o QI significa quociente intelectual e o QE significa quociente emocional. (Goleman, 2011)

O QI não é o único responsável do sucesso profissional, mas sim, um conjunto de fatores que compreendem uma gama muito ampla de força, desde educação a educação financeira, além da inteligência emocional, ou seja, uma pessoa pode ter uma vasta bagagem intelectual, mas não sabe administrar suas emoções.

O quociente intelectual e o quociente emocional são capacidades distintas que não se opõem, mas se complementam. O desenvolvimento emocional é um fator dos mais importantes para o crescimento humano.

“A inteligência emocional prevalece sobre o QI apenas naquelas áreas mais tenras, nas quais o intelecto é relativamente menos relevante para o sucesso [...] autocontrole emocional e empatia podem ser habilidades mais valiosas do que aptidões meramente cognitivas.”. (GOLEMAN, 2011, p. 16)

Para manter o equilíbrio na organização, é essencial que o gestor apresente estabilidade emocional e controle para lidar com os processos e tomadas de decisão, aquele que associa a inteligência intelectual à inteligência emocional garante o êxito pessoal e para a empresa.

Para Mersino (2009, p. 194) “o líder visionário apoia-se muito nas competências da inteligência emocional: autoconsciência, autoconfiança e empatia. Em especial, a empatia é fundamental, pois o líder visionário precisa entender como as pessoas encontram-se para poder ajudá-las a se conectarem com o quadro geral”. Portanto, desenvolver o controle de emoções torna-se cada vez mais primordial, a nova atmosfera empresarial enxuta, as constantes mudanças e desenvolvimento no âmbito tecnológico e técnico corroboram para a competição e pressões geradas pelo mercado global, que ganham cada vez mais forças, gerando instabilidade nesse meio.

É nesta conjuntura que surge a crescente necessidade de pessoas bem treinadas, qualificadas, com habilidades técnicas e, sobretudo, com habilidades emocionais para reagir adequadamente aos desafios e pressões envolvidos no ambiente organizacional de trabalho.

## **AS EMOÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O uso inteligente das emoções é de suma importância, pois a busca constante pelo



sucesso torna as interações sociais conflituosas e desgastantes. O sucesso está voltado à capacidade de ganhos materiais e, por conseguinte o poder, mas este não será importante sem o sucesso emocional. No entanto, é possível administrar as emoções de modo que não afetem negativamente a convivência no trabalho e nas relações pessoais. “As emoções podem alavancar a vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor” (ROBBINS, 2005, p.97).

“O esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho.” (ROBBINS, 2005, p.97). Desse modo, o autor assegura que a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança pode ser decisiva para o sucesso, pois, precisa-se de autoconhecimento, automotivação, empatia e socialização. Ou seja, saber reconhecer as próprias emoções e a das outras pessoas permite-se a construção de relações satisfatórias no ambiente de trabalho.

“Embora seja algo visivelmente complicado, ajudar as outras pessoas a se ajudarem é uma das práticas mais gratificantes da inteligência emocional: ajudar uma pessoa a aprender, crescer, ser mais produtiva e desenvolver um relacionamento baseado na confiança e na lealdade. Essa capacidade de ajudar os outros e a sua própria inteligência, unidos ajudam a criar uma organização emocionalmente, reduzindo o stress, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade.”. (KOUZES, 1997, p. 194 apud LOPES, 2005, p. 22). Com isso, todo ambiente de trabalho apresenta dificuldades, mas precisam-se ser enfrentadas, para atingir metas e gerar resultados positivos. Para tanto, ter um relacionamento baseado na confiança e lealdade, aumenta a motivação dos envolvidos, gerando maior qualidade de vida para todos os envolvidos. Isso faz com que as pessoas se sintam à vontade e desenvolvam-se, com o intuito de alcançar melhores resultados.

