



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PÉSQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO
TRABALHO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO.**

Patricia Barroso do Valle

ORIENTADOR: PROF. DRA. FLAVIA S. COSTA NEVES
CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 29 de Novembro de 2006

“INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.”

PATRICIA BARROSO DO VALLE

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: PROF. DRA. FLAVIA DE S. COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 29 de novembro de 2006.

**“INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO.”**

PATRICIA BARROSO DO VALLE

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DRA. FLÁVIA S. COSTA NEVES CAVAZOTTE (Orientador)
Instituição: IBMEC/RJ

PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO
Instituição: IBMEC/RJ

PROF.DRA. PATRICIA DA MOTTA VIEIRA FIGUEREDO
Instituição: UNIGRANRIO / MORAES JUNIOR-MACKENZIE/RJ

Rio de Janeiro, 29 de novembro de 2006.

658.3
V181

Valle, Patrícia Barroso do.

Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório / Patrícia Barroso do Valle -. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2006.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Comportamento organizacional. 2. Administração.

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado a meus pais João de Souza do Valle e Maria Dilce Barroso do Valle (in memorem) que sempre incentivaram e acreditaram que através da educação modificaríamos nossas vidas. A brilhante trajetória deste casal que acreditou em um sonho e construiu uma bela família. A minha filha Julianna que por tantas vezes teve que abrir mão da minha presença. Ao meu marido Gilberto que vibra com cada conquista. Aos meus irmãos Newton e Joãozinho que compartilharam comigo deste sonho.

AGRADECIMENTOS

A Professora Dr^a Flávia S. Costa Neves Cavazotte que pacientemente me orientou na elaboração e conclusão deste trabalho, seu esforço incansável pela qualidade no trabalho, suas aulas não só me incentivaram na escolha do tema, como também, após cada encontro pela busca incessante pela qualificação profissional. Pela compreensão ao longo de todo o trabalho, bem como por todo incentivo. Mais do que uma profissional exemplar, um ser humano de valor inestimável.

Ao Professor Dr. Frederico de Carvalho que com seu jeito especial de lidar com seus alunos, fazem do aprendizado do Marketing uma instigante busca pela excelência.

Ao Professor Dr. Roberto Marcos da Silva Montezano que como coordenador do curso imprimiu maior seriedade e confiança ao Mestrado profissionalizante do IBMEC/RJ, trazendo consigo toda a bagagem intelectual dos anos de experiência como professor e profissional competente do mercado de trabalho.

Ao Professor Dr. Edson José Dalto pela colaboração na conclusão do trabalho e por ter aceitado ser membro da minha banca.

A Professora Dra. Patricia da Motta Vieira Figueredo pela colaboração na conclusão do trabalho e por ter aceitado ser membro da minha banca.

RESUMO

As competências interpessoais são apontadas como fator determinante para o sucesso de administradores e gerentes. Na literatura atual sobre gestão, competências sociais e inteligência emocional (IE) são alguns dos conceitos mais discutidos no ambiente das competências gerenciais interpessoais. O presente trabalho traz uma revisão bibliográfica sobre o tema Inteligência Emocional (IE), analisando como este se relaciona com a inteligência convencional e a satisfação no trabalho. O estudo também investiga de forma exploratória a relação entre índices de IE, desempenho e satisfação no trabalho numa amostra de gestores com no mínimo graduação universitária e um ano de experiência profissional.

Palavras Chave: Inteligência Emocional (IE), desempenho e satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Key Words: Emotional Intelligence, performance and job satisfaction

LISTA DE ABREVIATURAS

ENANPAD Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

GMA Habilidade Mental Geral

IE Inteligência Emocional

QI Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. O PROBLEMA DA PESQUISA..... | 12 |
| 2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA | 13 |
| 2.2. A PERGUNTA DA PESQUISA | 16 |
| 2.3. OBJETIVOS | 17 |
| 2.3.1. OBJETIVO | 17 |
| 2.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 17 |
| 2.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 18 |
| 3. REVISÃO DE LITERATURA | 19 |
| 3.1. SUCESSO PROFISSIONAL | 19 |
| 3.1.1. SUCESSO NA CARREIRA EM ADMINISTRAÇÃO | 22 |
| 3.1.2. FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO | 22 |
| 3.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL | 28 |
| 3.2.1. DEFINIÇÃO: O QUE É IE?..... | 29 |
| 3.2.2. PESQUISAS RECENTES | 34 |
| 4. METODOLOGIA | 35 |
| 4.1 PROCEDIMENTOS | 36 |
| 4.2 ANÁLISE DOS DADOS | 37 |
| 4.2.1 RESULTADOS | 37 |
| 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 37 |
| 6. APENDICE (QUESTIONÁRIO)..... | 43 |

