

Habilidade do administrador com foco na abordagem da inteligência emocional: estudo de caso na Cidade de Alvorada do Oeste, Estado de Rondônia (Brasil)

Vasti da Conceição Lima¹
Flávio de São Pedro Filho²

***Resumo:** A Administração traz variáveis que refletem no desempenho profissional do gerente, requerendo deste uma dinâmica e perspicácia na conduta emocionalmente inteligente. São estilos racionais e emocionais que interagem na liderança de sucesso aprendida da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental da Administração. Estas abordagens apontam que a identificação acurada das emoções proporciona medidas apropriadas, enquanto que, quando mal interpretadas, produzem imprecisões e toda uma consequência que varia desde o impacto no cotidiano laboral como na vida privada do indivíduo. Nesta percepção lógica é possível afirmar que o aprendizado sobre a habilidade na relação inter-pessoal promove conforto e desenvoltura, pois conhecido o esquema emocional, observadas aquelas variáveis e detectadas as turbulentas no ambiente organizacional, poderá o profissional conduzir uma estratégia válida para ajustes consentâneos. Esta esfera das Ciências Sociais Aplicadas ensejou a presente tarefa elaborada mediante Estudo de Caso, de Abordagem qualitativa e natureza cognitivista, focalizando a habilidade do Administrador centrada na Inteligência Emocional. Foi caracterizado o sistema límbico e a sua correlação comportamental com destaque no equilíbrio pela tomada de decisão; como resultado, foi possível detectar a forma como o líder, emocionalmente inteligente; alavanca a organização. Esta tarefa servirá como contribuição aos novos gerentes, oferecendo*

1. Administradora de Empresa. Fundação Universidade Federal de Rondônia – Brasil.

2. Doctor en Gestión de Empresa. PPGMAD / Fundação Universidade Federal de Rondônia - Brasil.

Recepción: 29/04/2010, Aprobación: 02/06/2010

ferramentas que poderão ser utilizadas pelo moderno gestor em situações correlacionadas na expectativa de melhores resultados na interação de pessoas e equipes.

Palavras-chave: Administração, Comportamento, Inteligencia emocional, Liderança, Tomada de decisão.

Abstract: *The Administration brings variables that reflect the on manager's job performance. It requires an insight into the dynamic and emotionally intelligent behavior. These are the rational and emotional styles that interact in the successful leadership learned of the Theory of Human Relations and the Behavioral Theory of Management. These approaches show that accurate identification of emotions provides appropriate measures, whereas, when misinterpreted produce a result and any inaccuracies that ranges from the impact on daily work and private individual life. In this logical perception may learn skills at interpersonal relationship who promotes comfort and ease, into known emotional scheme, those variables observed and detected in the turbulent organizational environment, when the professional may conduct a valid strategy on consistent settings. This sphere of Applied Social Sciences, led to the present task designed by Case Study, a qualitative approach and cognitive nature, focusing on the ability of the Administrator focused on Emotional Intelligence. Were characterized by the limbic system and its correlation with behavioral emphasis on balance the decision-making as a result, it was possible to detect how the emotionally intelligent leader leverages the organization. This task will serve as a contribution to the new managers, offering tools that can be used by the modern manager in situations correlated in expectation of better results in the interaction with people and teams.*

Keywords: Administration, Behavior, Emotional intelligence, Leadership, Decision making.

INTRODUÇÃO

Estudos introdutórios apontam para mercado moderno que impulsionará o gestor a um diferencial competitivo como meio de sobrevivência na disputa pelo sucesso dos negócios. O advento da competitividade requer o desenvolvimento de

ferramentas direcionadas à obtenção de qualificação e capacitação no mérito da sapiência. Mediante isso há de se questionar: como a inteligência emocional reflete no desempenho profissional do Administrador?

Esta pesquisa delimitou-se a investigar a habilidade do administrador focalizando a Inteligência Emocional, mediante Estudo de Caso empresarial na cidade de Alvorada do Oeste – RO. A Inteligência Emocional depende da capacidade intelectual, da flexibilidade mental, da determinação, do bom estabelecimento de objetivos e principalmente do bom equilíbrio emocional. É evidente que um administrador mais humano seja extremamente necessário, pois este deve proporcionar abertura a sugestões, saber criticar pela melhor forma, assim como elogiar, deve também saber dissuadir preconceitos e trabalhar em equipe. Os objetivos descrevem o problema a ser analisado e a finalidade da pesquisa, sendo assim apresentou-se como alicerce para compreensão de critérios de avaliação do assunto em questão, inteligência emocional, proporcionando traços fundamentais a um estilo de equilíbrio eficaz de concentração, empatia e orientação de metas, norteados a sequenciação de assuntos abordados no trabalho executado.

MARCO TEÓRICO

O embasamento teórico auxilia na sistematização de informações e argumentos no processo investigativo, pois fortalece argumentos e permite formulação conceitual de idéias fundamentais no trabalho de organização e operação da pesquisa qualitativa. Esta pesquisa traz como Marco Teórico a Teoria Comportamental da Administração, com foco nos argumentos oferecidos por Chiavenato (2003) quando trata da natureza

humana, foco considerado para enfrentar tarefa de pesquisa envolvendo a inteligência emocional do profissional de Administração. Este compartimento é composto por cinco subtópicos trazendo de início a contribuição da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental como base e alicerce ao estudo que permitam compreender a busca por uma teoria básica; a seguir vindo o estudo dos elementos intervenientes ao desenvolvimento da Inteligência Emocional; equilíbrio entre emoção e razão proporciona habilidades emocionais; ingressam abordagem dos conceitos e importância do estudo sobre a Inteligência Emocional e a qualidade na comunicação e *feedback* e, por último, caracterização do sistema límbico e a relação comportamental como fundamento periférico na inter-relação do indivíduo no *workplace* profissional. A Teoria de Herzberg trata dois fatores sendo fatores higiênicos (fatores extrínsecos), localizados no ambiente e que abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho e fatores motivacionais (fatores intrínsecos), relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Estudo dos elementos intervenientes no Desenvolvimento da inteligência emocional.