Vale afirma que, “as habilidades gerenciais provaram serem mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o sucesso das empresas, e gerentes bem-sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros.”. Pode-se dizer, que estes gerentes apresentam maior nível de inteligência emocional e, conseqüentemente, tem-se mais chances de alcançar o sucesso nas organizações.

## **AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Nos tempos contemporâneos, a organização ganha complexidade e volume, assim expande-se e melhora a cada dia, impulsionada pela alta competitividade e exigência da sociedade, nesse sentido, as organizações passa a solicitar colaboradores competentes. Para Cury, “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar deveres e tarefas a executar.”. (CURY, 2000, p. 116).

Desse modo, a organização representa todos os meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, a direção e o controle, para atingir os objetivos. Com a complexidade exigida, a coletividade ganha mais dimensões, assim a organização informal apresenta-se como usos e costumes nas tradições, ideias e normas sociais que cada componente da organização traz consigo.

Assim, a junção de esforços individuais, têm-se propósitos coletivos e objetivos, que não seriam alcançados por uma pessoa, ou seja, a cooperação no ambiente de trabalho é de suma importância para uma boa produção e para a harmonia dentro da instituição, já que uma tarefa mal executada afetará tanto a empresa quanto os colaboradores, trazendo uma insatisfação pontual ou geral, nesse sentido, (MONTANGEIRO; MAURICE-NAVILLE,



1998, P.122), diz que, “a cooperação, fundada na igualdade, é uma forma ideal de relações entre indivíduos. Ela implica o respeito mútuo, o princípio da reciprocidade e a liberdade ou a autonomia de pessoas em interação”.

Diante disso, é fundamental desenvolver competências emocionais, assim estas darão sustentação para que o indivíduo consiga adequar-se ao contexto organizacional e social da empresa, obtendo assim, êxito frente aos diversos desafios impostos pelo trabalho e pela vida.

O ambiente organizacional está inserido em um mercado competitivo, globalizado e em fase de constantes mudanças que acarretam incertezas, ansiedades, tensões, pressões, impressões e alto gasto de energia voltado para a negação do novo. Dentro de tantas adversidades é necessário criar estratégias para que não afetem na produção e no clima da empresa.

Diante disso, o ambiente de uma organização, precisa de gestores de emoções, esses contribuirão para o progresso e sucesso do indivíduo dentro da empresa, e assim colher resultados produtivos. Cury (2008) afirma que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional.

Desse modo, um líder que saiba lidar com suas emoções, trabalha em favor da motivação de seus funcionários. De acordo com Hunter (2004, p. 25), liderança, “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”. Portanto, pessoas motivadas, dedicam-se em suas atividades, trazendo harmonia e equilíbrio para a equipe.

“Estes sentimentos partilhados pelas pessoas dentro da empresa podem interferir de forma positiva ou negativa na sua satisfação e motivação pelo trabalho” (MAXIMIANO, 1997, p. 168), ressalta assim, a extrema importância de dar a devida atenção a esse fator, o qual pode tanto ser um diferencial da empresa quanto aquilo que pode afunda-la.

Dessa forma, verifica-se o clima organizacional como fator influenciador para o sucesso da empresa e satisfação dos profissionais nela inseridos.

“Definimos o Clima Organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas.”. (LUZ, 2003, p. 11).

A identificação do clima organizacional como bom ou ruim engloba muitas variáveis existentes dentro da instituição traz um diagnóstico geral da empresa, o qual deve ser aproveitado pelos líderes da mesma, para que montem uma estratégia de melhor produção e satisfação de seus colaboradores sem a necessidade de aumento de salários, gastos e investimentos em conforto. O clima condiciona o comportamento do indivíduo e cada um reage de uma maneira diferente, portanto, cabe aos líderes da organização gerenciar essa diversidade.

A organização responsabiliza, em parte, seus líderes pela manutenção do clima organizacional. Estes profissionais, responsáveis por gerenciar os conflitos e regular as emoções dos colaboradores, zelam pela melhor forma de garantir o desempenho e a satisfação do grupo.