1. INTRODUÇÃO

Em meados dos anos 90 o lançamento do livro Inteligência Emocional (IE): a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Goleman (1996) chamou a atenção do mundo para um tema que já era estudado por Thorndike (1966) como sendo uma concepção distinta da inteligência tradicional. O que mais chamou a atenção foi à contestação em relação à crença que valorizava somente a inteligência convencional, ou seja, a capacidade mental do indivíduo, como preditor do sucesso deste indivíduo, Goleman (1996) enfatizava que a forma com que a pessoa administra suas emoções e as emoções alheias são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo para obter o sucesso. Outros pesquisadores que já trabalhavam em pesquisas sobre as emoções resolveram aprofundar-se no tema, Mayer & Salovey (1997) enfocaram que o entendimento, assimilação, a regulação das emoções são capazes de promover o crescimento emocional e intelectual do indivíduo. Bar-on (1997) afirma que se pode prever o sucesso através de uma investigação das habilidades sociais e emocionais do indivíduo.

Goleman (1998, 1999) continuou suas pesquisas, tendo como foco, executivos bem sucedidos de grandes empresas, quais habilidades faziam com que esses administradores se destacassem e permanecessem em posição de destaque por muitos anos, obtendo inclusive a admiração e o reconhecimento de seus pares, subordinados, colegas e superiores. O que Goleman (1998, 1999) constatou foi que as habilidades em IE mostraram ser o fator diferencial do sucesso desses executivos.

O tema IE gera controvérsia, mesmo dentro do meio acadêmico os pesquisadores vêem com cautela a afirmativa de que a IE sozinha pode ser um preditor

de sucesso, alguns colocam que junto com a inteligência convencional a IE pode sim se destacar (Bar-on, 1997), outros enfocam que a IE não tem correlação com a inteligência convencional (Wong & Law, 2002).

Apesar dos estudos de Gardner (1998) sobre a multiplicidade de inteligências, o presente trabalho só leva em consideração a dita inteligência geral ou convencional, ou seja, aquela que pode ser medida pelo QI.

2. O PROBLEMA DA PESQUISA

Num mundo cada vez mais competitivo, o diferencial humano é fundamental para o sucesso das empresas. Novos estudos surgem constantemente sobre temas como: quais qualidades um líder deve ter para alavancar as organizações, quais são os diferenciais competitivos e características pessoais da pessoa do líder, quais as melhores formas de liderar. Ainda assim, muitos pontos permanecem sem investigação.

Outro ponto que tem sido muito discutido é a inteligência emocional (IE), alvo dos pesquisadores a partir dos anos 90, tem despertado o interesse dos pesquisadores (Bar-On, 2002, Mayer, Salovey & Caruso, 2000, Ashkanasy, 2002) e como a IE pode ajudar nas relações dentro e fora das organizações, tendo o tema chamado mais atenção após o lançamento do livro *Inteligência Emocional* (Goleman 1996).

Inteligência Emocional (IE) pode ser definida como a capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar emoções em pensamento, entender e racionalizar com emoção e entender suas emoções e a dos outros, (Mayer & Salovey, 1997).

O comportamento no trabalho é afetado diretamente pelos estados emocionais dos empregados (Ashforth e Humfrey, 1995; Ashkanasy, Hartel e Zerbe, 2000; Fisher e Ashkanasy, 2000 e Weiss e Cropanzano, 1996) o que justifica a busca pelo entendimento de como algumas pessoas convivem melhor do que outras no ambiente de trabalho.

Relacionar alguns dos temas mais atuais da administração: liderança, IE, liderança e satisfação no trabalho, em um estudo que visa mapear se altos índices de IE prevêm maior satisfação no trabalho e melhor desempenho e utilizar todo o referencial teórico existente para criar um estudo nacional que possa servir de base para pesquisas futuras.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O líder é a pessoa que faz a ponte entre os objetivos da empresa e os métodos e meios de se atingir esses objetivos, é a pessoa que com suas habilidades e competências mobiliza os recursos humanos, financeiros, o tempo e o que tiver disponível para o melhor desempenho das empresas. O líder deve possuir uma alta capacidade de adaptação, em momentos de transição deve ter decisão e firmeza para guiar com precisão seus subordinados na melhor direção.

O que torna o líder imprescindível para o bom desempenho das empresas é sem dúvida a capacidade de influenciar as pessoas (Wagner III e Hollenbeck, 2003), desta forma o líder é fundamental para o bom desempenho das equipes de trabalho, pois, segundo Jago (apud Wagner III e Hollenbeck, 2003), há a utilização de influência

simbólica, espontânea e de forma não coerciva com o objetivo de dirigir e coordenar as atividades de um grupo com o intuito de alcançar as metas do grupo.

Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003) ressaltam que os gerentes têm muitas vezes que desempenhar suas tarefas em papéis antagônicos, e que, o ideal é que os gerentes consigam desenvolver todos os papéis, ressaltando que situações diferentes exigem habilidades diferentes. Desta forma o gerente tem que:

- Compreender a si e aos outros, praticar a comunicação eficaz, desenvolver os empregados;
- Constituir equipes, usar de processo decisório participativo, gerenciar conflitos;
- Conviver com a mudança, pensar criativamente, gerenciar a mudança;
- Constituir e manter uma base de poder, negociar acordos e compromissos, apresentar novas idéias;
- Manter a produtividade no trabalho, fomentar um ambiente de trabalho produtivo, gerenciar o tempo e o estresse;
- Desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos, planejar e organizar;
- Gerenciar projetos, planejar o trabalho; gerenciamento multidisciplinar;
- Monitorar o desempenho individual, gerenciar o desempenho e os processos coletivos e análise de informação com pensamento crítico. Baseado nessas competências ele criou o quadro de valores competitivos (Quinn et al, 2003, p. 17).

Mintzberg (1975) define que os gerentes têm que possuir três competências ou papéis essenciais, são eles *competência interpessoal*, *competência informacional* e *competência para decidir*, as mesmas descritas a seguir:

- **Competência Interpessoal** - os gerentes tem que saber assumir o ‘papel’ que possuem na organização, certas atitudes que são condizentes com o cargo que ocupam, ou seja, tem que saber desempenhar bem o papel cerimonial do dever, esses papéis são essenciais para o bom funcionamento da organização.

Os gerentes são responsáveis pelos seus subordinados, desta forma tem que desempenhar o papel de líder, esse um dos papéis fundamentais para a motivação dos subordinados, outro fator importante para o líder é saber mediar e amenizar conflitos e direcionar os subordinados.

- **Competência Informacional** – os gerentes tem que ser capazes de manter contatos pessoais ou virtuais que proporcionem informações relevantes para o desempenho de suas tarefas, muito pouco vai ser absorvido de relatórios ou reuniões formais, a grande maioria das informações vão vir de conversas informais nos corredores, de fofocas, de ouvir falar e por meios mais informais do que formais, desta forma os gerentes tem que ter um bom *networking* dentro e fora da organização. Espera-se que o gerente tenha mais informação do que os seus subordinados.

- **Competência para decidir** - o gerente desempenha o papel principal na unidade do sistema de decisão. Através da autoridade formal, os gerentes podem conseguir o comprometimento do grupo, direcionando o curso das ações para onde for mais conveniente. Como empreendedor os administradores e gerentes promovem mudanças e procuram por novas idéias que podem ser desenvolvidas por eles ou não. Devem estar aptos a lidar e a responder prontamente aos diversos tipos de pressão que surgem ao longo da jornada de trabalho.

O ideal para os gerentes é que eles possuam essas três grandes competências em conjunto, porém, o que se observa, é que dependendo da área de trabalho algumas qualidades são mais desenvolvidas do que outras.

Goleman (1998) ressalta que diversas pesquisas apontam a IE como fator determinante para o sucesso de administradores e líderes, um dos pontos que ele destaca é que grupos liderados por gerentes com altos índices de IE, apresentam performances até 20% superiores do que seus pares, outro ponto favorável é a capacidade desses líderes de conseguirem reter mais talentos, justamente por possuírem uma maior compreensão das necessidades dos outros e terem como característica o otimismo, a empatia e as habilidades sociais, o que favorecem os relacionamentos com chefes, colegas e subordinados. Há também um talento especial para lidar com grupos, que são como um pólo para onde as pessoas direcionam suas emoções. As pesquisas apontam que, quanto maior são os índices de IE dos administradores e gerentes, mais facilidade eles tem de estabelecer conexões produtivas e extrair o melhor de seus pares, subordinados, chefes e colegas e desta forma obter altos índices de produtividade, além de saber contornar situações adversas com maior habilidade.

2.2. A PERGUNTA DA PESQUISA

A IE tem surgido em diversos estudos como sendo um preditor de sucesso em várias áreas, tanto profissionais como no campo pessoal. Altos índices de IE sugerem que juntamente com as habilidades técnicas e um bom potencial de inteligência, o sucesso pode ser alcançado.

Goleman (1998) demonstra em seus estudos que a IE chega a ser duas vezes mais importante do que as habilidades técnicas e a inteligência convencional, em pessoas com altos índices de produtividade, independente do nível que ocupam na empresa.

Para o trabalho em questão será investigado se administradores e gerentes com maiores índices de IE, também tem maior satisfação e melhor desempenho no trabalho?

2.3. OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é identificar se altos índices de IE de administradores e gerentes têm correlação com a satisfação e com melhor desempenho no trabalho. Avaliar a importância da IE para o desempenho na carreira de gestor com no mínimo graduação. Avaliar a importância da IE para a satisfação no trabalho. Observar se a IE afeta o desempenho e a satisfação acima e além do QI e dos traços de personalidade.