Conforme levantamento bibliográfico em Weisinger (1997), a permanente consciência dos próprios sentimentos é essencial para a sensibilidade às emoções dos outros. Se não houver facilidade de identificar os próprios sentimentos, elementos intervenientes como medo, amor, prazer, paixão entre outros, não haverá base para observar os sentimentos dos outros. Conseguir qualificar os próprios sentimentos dá sensação de controle, independente da circunstância, mesmo estando emotivo e vulnerável. O desenvolvimento da Inteligência

Emocional faz com que lide melhor com as emoções negativas ou positivas, apresentando maior disposição e produtividade.

Levantamento bibliográfico em Goleman (1995) indica que o sistema emocional está intimamente associado a fatores comportamentais enquanto que a cognição interpreta e compreende o mundo. A palavra emoção vem do latim *movere* “mover”, acrescida do prefixo “e” que denota afastar-se, indicando que em qualquer emoção aparece implícita uma propensão para agir imediatamente; desse modo, as emoções são impulsos arraigados para agir. Soto (2002) afirma que a razão é fundamentalmente um modo de organizar pensamentos, sendo uma função biológica do cérebro. Entretanto, para Damásio (1996), a razão é o lado racional, é o que distingue o ser humano dos restantes animais, já a emoção é um estado momentâneo em que o organismo é estimulado por motivo específico, estando presente, com ela, reações biológicas; à luz do direcionamento racional, emoção e razão precisam trabalhar juntas para criar o comportamento inteligente, suscitando automaticamente um administrador emocionalmente inteligente, na via de proporcionar resultado satisfatório à organização. A **Figura 1** apresenta a relação entre razão e emoção.

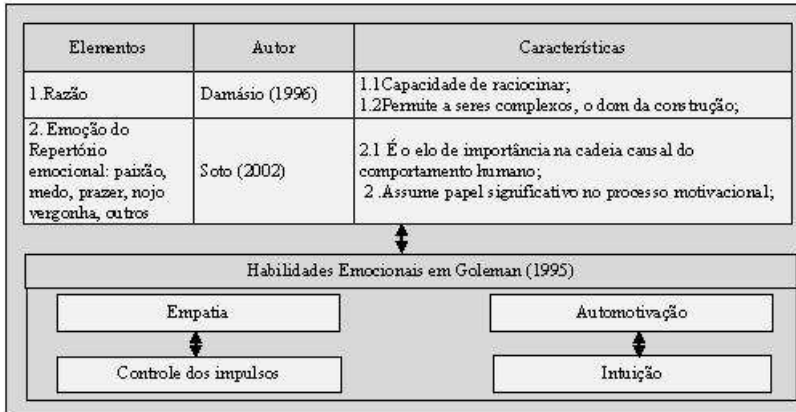
Figura 1. Relação entre emoção e razão.



FONTE: Damásio (1996) adaptado pelos autores (2010).

A relação entre emoção e razão refletidas nas ações do administrador apresenta um peso significativo ao seu triunfo já que ambas precisam estar juntas para que surja a liderança com inteligência emocional permitindo equilíbrio na tomada de decisão e a prática da ação administrativa satisfatória. A partir desse equilíbrio suscitam, automaticamente, as habilidades emocionais conforme *Quadro 1* a seguir.

QUADRO 1: Elementos Intervenientes da Inteligência Emocional



FONTE: Damásio (1996), Soto (2002) e Goleman (1995) adaptado pelos autores (2010)

Goleman (1995) vem afirmar que, no repertório emocional, cada emoção desempenha uma função específica como revelam suas distintas assinaturas biológicas. Sendo assim, a emoção é qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento tais como, paixão, estado mental, medo, prazer, amor, surpresa, ira, nojo, dever e vergonha. São impulsos, que levam a uma ação imediata. A mente emocional determina um estado específico, a partir das sensações dominantes. Segundo o autor, as pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. Essas diferenças individuais são inevitáveis e trazem influências na dinâmica interpessoal. Mira y López (1988) afirma que de todas as emoções que podem ser sentidas, existem aquelas consideradas os quatros gigantes da alma, como demonstrado no *Quadro 2* que segue.

QUADRO 2. Elementos dos 4 Gigantes da Alma, de Mira y Lopez.

Elementos do Repertório Emocional	Caracterização da Influência sobre a Inteligência Emocional
1. Medo	1.1 Inibição nervosa, impossibilitando o domínio; 1.2 Alteração de comportamento, impedindo o raciocínio lógico;
2. Ira	2.1 Atitudes de ataque (caráter impulsional); 2.2 Perca de controle dos atos;
3. Amor	3.1 Comovem fibras sentimentais no ser humano; 3.2 Força que impulsiona a inclinação, dependendo da afeição que se sente;
4. Dever	4.1 Cumprimento de ordens (obrigações); 4.2 Necessidade de aprovação de atividades realizadas;

FONTE: Mira y López (1988) adaptado pelos autores (2010)

De acordo com Mira y López (1988), o ser humano deverá ser capaz através da Inteligência Emocional, de conter esses gigantes, controlando o temperamento para esculpir com perseverança uma personalidade superior, melhoria das características emocionais. Expondo sobre a aptidão mestra, Goleman (1995) afirma que as emoções podem atrapalhar ou aumentar nossa capacidade de pensar e fazer planos, solucionar problemas, definindo os limites de nosso poder de usar capacidades mentais inatas. Segundo o autor supracitado, as emoções podem facilitar ou interferir a capacidade, em função disso pode-se afirmar que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, pois mesmo diante de reveses a pessoa que a obtém mantém-se obstinada, traduzindo características emocionais como motivação, persistência, entusiasmo e autoconsciência.

Conceitos e importancia do estudo sobre a Inteligência Emocional.

De acordo com Goleman (1995) a inteligência emocional é capacidade de criar motivações para si próprias e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante. Tanto que Weisinger (1997) afirma que, inteligência emocional é o uso inteligente das emoções, fazer intencionalmente com que as suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento, seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seu resultado. De acordo com Sobrinho (2009), o equilíbrio emocional é constituído por pensamentos e atitudes positivas, este estágio é o principal para que todos os outros possam existir. Pessoas competentes emocionalmente conseguem controlar e lidar com seus próprios sentimentos, entender o sentimento dos outros, agindo tranquilamente em todos os aspectos, dominando os hábitos mentais que alimentam a produtividade, dessa forma não apenas aumentam as próprias capacidades, como também, contribuem para melhorar a capacidade das outras pessoas. O administrador, demonstrando maestria pessoal, pode estabelecer condições que estimulem e incentivem colaboradores a aumentar a própria maestria pessoal, com multiplicadores de sucesso. O **Quadro 3** a seguir tras três elementos importantes para a tomada de decisão.