Devido à competitividade, a organização precisa-se estabelecer um meio de trabalho equilibrado e harmonioso, com isso, as organizações prezam pela satisfação dos colaboradores e pela qualidade de vida no trabalho e que sabem o quanto esses fatores são importantes para o desempenho humano e organizacional.

Contudo, é fundamental saber o grau de inteligência emocional dos gestores, para que assim possam controlar suas emoções e proporcionar um ambiente onde as inteligências se somam, com o intuito de tomar decisões eficazes e garantir resultados satisfatórios na



organização.

## **METODOLOGIA**

Quanto a natureza, o artigo é original por apresentar uma pesquisa realizada pela primeira vez

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, por possibilitar maior conhecimento dos fatos e familiaridade com o fenômeno estudado. Para os meios de obtenção de informação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por permitir uma vasta gama de dados e uma melhor compreensão do tema estudado, utilizou-se também o levantamento de informações e posteriormente o estudo de caso por meio da pesquisa de campo, que proporcionou observação e análise direta com os dados coletados.

Já o uso da abordagem quali-quantitativa, deve-se ao fato de que a união dos dados qualitativo e o quantitativo se complementam e podem ser utilizados em conjunto nas pesquisas, possibilitando melhor contribuição para compreender os fenômenos educacionais investigados.

Quanto ao estudo de caso, foi escolhido tal método por ser uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados, um aprofundamento de informações que o pesquisador não tem muito controle (YIN,2001). É realizado por meios de observações para levantamento de informações e aplicação de questionário com os colaboradores.

O Universo da Pesquisa foi em Aracaju-SE, e a empresa Saraiva Materiais de Limpeza LTDA. A população da pesquisa foram os colaboradores que atuam nas funções de vendedor, gerente de RH e gerente de logística. Foram utilizados na coleta de dados a observação, e questionário. Quanto a amostra, foi no total sete colaboradores. Cinco vendedores, um gerente de RH e um gerente de logística. Em um universo de 14 colaboradores.

A coleta de dados aconteceu da seguinte forma: obteve-se contato com a empresa a fim de explicar o motivo pelo qual a pesquisa foi desenvolvida para agendar dia e hora com a organização, após o aceite da empresa, apresentou-se o projeto e as intenções da pesquisa e por fim, foi realizado o questionário com a população.

Os dados sofreram um tratamento estatístico representado por gráficos e uma análise qualitativa da triangulação dos métodos, ou seja, são relacionados os dados empíricos, obtidos através do questionário, com o diálogo dos autores, de acordo com a base teórica e a análise de conjuntura que será a interpretação das informações.

## **RESULTADOS E ANÁLISES**

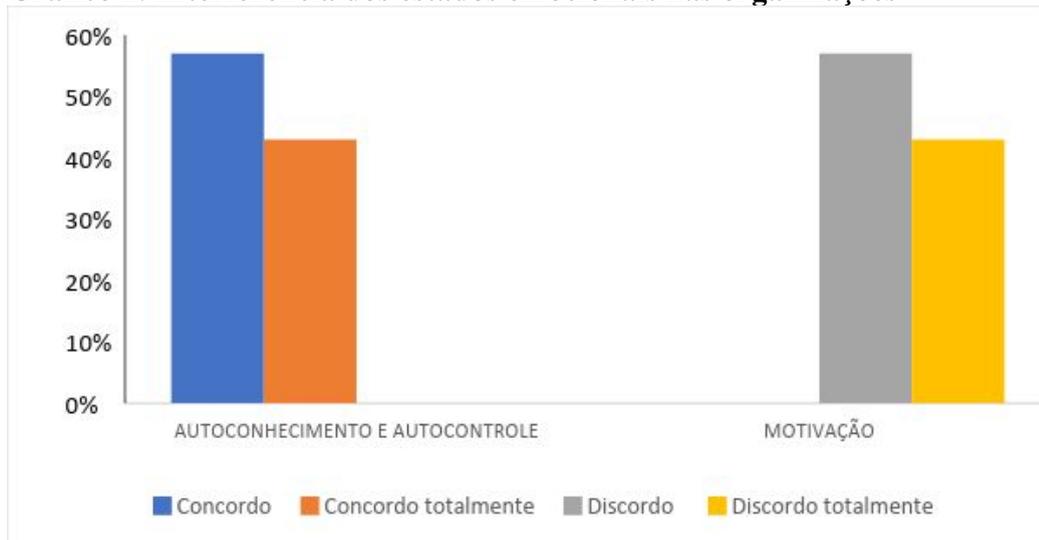
A pesquisa foi realizada nos dias 10 e 11 de maio de 2018. Obteve-se as seguintes informações:

A apresentação e análise dos dados seguem uma ordem precisa das questões apresentadas. Em princípio são apresentados os resultados percentuais da pesquisa metodológica, os mesmos obtidos por meio de questionário, baseados nos indicadores: interferência dos estados emocionais dentro da organização, clima organizacional da empresa, política de gestão de pessoas, relação líder e liderado, elo entre emoção e tomada de decisão e controle emocional do gestor. Seguido dos gráficos e identificação das afirmativas, os resultados são analisados de forma qualitativa, os quais relacionam-se com a teoria da pesquisa bibliográfica em auxílio a técnica de triangulação, assim informado na metodologia



do estudo.

**Gráfico 1: Interferência dos estados emocionais nas organizações**



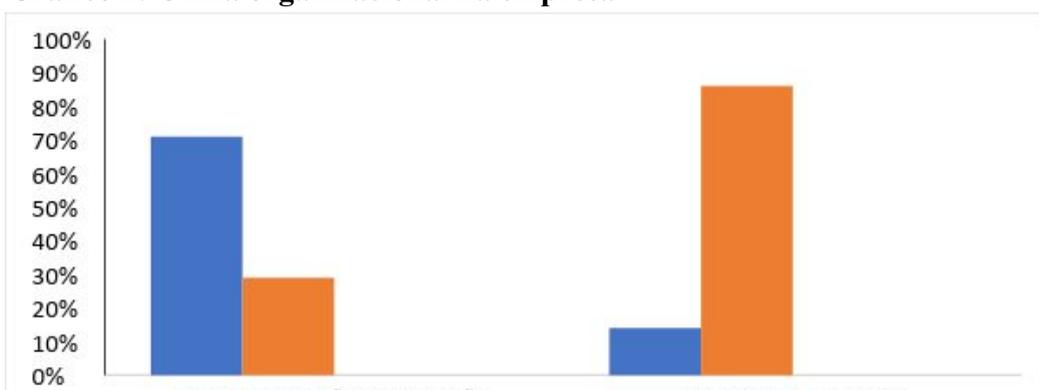
Fonte: pesquisa de campo

Apresenta-se acima, o gráfico referente as afirmativas 1 e 2, o indicador interferência dos estados emocionais nas organizações, onde baseou-se nas variáveis: autoconhecimento, autocontrole e motivação.

A afirmativa 1 baseia-se na importância do desenvolvimento de autoconhecimento e autocontrole para produtividade, o qual 57% dos entrevistados concordam que tais fatores podem melhorar seus trabalhos e 43% concordam totalmente, mostrando um ponto que pode ser trabalhado para uma melhora, tanto dos colaboradores quanto para o resultado da empresa. Já a afirmativa 2 compara um funcionário experiente, mas desmotivado com outro nem tanto experiente, mas motivado e aberto para novos conhecimentos. O resultado mostra a valorização da motivação em detrimento da experiência, mas com falta de vontade, mostrando o impacto que nossas emoções e demonstrações das mesmas para com aquilo que é feito e seus reflexos na percepção do seu trabalho.

“Inteligência emocional é o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.” (WEISINGER, 2001, p.14). Tal afirmação consolida a ideia de que o bom uso das emoções no trabalho terá um reflexo na cooperação, engajamento dos colaboradores, coletividade, autonomia, motivação, entre outros os quais afetarão positivamente os resultados alcançados futuramente.