2.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A IE é um campo relativamente novo de estudo, tendo sido muito pouco explorado, há muita literatura sobre o assunto proveniente de estudos internacionais como por exemplo: Bar-On & Parker (2002), Mayer & Salovey (1997, 2001), Mayer, Salovey e Caruso (2000), Ashkanasy (2002), George & Jones (2005), Goleman (1996, 1998, 1999), mas, pouco estudo em âmbito nacional.

A proposta do estudo é conhecer mais a realidade nacional e aplicar os conceitos de IE a administradores e gerentes em instituições nacionais ou que atuem no Brasil.

Avaliar o grau de IE deles e como este conceito bem administrado pode favorecer as empresas nacionais.

Apresenta relevância teórica, pois, proporciona um melhor entendimento dos antecedentes comportamentais e atitudes relevantes no contexto do trabalho e ainda apresentam relevância prática, pois, através da utilização destas informações nos processos de contratação e seleção de profissionais gestores, interna ou externamente e no treinamento e desenvolvimento de lideranças, pode-se obter o máximo aproveitamento dos recursos humanos.

2.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente projeto pretende investigar a luz das teorias da IE, da satisfação no trabalho e das habilidades gerenciais se esses se relacionam, ocasionando uma maior satisfação no trabalho e um melhor desempenho.

A população foco do estudo são gerentes e supervisores que estejam atuando em empresas do Rio de Janeiro. Diretores e altos gestores não participaram da pesquisa. A pesquisa será limitada aos ex-alunos de graduação, pós-graduação e mestrado de uma escola de administração que provavelmente ocupem cargos gerenciais nas melhores empresas do Rio de Janeiro, por possuírem excelente qualificação. Estão fora do escopo da pesquisa respondentes que por ventura ocupem cargos de nível operacional ou que sejam empresários.

Não faz parte do estudo investigar se existe ou não IE, assume-se que IE é um construto independente e válido, não sendo contemplado neste trabalho como este se relaciona com a inteligência convencional e nem os seus determinantes.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. SUCESSO PROFISSIONAL

3.1.1. Sucesso na Carreira em Administração

Funções do Administrador

Conforme proposto por Fayol (1949) podemos consolidar as atividades do administrador em torno de quatro grandes funções: *planejar, organizar, dirigir e controlar*. Esta visão da gestão tem orientado os textos didáticos sobre administração como por exemplo: Fayol (1949), Druker (1974), George & Jones (2005) e Chiavenato (2003). De acordo com este modelo o trabalho de gestão é assim descrito:

- **Planejar** é a forma utilizada para estabelecer a melhor forma de atingir as metas da empresa, utilizando estratégias que possibilitem a excelência na alocação e utilização de recursos, devido às incertezas e a complexidade no planejamento, os gerentes conseguem minimizar esses riscos quando ampliam seus conhecimentos sobre o comportamento organizacional, facilitando os processos gerenciais, pois, passam a ter uma visão bem mais ampla sobre a organização e seu funcionamento.
- **Organizar** é alocar os recursos humanos e financeiros de forma ordenada para que as metas empresariais sejam alcançadas pelo grupo, formalizar alianças, nos diversos setores da empresa. Estabelecer metas para toda a organização.
- **Dirigir** é conduzir todos as pessoas em um objetivo comum, unindo forças e objetivos, num esforço conjunto para atingir as metas da empresa. As técnicas de liderança facilitam o trabalho dos gestores, pois, tornam adequados a gerência as

características da organização, facilitando os processos e proporcionando uma melhor interação com os recursos humanos.

- **Controlar** é observar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados, criando mecanismos para a investigação e avaliação sistemática e permanente dos processos e das pessoas e propondo soluções quando algo não funciona como deveria. É a forma de observar o desempenho do planejamento, da organização e da direção.

As habilidades gerenciais são ferramentas utilizadas pelos administradores com o objetivo de ampliar e melhorar sua capacidade de desempenharem de forma mais adequada as suas funções. George e Jones (2005), discutem três habilidades gerenciais essenciais, descritas a seguir:

- Habilidade conceitual permite ao gerente a análise da situação como um todo, habilitando-o a distinguir todas as partes do processo. As funções de planejar e organizar são beneficiadas por altos graus desta habilidade.
- Habilidades humanas permitem ao gerente obter um excelente desempenho na administração e controle de pessoas e grupos. Aprender a motivar, incentivar e coordenar pessoas e efetivamente influenciá-las.
- Habilidades técnicas são conhecimentos específicos para o bom desempenho da função de administrador, como o domínio das últimas tecnologias e a habilidade para fazer determinada tarefa que seja peculiar à empresa onde trabalha.

O ideal é que os administradores possuam as três habilidades em conjunto, mas, há setores em que a deficiência de uma certa habilidade compromete o bom desempenho do administrador.

Outros autores descrevem as atividades gerenciais em termos de “papeis” a serem desempenhados pelo administrador.