QUADRO 3. Elementos teóricos e conceituais da Inteligência Emocional.

Autor	Foco	Elementos teóricos e conceituais válidos na tomada de decisão
1-Riback (1998)	Traço característico de Liderança emocionalmente inteligente	1.1 Habilidade emocionalmente; 1.2 Transcendem suas necessidades pessoais no local de trabalho; 1.3 São objetivos e voltados aos resultados organizacionais;
2-Senge (1999)	Maestria pessoal nas decisões administrativas	2.1 Desenvolvimento da visão pessoal; 2.2 É imprescindível ao líder na tomada de decisão; 2.1 Interferi nos procedimentos, trazendo melhorias a administração;
3-Caruso e Salovey (2007)	Liderança com Inteligência emocional	3.1 Tem ciência das várias conexões - atenção pensamento, raciocínio; 3.2 Facilidade para resolução de problemas; 3.3 Fonte de informação e inspiração na tomada de decisão

FONTE: Adaptado pelos autores, desde Riback (1998), Senge (1999), Caruso e Salovey (2007)

Conforme Riback (1998), os líderes emocionalmente inteligentes têm flexibilidades para deixar as atitudes apropriadas se sobressaírem em cada situação em especial, um traço característico de liderança com habilidades emocionais. Pode-se afirmar de acordo com Senge (1999) que trabalhar com maestria pessoal significa adentrar no campo dos assuntos emocionais. Desenvolver uma visão pessoal, explorar complexidade, o que determinará avanços no crescimento do indivíduo mediante ruptura de uma realidade impregnada de limitações como se o ser estivesse retido sob correntes mentais. O autor expõe que a maestria pessoal deve ser buscada pelo líder, sendo imprescindível ao ambiente de trabalho, pois

envolve o lado emotivo, situado no hemisfério direito do cérebro humano, iluminando a consciência que pode interferir na ação, emergindo profundas emoções que alterará o estado emotivo do colaborador; havendo habilidades para interpretar tais reações, por intermédio da maestria, poderá o administrador conduzir processos de melhorias do ambiente organizacional. Caruso e Salovey (2007) vêm confirmar a importância da liderança com Inteligência Emocional quando expõe que a resolução de problemas em uma organização necessita de certo equilíbrio para que haja sucesso nas decisões administrativas.

A Inteligência Emocional, a qualidade na comunicação e o feedback organizacional.

Apropriações conceituais diversas permitem afirmar sobre o uso da comunicação nas relações internas empresariais; abrem portas para o *feedback* que auxilia nas relações e afinidade, atribuindo valores à satisfação. A comunicação é troca de entendimento e nada pode ser compreendido se não for considerada as palavras, as emoções e situações em que tentam formar comuns conhecimentos, idéias, instruções ou qualquer tipo de mensagem. As comunicações são como uma rua de duas mãos e a tarefa de comunicar-se não está incluída até que haja compreensão, aceitação e ação, ou seja, a finalidade da comunicação é afetar comportamentos. Se faz necessário o processo de comunicação nas empresas com meio de estabelecer interação e trabalho em equipe. Levantamento apropriado em Weisinger (1997) permite afirmar que a base de qualquer relacionamento é a comunicação, pois ela estabelece os vínculos e estes forjam relacionamentos. O desempenho da inteligência emocional é importante ao administrador, pois até mesmo exercendo críticas, traz resultados saudáveis na via

comunicação-*feedback*. O **Quadro 4** apresenta a importância da IE nas organizações.

QUADRO 4. Importância da Inteligência Emocional nas organizações.

Autor	Foco	Elementos teóricos e conceituais válidos para o âmbito organizacional.
1 - Goleman (1995)	Inteligência Emocional nas organizações	1.1 Melhor uso dos recursos humanos; 1.2 Melhoria no relacionamento inter pessoal e entre as áreas; 1.3 Estímulo ao trabalho em equipe;
2 - Caruso e Salovey (2007)	Inteligência Emocional nas organizações	2.1 Contribui na solução de casos turbulentos; 2.2 Conduz conflitos Éticos; 2.3 Autoconfiança promove mudanças organizacionais;
3- Pedro Filho (2009)	Inteligência Emocional nas organizações	3.1 Melhor desempenho do indivíduo; 3.2 Essência na conduta decisória do ser humano; 3.3 Conhecimento e domínio na via do sucesso;

FONTE: Os autores, adaptado de Goleman (1995), Caruso e Salovey (2007) e Pedro Filho (2009).

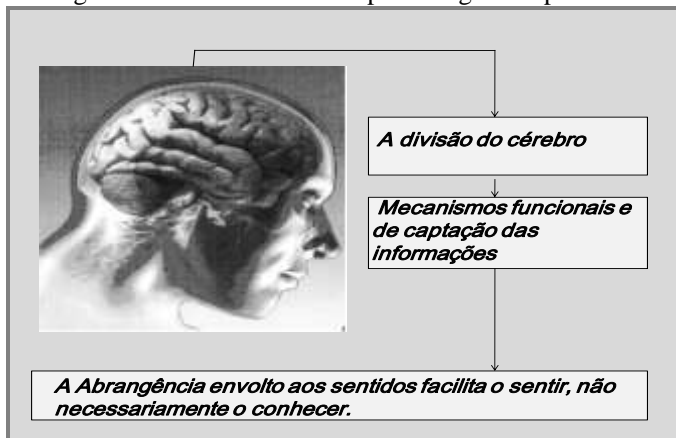
Levantamento em Goleman (1995) permite o entendimento de que a crítica é uma das mais importantes tarefas de um administrador. Contudo, é também temida e postergada. Muitos administradores têm dominado mal a difícil arte de fornecer o *feedback*. A eficiência, a satisfação e produtividade das pessoas no trabalho dependem de como lhes são transmitidos os problemas; é por isso que a maneira como são recebidas as críticas diz muito sobre o ponto satisfatório pessoal envolvendo trabalho e chefia. Conforme Riback (1998), executivos emocionalmente inteligentes sabem lidar com reverses tendo em vista a meta final, controlando o impulso de ceder nas crises momentâneas e concentrando-se nos resultados a longo prazo.