**Gráfico 2: Clima organizacional na empresa**





Fonte: pesquisa de campo

Nos gráficos acima avalia-se a percepção dos funcionários sobre o indicador clima organizacional. As afirmativas 3 e 4 abordam as variáveis satisfação, emoção e motivação, ambiente de trabalho. Por unanimidade percebe-se a interferência do clima organizacional na motivação e execução dos trabalhos dentro do ambiente da organização, onde o colaborador satisfeito com a sua empresa sente-se mais solícito ao cumprimento de suas funções de forma eficaz, com uma atenção especial na pergunta 4 em que 86% concordam totalmente com tal afirmativa.

Como abordado na pesquisa, existem diversos fatores (tanto internos quanto externos) que interferem nas emoções das pessoas dentro da empresa, e com isso, é muito pertinente a manutenção da satisfação dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho por meio dos líderes. Para Maximiano (1997, p.168) “os sentimentos partilhados dentro da empresa podem interferir de positiva na sua satisfação e motivação pelo trabalho...”, citação a qual resume o que foi apontado pela análise das respostas obtidas no questionário.

É de suma importância um bom clima organizacional para minimizar os prejuízos causados pela tensão emocional excessiva no ambiente de trabalho, o que pode causar um descontrole dos atos dos colaboradores e trazer resultados indesejáveis a organização.

**Gráfico 3: Política de gestão de pessoas**



Fonte: pesquisa de campo



Nas afirmativas 5 e 6 aborda-se o indicador política de gestão de pessoas, o qual utiliza as seguintes variáveis para sua elaboração e análise: capacitação e trabalhos em equipe. Com tais afirmativas pode-se tirar conclusões da grande importância da capacitação individual e união da equipe de trabalho devido a 100% das respostas concordarem com tais afirmações. A capacitação dos funcionários, segundo os resultados da amostra da Saraiva, é tão importante quanto o desenvolvimento de trabalhos em equipe, visando interação, união e cooperação. Referido resultado traz a tona o equilíbrio entre essas duas variáveis e pode ser determinante para a tomada de decisão de um líder a um maior investimento em capacitação e união.

“O fato de uma organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante a área de gestão de pessoas, sendo estas que vendem, produzem, definem, traçam metas...” Costa (2008) enfatiza a importância das decisões tomadas para o capital social da empresa. Pode-se dizer sobre essa análise que a gestão de pessoas consiste em olhar para o trabalhador como indivíduo que oferece conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, a principal arma para as organizações: a inteligência, que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do trabalho.