Para serem bem sucedidos nas atividades de gestão, segundo Quinn et al. (2003) os administradores precisam ser eficazes em oito papéis básicos, que são executados dentro e fora da empresa, como descritos a seguir:

- O papel de Diretor: é a pessoa responsável por dimensionar os objetivos e metas, dar diretriz, estabelecer os procedimentos éticos da empresa e o código de conduta dos empregados.
- O papel de Produtor: é o responsável pelo direcionamento das pessoas que estão sob seu comando. Decide sobre os recursos humanos e financeiros e é a pessoa responsável por motivar os subordinados.
- O papel de Monitor: é o responsável por avaliar a execução dos processos, das pessoas e averiguar o bom andamento do setor pelo qual é responsável. É um analista, permanente avaliando dados e fatos
- O papel de Coordenador: é quem vai dar crédito e confiança aos subordinados, ajudando no bom desempenho das tarefas através da facilitação do trabalho das equipes como um todo, ou seja, vai buscar soluções, técnicas e organizacionais para o melhor resultado da sua equipe.
- O papel de Facilitador: é quem promove uma maior interação entre os membros do grupo e evita e administra conflitos de ordem interpessoais. É o responsável por aglutinar o grupo em busca das metas da equipe.
- O papel de Mentor: é o responsável pelo desenvolvimento dos recursos humanos, estimula o treinamento, o aprimoramento das competências, é sempre

solícito e atencioso, demonstrando de forma legítima apreciação pelos desejos e anseios de seus subordinados.

- O papel de Inovador: é o responsável pelo avanço da empresa face as mudanças constantes do mercado, permanece atento a qualquer modificação, espera-se que tenham como característica predominante os *insights* criativos e que sejam visionários.
- O papel de Negociador: é o responsável por captar recursos financeiros fora da empresa, tendo como características principais à astúcia, imagem e reputação, poder de persuadir e influenciar pessoas.

Podemos observar que competências interpessoais estão presentes e são inerentes a todos estes papéis. Por exemplo, no papel de produtor o administrador tem como uma de suas atribuições motivar os subordinados, função que só poderá ser bem exercida se tiver excelente relacionamento interpessoal. No papel de coordenador é o responsável por passar credibilidade aos subordinados, ajudar nos trabalhos em equipe, funções onde o relacionamento interpessoal é fundamental.

Neste trabalho, o interesse central é discriminar os fatores que afetam a excelência no domínio interpessoal da gestão. Para isso, apresenta-se a seguir uma revisão da literatura sobre desempenho no trabalho.

3.1.2. Fatores que Afetam o Desempenho Individual no Trabalho

Inteligência

Inteligência é definida no dicionário Aurélio, FERREIRA (2002) como: “1) Faculdade ou capacidade de aprender, apreender, compreender ou adaptar-se facilmente; intelecto, intelectualidade. 2) Destreza mental; agudeza; perspicácia...” Inteligência também é definida como a capacidade de abstrair conceitos e a partir deles raciocinar e compreender de forma correta sendo capaz de resolver problemas. A inteligência está intimamente ligada à habilidade mental geral (GMA) (Locke, 2004). É considerada o traço mais importante da psicologia, inclusive da psicologia aplicada.

Uma das formas de medir a inteligência é o Quociente de Inteligência, que segundo o dicionário Aurélio, FERREIRA (2002) é: “1) Psicol. Proporção entre a inteligência de um indivíduo, determinada de acordo com alguma medida mental, e a inteligência normal ou média para sua idade; coeficiente de inteligência (entre as diversas maneiras de se calcular esta a proporção, a mais comum é a da idade mental dividida pela idade cronológica)...Sigla Q.I.”. Há também outras formas de se medir a inteligência.

Hunter e Schmidt (1986), afirma que em estudos onde o desempenho é relacionado à inteligência a correlação chega a 70%.

Experiência e Conhecimento

O conhecimento está ligado à inteligência, quanto maior o grau de inteligência de um indivíduo, mais rápido ele será capaz de aprender e adquirir conhecimento, conseqüentemente, quanto maior a experiência que um indivíduo possui na função, melhor será seu desempenho. Quanto maior a complexidade da função, quanto maior será a necessidade de conhecimento e experiência para desempenhar aquela função. Em

casos em que o grau de conhecimento e experiência de dois indivíduos são equivalentes, o ideal é que se opte pelo mais inteligente, pois, as chances de uma melhor performance são maiores no indivíduo com maior capacidade intelectual (Robbins 2004), isso porque no desempenho da função surgem imprevistos que não são de conhecimento prévio e nestes casos a GMA vai facilitar a resolução desses problemas (Hunter e Schmidt 1986).

Personalidade

A personalidade define a forma como as pessoas vivenciam suas experiências no trabalho, a forma de agir, de pensar e de se comportar nas diversas situações em que se deparam (George & Jones, 2005). A personalidade é muito importante para entender o modo como as pessoas se comportam, em atitudes positivas ou negativas (Berg & Feij, 2003). A personalidade deriva tanto da experiência de vida do indivíduo, como de fatores hereditários (George & Jones, 2005).