Esforçam-se para se comunicar de forma apropriada, usando suas emoções para aguçar a intuição enquanto conduzem a empresa à direção certa acima das rixas sobre os detalhes complexos e estão abertos a divergências de Opinião. Estudo em Goleman (1995) permite afirmar que administrar não é somente racional, devendo ser usado também a emoção, firmando ainda mais a empatia e solidariedade, melhorando o espírito de equipe e cumprimento das metas organizacionais.

Caracterização do Sistema Límbico e a Relação Comportamental na Organização

A inteligência emocional é uma descrição das funções cerebrais e mentais que diz respeito às emoções. A neurociência compreende o funcionamento da mente enquanto matéria e tenta encontrar cientificamente não somente áreas ativadas, como também pensamentos, sentimentos, emoções e sua intensidade. Para Damásio (1996) a ausência de emoção e sentimento pode destruir a racionalidade. A **Figura 2** demonstra este sistema.

Figura 2. A Neurociência e Aprendizagem empresarial.



FONTE: <http://www.quia.heu.nom.br>

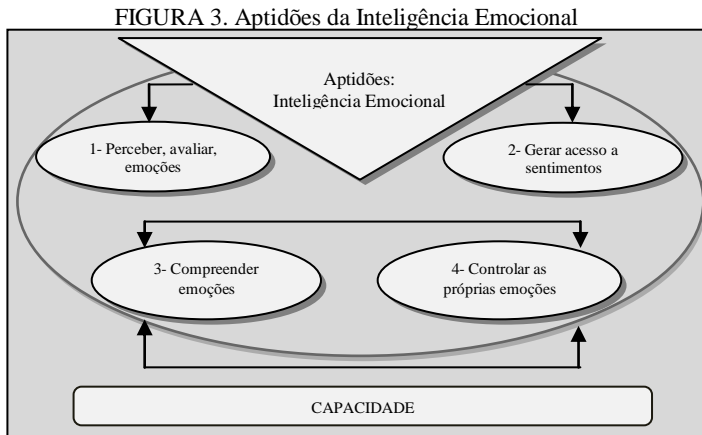
Conforme afirma Damásio (1996), a neurociência tem dedicado a maior parte de seu esforço de investigação ao córtex cerebral, estrutura do cérebro humano consistentemente dedicado ao processo de pensamento orientado para um determinado fim. As ciências cognitivas e a neurociência permitirão encontrar vias sofisticadas para entender as aptidões psicológicas específicas do ser humano. O cérebro possui habilidades de natureza sensorial encontradas no sistema límbico, que podem ser desenvolvidas, direcionando, até mesmo, indivíduos dotados de modesto quociente inteligente a uma vida de sucesso. O abatimento emocional pode causar depressão, ansiedade, falta de concentração, retraimento e agressão, prejudicando o desenvolvimento natural das aptidões cognitivas. Relacionamento do bem estar emocional em Pedro Filho (2009) oportuniza qualidade de desempenho no indivíduo na empresa, sendo que a inteligência emocional é o ponto desta relação comportamental.

QUADRO 5. Relação do Sistema Límbico com a Funcionalidade no Humano.

Parte do Sistema Límbico	Funcionalidade no Humano	
	Função	Atitude Previsível no Humano
Hipotálamo	1. Integração Sensorial	1.1 Cordialidade com o outro 1.2 Sensibilidade afetiva com todos
	2. Integração Motora	2.1 Agilidade no trabalho 2.2 Precisão no movimento para eficiência
Amígdala	3. Perda de Medo	3.1 Indivíduo Audaz 3.2 Espontaneidade e Franqueza
	4. Extrema Curiosidade	4.1 Liberalidade para aprendizado 4.2 Atitude proativa para inovar
	5. Esquecimento Rápido	5.1 Dificuldade para decorar 5.2 Demora no resultado cognitivo
	6. Impulso sexual	6.1 Libidinagem imprópria no trabalho 6.2 Explica atitudes sensuais
Hipocampo e demais	7. Demais Comportamentos	7.1 Demais atitudes

FONTE: Adaptado de Pedro Filho (2009) pelos autores.

Cabe, neste ponto, uma explicação sobre a resposta aos estímulos cotidianos ou auto-estímulos psíquicos como idéias, lembranças e emoções. Estes ativam o conjunto de partes entre a área emocional ou sistema límbico e as áreas cerebrais, indispensáveis para atenção. É o que denominam mente emocional, determinante para entender expressões humanas, como a personalidade, caráter, temperamento, conduta, decisões e outras. Seriam esses os elementos formadores da habilidade pessoal para enfrentar e resolver situações emocionalmente instáveis, com sucesso, daí a explicação da inteligência emocional capaz de tornar o ser humano um indivíduo audaz, cordial, autodidata e ágil no trabalho, tornando-o um profissional perspicaz e espontâneo conforme diagramado na **Figura 3** a seguir. A Inteligência emocional, em Weisinger (1997), provém de quatro componentes, eles permitem desenvolver habilidades específicas, que vão formar a base da Inteligência Emocional. Conforme autor citado, o indivíduo pode expandir sua inteligência emocional aprendendo a controlar suas emoções e a motivar-se, podendo maximizar a eficácia da inteligência emocional, desenvolvendo capacidade de comunicação, destreza interpessoal e habilidade como mentor emocional. A partir daí, é possível aprender a driblar situações tendo controle do envolvimento emocional. Quanto ao desenvolvimento da inteligência emocional, Weisinger (1997) apresenta quatro componentes conforme diagramado a seguir.



FONTE: Adaptado de Weisinger (1997) pelos autores.

A diagramação acima contém elementos significativos à caracterização do desenvolvimento da Inteligência Emocional trazendo uma correlação com as atividades do gestor empresarial, na tentativa de abrir novos horizontes ao universo organizacional, dando ênfase ao fator humano.