**Gráfico 4: Relação líder e liderado**



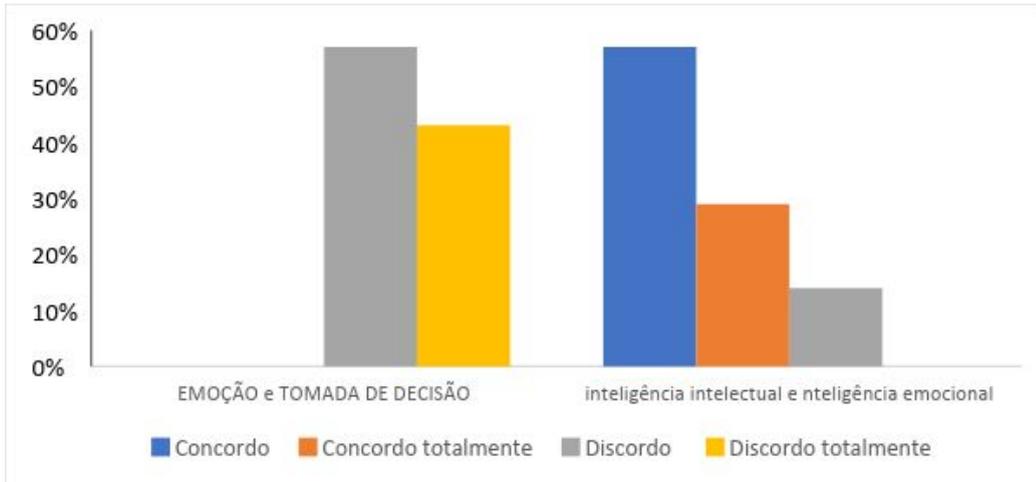
Fonte: pesquisa de campo

Nas afirmativas de 7 e 8 são avaliadas as questões de inteligência emocional no que diz respeito sobre a relação entre líder e liderado. As afirmativas abordam as seguintes variáveis: tomadas de decisões e desequilíbrio emocional. Após a averiguação dos dados coletados, constatou-se que, na questão 7, mais da metade da população (71%) discorda que o colaborador não precisa ser interrogado quanto as decisões que interfiram no seu trabalho, evidenciando a importância da comunicação e equilíbrio entre eles e o quanto o colaborador possui a necessidade dessa solicitude da parte de um líder, essencial para o funcionamento e produtividade da empresa.

Há de se atentar, na questão 8, 100% concordam que o líder temperamental e sem o autocontrole interfere no desempenho dos colaboradores e transcórrer dos trabalhos, além de serem peças fundamentais na hora de solucionar conflitos. Pode ser percebido ante os resultados que essa condição do gestor indica uma empresa preocupada com os seus colaboradores enquanto profissionais e pessoas.



**Gráfico 5: Elo entre emoção e tomada de decisão**



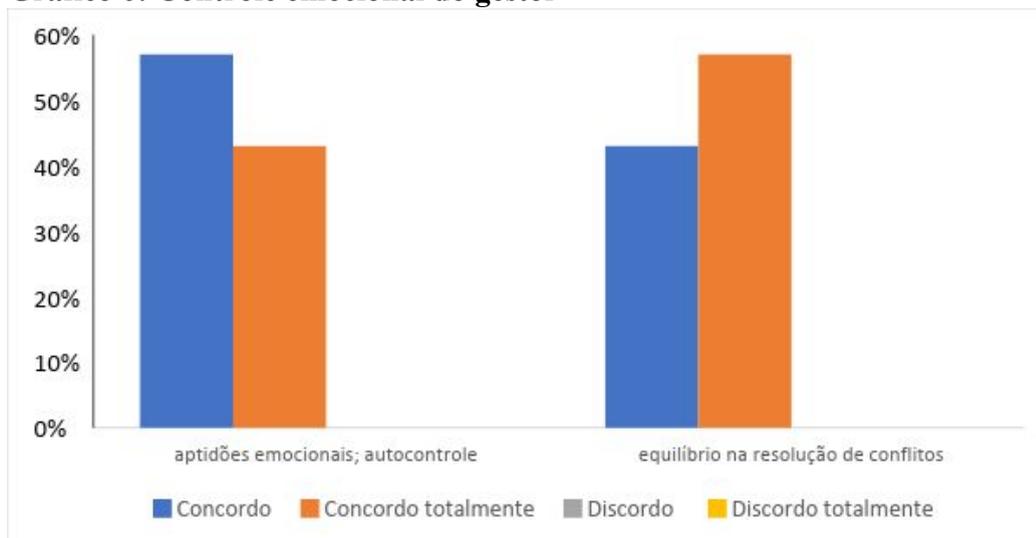
Fonte: pesquisa de campo

O gráfico acima representa os resultados do indicador: elo entre emoção e tomada de decisão. As variáveis trabalhadas no referido indicador referem-se a emoção e tomada de decisão, inteligência intelectual e emocional.

Ao examinar os dados, observa-se que, na questão 9, que trata da variável emoção e tomada de decisão, 100% dos colaboradores discordam que as emoções negativas não afetam nas decisões, ou seja, quer dizer que essas pessoas reconhecem que, tomar uma decisão desequilibrado emocionalmente pode ocasionar consequências prejudiciais próximas e futuras e, em complemento a essa análise, na questão 10, 86% afirma que é fundamental associar a inteligência intelectual à emocional.