O melhor entendimento do quanto a personalidade pode influenciar o comportamento do empregado no trabalho, auxilia os administradores a melhor conduzirem este empregado, principalmente se for um indivíduo com alta performance (Robbins, 2004).

Uma das formas de se avaliar a personalidade é através do modelo dos cinco grandes fatores de personalidade, que segundo Robbins (2004) podem ser definidos pelos traços a seguir:

- Extrovertido ou afetividade positiva são indivíduos com pré-disposição a experiências positivas, são indivíduos com uma visão positiva de si mesmos e sobre o mundo. Tem como características a amabilidade, a sociabilidade e a

facilidade em relacionamentos. Geralmente se sentem satisfeitos com a vida e com o trabalho, tem maior facilidade em experiências positivas. Vida social intensa dentro e fora do trabalho.

- Estabilidade emocional é a capacidade que as pessoas tem de enfrentar o estresse. Quando possuem estabilidade positiva demonstram calma, segurança e autoconfiança. Os negativos são propensos a demonstrar ansiedade, insegurança e comportamento nervoso.
- Amáveis são indivíduos que em geral se entendem bem com os outros. Maleabilidade e preocupação com os outros são características da sua personalidade, são ótimos em equipes, simpáticos, altruístas e cooperativos. Baixos índices de amabilidade são favoráveis a profissionais que precisam ser firmes ao tratar com outros, como os cobradores.
- Consciosos são indivíduos que tem altos padrões de escrúpulos, perseverança e autodisciplina. Em geral são meticolosos e prestam bastante atenção aos detalhes. É uma característica importante para predizer um bom desempenho no trabalho.
- Aberto as experiências são indivíduos que gostam de experimentar o novo, buscam constantemente novos estímulos, gostam da inovação e de novos desafios, são criativos e inventivos. É qualidade essencial para empreendedores.

As cinco dimensões da personalidade possuem relação estreita com o desempenho no trabalho (Barrick e Mount, 1991).

Outra forma de observar a personalidade é através dos traços de personalidade que são relevantes no ambiente organizacional, descritos a seguir (George & Jones, 2005):

- Locus de controle pode ser visto de duas formas: internamente, pessoas que acreditam que podem controlar seu próprio destino e que, o que lhes acontece é consequência de seus atos e atributos individuais, não tem influência externa. Externamente, pessoas que acreditam que o meio externo controla o que lhes acontece, coisas como sorte, destino e que, as forças externas são responsáveis pelos acontecimentos. Pessoas com visão interna são mais favoráveis as empresa, pois, são mais facilmente estimuladas, pois, acreditam em si mesmas e procuram desempenhar cada vez melhor seu trabalho.
- Automonitoramento é a forma de se mostrar para o meio externo. Estão sempre preocupados com a performance social e ficam ligados aos sinais de aprovação ou desaprovação do seu comportamento.
- Auto-estima elevada favorece a adaptabilidade às diversas situações no ambiente de trabalho, são pessoas geralmente mais satisfeitas no trabalho e motivadas, gostam de desafios. Indivíduos com baixa auto-estima não acreditam em si mesmos e são apreensivos quanto ao seu desempenho.
- Personalidade tipo A é característica de pessoas altamente competitivas, agressivas e impacientes. Seu senso de urgência os leva frequentemente a exagerar e literalmente passar por cima dos outros, pois, desejam fazer tudo ao mesmo tempo. Personalidade tipo B é bem mais relaxado, lidam melhor com seus pares e tendem a ter menos problemas de estresse.
- Necessidade de realização é característica de pessoas que precisam de desafios para poder se mostrar, estabelecem metas claras e gostam de responsabilidade, onde podem mostrar suas qualidades e constantemente exigem um retorno do

seu desempenho. Os empreendedores e pessoas bem sucedidas usualmente possuem esses traços de personalidade.

- Necessidade de associação, as pessoas com essas características precisam sentir que pertencem a algum grupo, estabelecem excelentes relacionamentos interpessoais e desejam que todos façam o mesmo. São sensíveis, gostam de trabalhar em equipe. Não apreciam avaliar os outros, pois, isso pode prejudicar o relacionamento, caso a avaliação venha a ser negativa.
- Necessidade de poder tem como característica a grande influência destes indivíduos sobre os demais, é freqüentemente encontrada em pessoas em posição de comando, esta associada a fator que determina o sucesso em administradores e gerentes.

As pesquisas demonstram que um conhecimento mais extenso sobre a personalidade promove um maior entendimento do indivíduo na organização, o que favorece em casos como a compreensão do estresse no ambiente de trabalho ou a alocação das pessoas em setores aos quais suas características de personalidade sejam mais bem aproveitadas.