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para realização da pesquisa e possível estudo de caso foram utilizados os estudos descritivo-exploratórios com objetivo de descrever o fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. O método deriva da metodologia e de acordo com Lakatos (2007) traz conhecimentos válidos e verdadeiros, auxiliando as decisões do pesquisador. Este artigo propôs um Estudo de Caso sobre a inteligência emocional na habilidade do profissional

Administrador. Para desenvolvimento do Estudo de Caso foi utilizado o método dedutivo, partindo do geral para o específico e a abordagem utilizada é a qualitativa. Esta pesquisa foi desenvolvida em ambiente empresarial de organizações sediadas na Cidade de Alvorada do Oeste, localizada no Estado de Rondônia, tendo em vista que os atores da pesquisa residem nesta localização. Conforme dados disponibilizados pelo IBGE (2007), o município conta com aproximadamente 20 mil habitantes, a economia é baseada na agricultura e pecuária, não havendo um setor industrial. Foram selecionadas três empresas atuantes em diferentes ramos de atividade econômica, nas quais trabalham os pesquisados, interagindo com um público marcado por diferenciados interesses. A identificação do grupo de foco foi uma providência técnica adotada neste preparo.

ANÁLISE SOBRE A HABILIDADE DO ADMINISTRADOR COM FOCO NA ABORDAGEM DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

O tópico em questão apresenta na sua composição o resultado do estudo de caso empresarial envolvendo a habilidade do profissional em Administração. Este relatório é produto do contexto teórico e conceitual com apoio dos procedimentos investigativos travados na pesquisa de campo, em tarefa intermediada pela percepção do grupo de foco. Apanhados conceituais permitem afirmar que a Inteligência Emocional traz bases importantes ao líder já que promove o controle do impulso emocional, no uso da razão para o domínio da emoção. Este tópico se comporá de três partes, tendo como princípio a descrição do resultado dos elementos intervenientes da Inteligência emocional, face à contribuição dos profissionais consultados, a seguir apresentação em formato de síntese dos contextos que refletem na importância da inteligência emocional

administrativa, decisões consideradas pelos profissionais pesquisados e ao fim exposição de análise contextualizada da Inteligência Emocional na relação organizacional.

ELEMENTOS INTERVENIENTES A DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os elementos intervenientes da Inteligência Emocional na conduta do indivíduo podem trazer tanto a estabilidade como a inconstância. Pesquisa em Goleman (1995) aponta que dependendo do estado mental do indivíduo, há envolvimento de sentimento tais como, medo, paixão, vergonha, prazer, amor dentre outros. Levantamento efetuado por meio de entrevista e aplicação de questionário junto a Administradores envolvidos neste trabalho e que atuam em áreas distintas, revelou que a estabilidade emocional está relacionada a uma postura ética que proporciona ao Administrador um espírito elevado, contribuindo para um ambiente pacífico na organização. Tanto que houve por bem incorporar a este resultado o Quadro contendo tal posicionamento destes envolvidos, seguido de uma análise. O **Quadro 6** demonstra a reação dos pesquisados, tanto Administradores como colaboradores em relação à estabilidade emocional e liderança dos respectivos líderes. Foi efetuada uma comparação entre as características reveladas pelos Administradores e as percebidas pelos seus subordinados; os colaboradores divergem em parte com relação a tais características, o que revela a importância de sintonizar as relações da chefia e dos subordinados. Foi observado o comportamento dos colaboradores no momento do confronto entre o revelado e o percebido; a maioria dos envolvidos se revelou com transparência e liberdade de posicionamento.

QUADRO 6. Demonstrativo das características reveladas e percebidas.

Elementos Enfáticos	Características Reveladas pelo administrador	Características Percebidas pelo colaborador
Administrador A	1.1 Sente-se relaxado a maior parte do tempo; 2.1 Sente-se altamente qualificado quanto a relação comportamental na empresa;	1.1.1 Quanto a estabilidade, 1 colaborador afirmou ótimo, 2 afirmaram bom e 1 regular; 2.1.1 Quanto a liderança, 2 concordam totalmente na capacidade de liderança, 1 Concorda relativamente e 1 discorda totalmente;
1. Estabilidade emocional 2. Liderança		
Administrador B	1.1 Sente-se relaxado a maior parte do tempo; 2.1 Tem muito a aprender quanto ao emocional na relação comportamental;	1.1.1 Quanto a estabilidade, 2 colaboradores afirmaram ótimo e 3 afirmaram Bom; 2.1.1 Quanto a liderança, todos concordam totalmente que este é capaz de liderar equipe;
1. Estabilidade emocional 2. Liderança		
Administrador C	1.1 Sente-se relaxado a maior parte do tempo. 2.1 Tem muito a aprender quanto ao emocional na relação comportamental;	1.1.1 .Quanto a estabilidade, 3 colaboradores afirmaram ótimo e 1 afirmou Regular; 2.1.1 Quanto a liderança, todos concordam totalmente que este é capaz de liderar equipe;
1. Estabilidade emocional 2. Liderança		

FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

Desde o Quadro supra, é lógico se afirmar com relação à estabilidade emocional; as respostas dos Administradores A e C divergem de seus colaboradores, quando dentre os colaboradores alguém afirma ser sua estabilidade emocional regular, podendo haver questionamento e a possibilidade de melhoramento gerencial, tendo em vista que o comportamento humano é um diferenciador nas organizações e que o esquema emocional traz

influência sobre a intervenção cognitiva. Quanto à percepção de Liderança revelada e percebida entre Administradores e colaboradores, será exposta quando se retrata análise no contexto organizacional. A seguir é apresentada uma análise sobre a importância do equilíbrio emocional junto ao grupo de foco, considerando a relação entre razão e a emoção no ambiente organizacional. Questionou-se com os três profissionais pesquisados sobre a valorização do equilíbrio entre razão e emoção; todos revelaram concordar colocando cada um a sua lógica: um apela para os resultados com foco no acerto da decisão, o segundo evoca o autocontrole e o último pondera que poderia gerar conflitos entre razão e emoção. A pesquisa demonstra a habilidade emocional dos Administradores em relação aos seus subordinados. Foi travado um confronto teórico e conceitual com elementos fáticos obtidos de entrevista e observação. Aprofundando análise, conforme Gráfico 1, o Administrador A afirmou ser observador das emoções dos seus colaboradores, já Administrador B revelou conhecer as emoções dos subordinados através do comportamento, enquanto que o Administrador C acredita ser sensível às emoções e sentimentos dos colaboradores. Todos demonstraram certa intimidade quanto ao emocional, pois conseguem detectar uma situação que seja delicada, envolvendo a equipe ou individualmente cada colaborador. A capacidade de equilíbrio comportamental demonstra habilidade emocional para observar o que acontece à volta na organização, principalmente quando se trata dos seus subordinados. O **Quadro 7** a seguir permite uma análise crítica sobre o equilíbrio entre razão e emoção.