A pessoa emocionalmente inteligente é capaz de escolher entre as alternativas, aquela com maior sentido e compreensão para determinada situação. A estabilidade emocional é essencial para manter o equilíbrio na organização e controle para lidar com os processos e tomadas de decisão. (MENEGHETTI, 2008). Percebe-se diante as informações que, o individuo necessita utilizar as emoções de forma positiva em conjunto do conhecimento técnico, para garantir harmonia, foco nos objetivos e alcançar resultados eficazes.

**Gráfico 6: Controle emocional do gestor**





Fonte: pesquisa de campo

Já as afirmativas 11 e 12, se enquadram em outro indicador trabalhado no estudo, o controle emocional do gestor. As afirmativas versaram sobre as variáveis: aptidões emocionais, autocontrole e equilíbrio na resolução de conflitos.

Obtidos os resultados, nota-se que, nas afirmativas 11 e 12, 100% concorda que um bom gestor com aptidões emocionais desenvolvidas, possui facilidade em trabalhar com sua equipe e equilíbrio na hora de resolver conflitos. Constatou-se ante essas informações que, um gestor emocionalmente inteligente traz mudanças significativas no seu ambiente de trabalho.

Para Mersino (2009, o. 194) o líder visionário apoia-se muito nas competências da inteligência emocional. [...] Em especial, a empatia é fundamental, pois o líder visionário precisa entender como as pessoas encontram-se para poder ajudá-las a se conectarem com o quadro geral." Com base na citação do autor supracitado e nas informações obtidas com o estudo, pode-se dizer que, empatia, autoconhecimento e controle de si mesmo, evitar conflitos e buscar soluções de maneira pacífica e equilibrada são elementos essenciais que geram harmonia e equilíbrio dentro da empresa, além de colaborarem para o êxito pessoal e da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Comumente as organizações vivem situações de conflitos causados pela própria dinâmica de trabalho, por isso, destaca-se a grande importância que possuem a habilidade de negociação, a flexibilidade comportamental para resolver problemas de forma adequada, levando-se em conta o interesse coletivo acima dos interesses individuais para a solução de conflitos. Quando emocionalmente desequilibrados, os indivíduos não tomam iniciativas com clareza e persuasão.

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar como os estados emocionais interferem no ambiente de trabalho e nas tomadas de decisões, o qual foi baseado no questionamento sobre essa interferência no ambiente corporativo. Para que o trabalho não se limitasse a teoria foi aplicado, junto a pesquisa bibliográfica e orientações de profissionais especializados no ramo, um questionário com colaboradores da empresa Saraiva Materiais de Limpeza LTDA. Na elaboração das afirmativas do questionário foram utilizadas variáveis para dividir e deixar mais claras as análises dos resultados, sendo elas respectivamente: autoconhecimento e autocontrole, motivação, satisfação e motivação, ambiente de trabalho, capacitação, trabalho em equipe, tomadas de decisões, desequilíbrio emocional, emoção e tomada de decisão, inteligência intelectual e emocional, aptidões emocionais e autocontrole, equilíbrio na resolução.

Nota-se, por meio dos resultados obtidos na empresa e pesquisa, a necessidade do controle dos estados emocionais, tanto por parte dos gestores quanto dos colaboradores para uma maior satisfação e por consequência melhores resultados para a organização.

A motivação e desequilíbrio emocional destacaram-se por serem fatores apresentados na pesquisa que podem afetar o líder e, por consequência, influenciará no resultado dos seus liderados, tanto em produção quanto em satisfação. Com isso pode-se afirmar que para os



gestores existe uma necessidade ainda maior de ser trabalhado o autoconhecimento e autocontrole para conseguir passar isso aos seus colaboradores e garantir melhor êxito em tarefas e no clima organizacional da empresa.