Valores

São convicções pessoais adquiridas ao longo da vida que ditam o comportamento do indivíduo, no trabalho e em sociedade. Valores éticos definem o que o indivíduo determina como certo ou errado na sua vida. Esses valores ajudam no dia-a-dia do indivíduo como guia das atitudes e ações certas a serem tomadas, bem como, o

comportamento adequado a cada situação. Valores éticos são importantes no cotidiano organizacional, pois, ajudam a tomada de decisão do indivíduo, principalmente quando se vê diante de situações difíceis, onde atitudes morais ajudam no desfecho da situação (George & Jones, 2005).

Quando valores individuais se assemelham aos valores corporativos, há uma tendência do indivíduo a se sentir mais satisfeito e a obter um melhor desempenho no trabalho. Indivíduos que demonstram maior ajustamento aos valores da empresa, costumam ser mais bem avaliados e conseqüentemente acabam recebendo mais recompensas que os demais (Robbins, 2004).

Podemos observar que fatores como a inteligência ou capacidade mental, e personalidade estão ligados ao desempenho no trabalho. Neste contexto, a inteligência geral ou convencional é definida como a capacidade de adaptar-se, resolver problemas e aprender. Contudo, no domínio da vida interpessoal, outras habilidades podem ser tão ou mais importantes para o bom desempenho quanto à inteligência convencional. Vimos nos capítulos anteriores um conjunto de habilidades interpessoais que tem grande influência sobre atividades de gestão, alguns vem propor um conjunto de competências adicional, necessárias para o sucesso na gestão. Estas competências estão associadas ao domínio das emoções, sua regulação e uso nos relacionamentos, como veremos a seguir.

3.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Estudos de cinco anos da década de 80 demonstraram que empresas não financeiras que obtinham sucesso em longo prazo, independente do ramo de atuação,

tamanho ou rentabilidade tinha como fator determinante à eficácia no gerenciamento das pessoas (Welborne & Andrews, 1996). Outro estudo conduzido por Hanson (1986), demonstrou que o bom gerenciamento das pessoas é cinco vezes mais importante do que qualquer outro fator quando se trata de retorno financeiro das empresas. Estas evidências sugerem que a capacidade de gerenciar pessoas está associada ao sucesso de uma organização.

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. Um fator que tem se mostrado relevante neste contexto é a IE. Vários estudos demonstram que este tem sido um diferencial importante para os gerentes e conseqüentemente para o sucesso das empresas (Wetthen & Cameron, 1983). Outros estudos demonstram que a habilidade mais importante para o sucesso gerencial é a habilidade de gerenciar pessoas e que a IE é ingrediente fundamental deste sucesso se mostrando na maioria dos casos ser até duas vezes mais importante do que outras habilidades ao prever o sucesso de gerentes e administradores (Goleman, 1998).

Um estudo sobre PhDs formados ao longo de 40 anos pela Universidade de Bakerley da Califórnia, demonstrou que sua IE foi mais importante do que seu QI como preditor de sucesso, mesmo em cientistas das ciências exatas, onde supostamente o QI teria um maior peso (Feist & Bar-on, 1996).

Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) apontam em vários estudos que a IE está relacionada ao sucesso de gerentes e administradores por estar baseada no conceito de autogerenciamento e gerenciamento do relacionamento com os outros. Mayer, Salovey e Caruso (2000), evidenciaram em pesquisas que diferentemente da inteligência

cognitiva ou do QI (quociente de inteligência), a IE faz com que o indivíduo apresente mais eficácia em certos aspectos da vida do que outros.

As evidências acima mencionadas sugerem que IE pode ser um importante fator no sucesso gerencial. A seguir apresentam-se uma breve retrospectiva sobre o surgimento do conceito e as principais linhas teóricas sobre o assunto.

3.2.1. DEFINIÇÃO: O QUE É IE?

O surgimento da IE como conceito surgiu a partir de 1900 com a separação da inteligência e das emoções como campos de estudos diferentes. A seguir uma revisão sobre os acontecimentos que levaram ao surgimento do conceito em si (Mayer, 2001).

1900-1969: *Inteligência e emoções como campos de estudos separados.* Os estudos sobre inteligência levam ao desenvolvimento dos testes de medição da mesma. As pesquisas sobre emoções levantam hipóteses sobre quem surgiu primeiro, as emoções ou as reações psicológicas. Neste mesmo período Darwin faz pesquisas sobre as respostas emocionais. Alguns psicólogos começam a identificar a inteligência social, mas, apesar de alguns avanços, o conceito de inteligência permanece restrito a inteligência cognitiva.

1970-1989: *Os primeiros sinais da inteligência emocional.* No campo de estudos de inteligência e emoções, começasse a estudar como as emoções interagem com os pensamentos. Há especulações quanto ao estímulo da criatividade associado a estados depressivos, por se tratarem de pessoas aparentemente mais realistas que as demais. Estudos sobre percepção não verbal avançam, alguns levando para o lado das emoções. Surgem os primeiros estudos de Gardner (1983), fazendo referência à multiplicidade de

inteligências, chamada de “Inteligência interpessoal”. Surgimento do termo IE, mesmo que de forma ocasional.