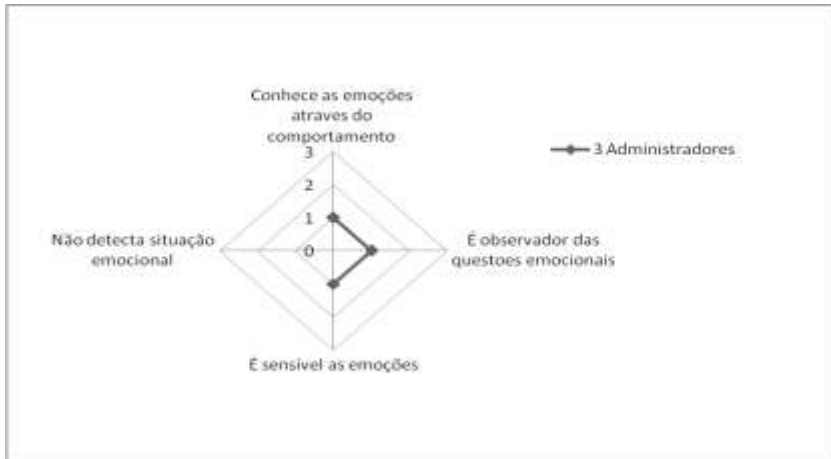
QUADRO 7. Equilíbrio entre Razão e Emoção.

Questão	Como administrador, no desempenho das funções, julga ser necessário valorizar de modo equilibrado razão e emoção?		
Resposta	Sim	Não	Justificativa
Administrador A	1	0	As emoções devem ser interpretadas e adequadas para que em equilíbrio com a razão tragam bons resultados e acertos nas decisões do líder
Administrador B	1	0	É importante todos os aspectos, em função de promover o autocontrole
Administrador C	1	0	Porem, o modo equilibrado da razão e emoção pode trazer conflitos entre si.

FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

É importante ser sensível, ter percepção aguçada, pois os colaboradores que ali estão para desempenhar uma atividade são seres movidos pela impetuosidade das funções biológicas, reagindo a cada situação em conformidade com os impulsos, por isso a importância da empatia dispensada aos outros, propiciando capacidade de descrever emoções e comportamentos e assim poder interpretar melhor as reações sucedidas em sua equipe. O exposto acima é resumido através do *Gráfico 1* a seguir.

GRÁFICO 1. Habilidade Emocional dos Administradores em relação aos subordinados.



FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

Conforme tratado em Goleman (1995), o medo, a vergonha trazem, muitas vezes, a incapacidade, sendo que o pensamento procede negativamente, atraindo a incerteza e o bloqueio em relação à possibilidade de desenvoltura em determinada atividade ou função e de algo positivo ocorrer. A paixão, o prazer no trabalho qualificam a relação comportamental na organização, trazendo um bom relacionamento afim de que os indivíduos desempenhem atividades com satisfação, dedicando tempo e aplicação, eis a importância de ter acuidade e sensibilidade ao comportamento dos colaboradores na organização.

CONTEXTOS QUE REFLETEM NA IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL ADMINISTRATIVA

O contexto administrativo engloba em seu cenário situações adversas e oriundas da profissão e o Administrador precisa encarar com tranquilidade esse cenário, sabendo arremeter objetivos, impor condições com habilidade na via de proporcionar aceitabilidade, coordenar cada aspecto da organização, levando em conta que deve liderar com estilo e habilidade na ação administrativa, trazendo uma compreensão cognitiva dos comportamentos administrativos e a capacidade de efetivar as atividades, de acordo com Chiavenato (2003). Não há como negar que a atitude e reflexo do indivíduo contido pela Inteligência emocional são de grande valia, principalmente quando da análise dos casos que refletem na ação administrativa. A tomada de decisão precisa ser de certa forma, averiguada e adequada na via de proporcionar a liderança não permitindo sequelas na gestão. Existem gargalos que podem corromper a boa Administração trazendo conseqüências, algumas vezes, drásticas, aniquilando o que futuramente traria excelência. No sentido de averiguar a sensibilidade dos Administradores pesquisados, quanto aos colaboradores que desempenham funções sobre sua coordenação, foram aplicadas questões que possibilitassem posterior análise contextualizada, na tomada de decisão e o seu grau de importância. Questionou-se então aos Administradores, que atitude tomariam em uma situação de agendamento de uma reunião com um funcionário e que as circunstâncias não fossem favoráveis em função do cansaço e de mau humor, instabilidade emocional, demonstrada por este e pelo funcionário.

Em face ao identificado e tendo em vista o apanhado teórico e conceitual foi possível uma análise sobre os Administradores.

Quando questionados quanto à importância da Inteligência Emocional, os profissionais afirmaram resposta semelhante, exemplificando uma situação a *quo*. Levantaram uma ocasião envolvendo uma reunião entre chefia e colaboradores, na qual seriam evidenciados todos os elementos que possivelmente envolveriam os reflexos da Inteligência Emocional. Os profissionais foram unânimes em afirmar que remarcariam a reunião para outro momento adequadamente favorável, ao invés de seguir o processo sem as variáveis válidas no contexto da Inteligência Emocional. Alegaram perceberem a sensibilidade do momento, entendendo que em função do cansaço e do humor envolvendo o ambiente não haveria bons resultados dessa reunião, havendo, pois a coerência de enxergar os reveses, pois poderiam tomar outra decisão, como, agir totalmente racional não importando os fatos e os sentimentos presentes. O advento reforça a tese de compaixão e diligência para com os colaboradores. Então surge o questionamento de uma possível situação relacionada a tentativa de influência sobre a equipe ao longo de determinado curso de ação. Seria esta uma abordagem essencialmente emocional em face a aplicação dos sentimentos pessoais. Aqui é indagado ao Administrador como ele procederia diante destas circunstâncias. O *gráfico 2* revela a afirmativa:

GRÁFICO 2. Reflexos da Inteligência Emocional na tomada de decisão.