Em virtude do que foi mencionado, saber lidar com as emoções não é fácil, mas necessário, desse modo, a inteligência emocional deveria ser desenvolvida por todos, já que é considerada um fator de grande relevância para a tomada de decisões e obtenções de resultados satisfatórios tanto na vida pessoal, quanto no ambiente organizacional, tornando-se uma vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR 6022

ABNT NBR 6024

ABNT NBR 6028

ABNT NBR 10520

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; AZEVEDO, Filipe João Bera de. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 9-30, jun., 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400002&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

ANDRADE NETA, Nair Floresta; GARCÍA, Emilio; GARGALLO, Isabel Santos. A inteligência emocional no âmbito acadêmico: Uma aproximação teórica e empírica. **Psicologia Argumento**, [s.l.], v. 26, n. 52, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7213/rpa.v26i52.19807>>. Acesso em: 15 mar. de 2018

ARMANDO, Eliane Aparecida da Silva Rodrigues; SOUZA, Cristiane Amaro da Mota. **A importância da inteligência emocional na atuação de um líder**. Pindamonhangaba, SP, 2015, 18 f. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Pindamonhangaba. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/handle/123456789/430>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BARROS, Marli Cristiane. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho**: um estudo com executivos. 2011. Dissertação (Pós-Graduação em Psicologia da Saúde) – Faculdade de saúde. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1296#preview-link0>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BASTOS, Núbia Maria Garcia. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. 4.ed. Fortaleza: Nacional, 2005

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1745047/mod\\_resource/content/1/Manual%20de%](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1745047/mod_resource/content/1/Manual%20de%20)>



20Direito%20Comercial%20-%20Fabio%20Ulhoa%20Coelho.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <[http://www.crce.org.br/crcnovo/download/PLANEJAMENTO\\_SISTEMAS\\_E\\_METODOS.pdf](http://www.crce.org.br/crcnovo/download/PLANEJAMENTO_SISTEMAS_E_METODOS.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2018.

EQUIPE VELER. **Empowerment:** o que é e como aplicá-lo na sua empresa. [s.l.], 2014. Disponível em: <<http://veler.com.br/blog/empowerment-o-que-e-e-como-aplica-lo-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Introdução a administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992

GEREMIAS, Daiana. **Entenda o que é inteligência emocional e por que ela é importante para você.** Disponível em: <<https://www.megacurioso.com.br/comportamento/69776-entenda-o-que-e-inteligencia-emocional-e-por-que-ela-e-importante-para-voce.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional:** A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ypRcZI8-EbEC&oi=fnd&pg=PT5&dq=a+inteligencia+emocional+no+ambito+academico&ots=rTZ6xRoewS&sig=G3boU7tWrpqBaj5ijPJ2DYd0fZg#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Trabalhando\\_com\\_a\\_intelig%C3%Aancia\\_emocional.html?id=xYcqzxlHoIC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Trabalhando_com_a_intelig%C3%Aancia_emocional.html?id=xYcqzxlHoIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

GONÇALVES, Jardel Oliveira. **A importância da inteligência emocional no ambiente organizacional.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-importancia-da-inteligencia-emocional-no-ambiente-organizacional/92543/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

LAMPOGLIA, Marco Antonio. **O valor da Inteligência Emocional nas organizações inteligentes.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/5880/o-valor-da-inteligencia-emocional-nas-organizacoes-inteligentes.html#>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Nova Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018



RODRIGUES, Auro de Jesus: et al.. **Metodologia científica**. 4. Ed. Aracaju: Unit, 2011.

SELAU, Alice Franciele et al. **Inteligência emocional nas organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inteligencia-emocional-nas-organizacoes/3936/>>. Acesso em: 15 mar. 2018

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ÉTICA na pesquisa. 2004. Disponível em: <<http://apostilas.eticanapesquisa/36.rtf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

FEITOSA, Maria Soares et al. **O que é pesquisa bibliográfica**. São Paulo: Ática, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.