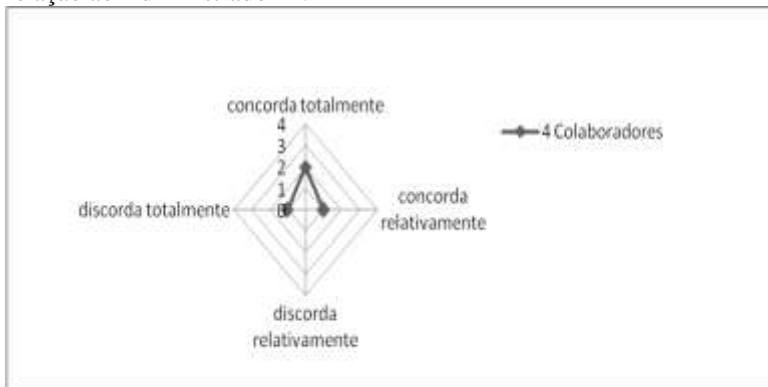
FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

A pesquisa demonstra, através do **Gráfico 2**, um dado significativo, reflexo de Inteligência Emocional na tomada de decisão, envolvendo atitudes emocionais. Os Administradores foram unânimes em afirmar que os sentimentos que as pessoas têm são tão importantes quanto à análise objetiva, evidenciando uma aparição emocional. A apreciação dos fatos permite assegurar que líderes, emocionalmente inteligentes, levam a sério a energia propulsora do ser humano nas organizações, sendo a relação comportamental dependente do esquema emocional e é um dos fundamentos para o sucesso empresarial uma vez que são as pessoas que realizam a funcionalidade na organização.

ANÁLISE CONTEXTUALIZADA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA RELAÇÃO ORGANIZACIONAL

No geral as organizações estão melhorando no âmbito social, enquanto seus gestores estão se voltando para a relação comportamental. Não seria outra a direção se for considerado que são constituídas de pessoas que trabalham. Esta pesquisa permite afirmar que se houver uma equipe entusiasmada e motivada o sucesso será garantido. Para tanto é necessário um gestor mais humanizado que aloque dinâmicas no dia-a-dia da organização para que a produção dos indivíduos esteja elevada. Os **Gráficos** a seguir ratificam a característica percebida pelos respectivos colaboradores em relação à capacidade de liderança nos Administradores A, B e C.

GRÁFICO 3. Capacidade de liderança percebida pelos colaboradores em relação ao Administrador A.

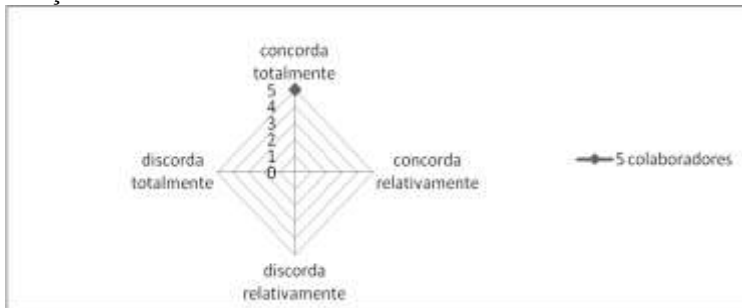


FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

Os colaboradores referentes ao Administrador A, em resposta aos questionamentos, manifestaram-se, quanto à capacidade de liderança do seu superior de modo divergente, sendo que dois colaboradores afirmaram acreditar na qualificação do seu superior, na liderança da organização, um garantiu concordar

relativamente na capacidade do líder e um afirmou discordar totalmente, não acreditando que seu superior tenha possibilidade em Administrar e liderar equipes, portanto os colaboradores divergem quanto ao modo de liderança do seu Administrador. Por meio da técnica de observação na empresa pode-se perceber que os colaboradores não trabalham totalmente motivados, apresentando estímulo inferior enquanto que os colaboradores referentes aos Administradores B e C demonstram estímulo e espontaneidade no trabalho. Este fato leva a afirmação de que mesmo o Administrador considerando-se altamente qualificado na liderança da equipe, alguns colaboradores discordam de sua afirmação demonstrando desequilíbrio na relação comportamental, inviabilizando a Inteligência Emocional que é imprescindível ao líder para bom desempenho dos colaboradores, sendo fator diferenciador das organizações e preponderante ao sucesso organizacional de acordo com Mariane e Silva (2004). Já o **Gráfico 4**, demonstra que os colaboradores referentes ao Administrador B foram unânimes em afirmar que tem total concordância em relação a capacidade de liderança do seu superior.

GRÁFICO 4. Capacidade de liderança percebida pelos colaboradores em relação ao Administrador B.

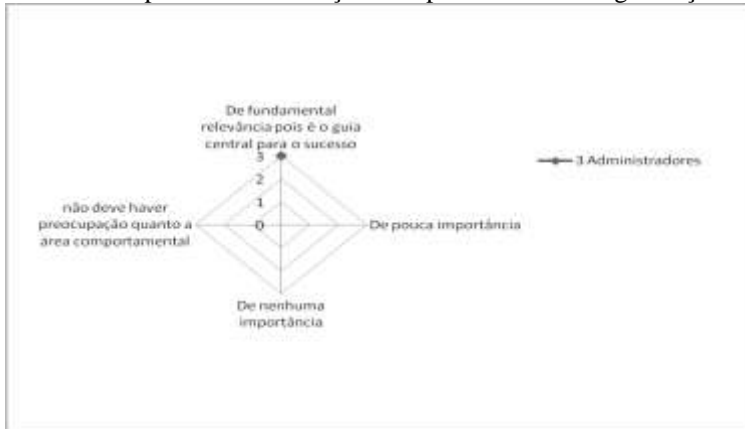


FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

Por meio do **Gráfico 4**, percebe-se que o Administrador B tem a total concordância de seus colaboradores ao afirmar que este é suficiente em liderar equipes, havendo unanimidade quanto a sua capacidade de liderança e gestão. A seguir o **Gráfico 5**, demonstra a capacidade de liderança percebida pelos colaboradores correspondentes ao Administrador C.

Pesquisa permite afirmar que o Administrador C tem a aceitação de seus colaboradores quanto a capacidade de liderar e conduzir pessoas na organização, sendo que todos afirmaram concordar totalmente com seu modo de liderança, havendo anuência dos seus subordinados. A observação e análise dos Gráficos nos remetem a questionar determinados assuntos como, por exemplo, a situação do Administrador A, em relação aos motivos que levaram um dos colaboradores a assegurar que este não apresenta capacidade de liderança, abrindo um leque de questionamentos. Ao ser realizada uma inferência entre as características reveladas pelo Administrador e as características percebidas pelos colaboradores, notou-se observações conflitantes, no entanto, os Administradores pesquisados admitem a importância do ser humano na organização. Esses profissionais reconhecem que toda empresa, para estar bem, precisa de uma fundamentação e uma das mais influentes é, sem dúvida, a relação comportamental ao passo que proporciona solidez para a informação, comunicação, *feedback*, sendo fatores cruciais ao crescimento da organização. O **Gráfico 5** mostra o reconhecimento dos Administradores pesquisados, referindo-se à importância do ser humano para sucesso organizacional e a base é a relação comportamental.

GRÁFICO 5. Importância da Relação Comportamental na organização.



FONTE: Levantamento de dados praticado em setembro de 2010.

Análise da relação organizacional nos estabelecimentos 1, 2 e 3 pesquisados aponta seu contexto específico. Os Administradores A, B e C são jovens com certo tempo de atuação no mercado, por outro lado, as empresas onde atuam estão em busca de aprimoramento na gestão e desenvolvimento organizacional. Os Administradores apresentam características de liderança situacional, comprometidos com os negócios e por isso buscam o aperfeiçoamento e o aprendizado desde a pesquisa em Senge (1999). Quanto ao ambiente empresarial deste contexto, todos os departamentos da organização envolvem as pessoas emocionalmente, gerando adesão espontânea dos colaboradores de forma a permitir avanços e reabilitação profissional. Inobstante a isso, não se configura a presença total do desempenho de liderança eficaz de Caruso e Salovey (2007) por motivo da atual falta de construção de um esquema comportamental baseado nas ferramentas de Inteligência Emocional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da pesquisa proposta por esse artigo, pode-se afirmar que o desempenho da Inteligência Emocional é imprescindível ao Administrador no uso de suas atribuições, pois interfere na capacidade do gestor, proporcionando resultados positivos e satisfatórios à organização, melhor percepção dos fatos, já que o comportamento organizacional é um diferencial competitivo, fator importante ao sucesso de uma organização. Esse profissional é responsável por uma tarefa intrépida e ativa, rompanes como conduzir e orientar pessoas; determinar função; acompanhar e avaliar desempenho e, em todas elas, agir, na via de proporcionar melhor compreensão das questões, bom relacionamento interpessoal e uma gestão humanizada, capaz de visualizar e entender os impulsos emocionais de sua equipe, ajudá-los a contornar intempéries e a transpor barreiras. Cabem aqui algumas recomendações, partindo do entendimento que o envolvimento crítico das emoções sobrepõe impressionantes rumo à prática do líder e este, por sua vez, deve buscar melhorias na criação de uma abordagem habilidosa com planejamento e decisão hábeis. O

Quadro 8 apresenta sugestão.

QUADRO 8. Sugestão para uma Liderança Eficaz a partir de Caruso e Salovey (2007).

Função Geral em Caruso e Salovey (2007), com foco na pesquisa	Detalhes Funcionais propostos no universo investigado
1. Criar equipes eficientes	1.1 Criar e liderar uma equipe 1.2 Torná-la eficaz 1.3 Modelar o caminho
2. Planejar e decidir com eficiência	2.1 Agendar projetos 2.2 Planejar orçamentos e recursos 2.3 Logística
3. Motivar as pessoas	3.1 Gerar entusiasmo 3.2 Motivar a equipe 3.3 Permitir que os outros ajam
4. Comunicar uma visão	4.1 Criar identidade organizacional 4.2 Desenvolver metas coletivas 4.3 Inspirar uma visão compartilhada
5. Promover mudanças	5.1 Promover pensamentos flexível e decisório 5.2 Facilitar o pensamento criativo 5.3 Desafiar o processo
6. Gerar relacionamentos interpessoais efetivos	6.1 Resolução de conflitos entre subordinados 6.2 Lidar com demissão de alguém 6.3 Incentivar as emoções

FONTE: Os autores, adaptado em Caruso e Salovey (2007).

As recomendações são aquelas contidas no **Quadro 8** de sugestão ora apresentado, consideradas proficientes na integração de estilos racionais e emocionais úteis em acontecimento que envolve liderança de sucesso, como sustentado desde Caruso e Salovey (2007). Outra recomendação refere-se ao requerimento da Inteligência Emocional, na modelagem de comportamento de gestores e colaboradores; Equilíbrio Emocional que melhorem e incentivem o crescimento individual e grupal, uma vez que decisões gerenciais exigem tais habilidades.

REFERÊNCIAS

Caruso, David R; Salovey, Peter. (2007). *Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e Administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.

- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da moderna Administração das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, Donald R.; Schindler, Pamela S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Damáσιο, Antônio R. (1996). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Goleman, Daniel. (1995). *Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência*. Rio de Janeiro: Brockman Inc Editora Objetiva Ltda.
- IBGE (2007). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://books.google.com.br/book?id:kadBkbaq6gc&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 08 de junho de 2010.
- Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Mariane, Celso Antônio; Silva, Luiz Henry Monken. (2004). Comportamento Organizacional como Diferencial Humano, *Revista de Administração da UNIMEP*. Disponível em: HTTP:// raunimep.com.br, Google Acadêmico. Acesso em 04 de junho de 2010.
- Mira y López, Emílio. (1988). *Quatro Gigantes da Alma*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Pedro Filho, Flávio de São. (2009). *Processo de Ensino Aprendizagem*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/Flávio1954>. Acesso em 27 de junho de 2010.
- Pedro Filho, Flávio de São. (2009). *Gestão Sustentável de Empresa Familiar*. Tese de Doutorado. Universidade Autónoma de Asunción. Asunción: UAA.
- Ryback, David. (1998). *Emoção no Local de Trabalho: O sucesso do Líder não depende só do QI*. Ed.cultrix LTDA.
- Senge, Peter. (1999). *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Sobrinho, Cristiano. (2009). Equilíbrio Emocional, *Revista Meio e Mídia Cult*. Disponível em <http://www.ciaem.org.br>, Scielo.br. Acesso em 04 de junho de 2010.
- Weisinger, Hendrie. (1997). *Inteligência Emocional no Trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.