1990-1993: *O surgimento da Inteligência Emocional*. Neste curto espaço de tempo, Mayer & Salovey publicam uma série de artigos que vieram a ser relevantes para o surgimento do conceito “Inteligência Emocional”. Durante este período surgiram avanços nas pesquisas das ciências cerebrais que também relatavam descobertas importantes para a inteligência emocional.

1994-1997: *A popularização da Inteligência Emocional*. Com o lançamento do livro *Inteligência Emocional*, por um jornalista / cientista, que se tornou muito popular, tendo virado best-seller mundial, inclusive com ampla cobertura da mídia, em veículos como a Time Magazine entre outros. Várias escalas de personalidade foram publicadas sob o nome de inteligência emocional.

1998- até o presente: *Pesquisas e a institucionalização da Inteligência emocional*. Vários refinamentos sobre o conceito de IE surgiram desde então e várias novas formas de se medir a IE.

Goleman, 1996, foi o autor que popularizou o termo IE após a publicação de seu livro “*Inteligência Emocional*”. O tema passou a ser largamente discutido na mídia e chamou a atenção da população.

Goleman, 1999, define IE com sendo “ 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 relacionamentos.” (Goleman, 2001, p. 337).

As características da IE no contexto organizacional é baseada numa escala de cinco componentes e segundo o autor está intimamente ligada à definição de ‘caráter’, a seguir a escala:

- Autopercepção incluem autoconfiança e consciência das emoções e saber compreender e manejar nossas próprias emoções de modo a saber o comportamento correto diante de cada situação;
- Auto-regulação incluem autocontrole, utilizar nossas emoções de forma que favoreçam o dia-a-dia, é não permitir que reações inadequadas atrapalhem o bom andamento de nossas vidas.
- Motivação é ser perseverante diante de situações que possam nos causar frustração, é utilizar nossos desejos para nos alavancar em direção aos nossos objetivos.
- Empatia é criar conexões afetivas com um número grande de pessoas, é perceber seus anseios e utilizá-los de forma favorável para cultivar a sintonia com o maior número de indivíduos possível.
- Habilidades sociais é a capacidade de compreender as redes sociais, interagindo com facilidade, ser capaz de liderar as situações, ser um bom negociador, ter habilidades com equipes e grupos e facilidade para solucionar divergências.

Fernandez-Araóz (1997) em seus estudos com executivos latino americanos que fracassaram apesar de possuírem um alto QI e grande conhecimento especializado comprovaram que a falta das habilidades emocionais foi o responsável pelo fracasso desses administradores, comportamentos como: arrogância, falta de flexibilidade, inabilidade para lidar com equipes e grupos e super valorização da capacidade intelectual. Na América Latina as competências emocionais são mais importantes que

em outros lugares do mundo devido as constantes mudanças no cenário econômico, divergências políticas, ou seja, estar apto a se adaptar em um ambiente instáveis e ter boas conexões é muitas vezes mais importante do que o conhecimento técnico em si.

Segundo Mayer & Salovey, 1997, p. 401. “A IE é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”.

Mayer & Salovey (1997), dividiram a IE em quatro grandes grupos de habilidades, sendo a mais básica a capacidade que os indivíduos tem de perceber e fazerem avaliações a respeito das emoções. Identificar e expressar emoções percebidas pela fisionomia, ou atitudes corporais, sentimentos e até mesmo em pensamentos. Desde a tenra infância, aprende-se a interpretar as emoções, as expressões faciais dos pais e quanto melhor for essa interpretação, melhor será o entendimento do indivíduo em relação ao outro ao longo da vida.

O segundo grupo de habilidades está relacionado à assimilação das situações que envolvem emoções no dia-a-dia do indivíduo, absorvendo e fazendo com que passe a fazer parte de sua mente, seus pensamentos. As emoções percebidas e assimiladas podem ser posteriormente comparadas a outras situações, lugares, sabores e etc. É como utilizar as emoções de maneira produtiva, recordando quando for necessário e utilizá-las para a tomada de atitude posterior.

O terceiro grupo de habilidades está focada no entendimento, na racionalização e na atitude correta a ser tomada após a sensação das emoções. As emoções relacionadas a esta habilidade são medo, felicidade e raiva.

O quarto e último grupo de habilidades envolve a correta administração das emoções, ou seja administrar tanto as suas próprias emoções como as emoções dos outros. Numa situação de trabalho onde um colega fala algo desagradável e que pode provocar uma discussão, o indivíduo com maior IE evitará o confronto, pois, racionaliza que é inadequado esse tipo de reação, mesmo se tratando de uma injustiça, e caso seja necessário, consegue inclusive controlar a ansiedade do outro indivíduo.

Bar-on (2002) iniciou suas pesquisas baseado na questão: Por que algumas pessoas estão mais habilitadas a serem bem sucedidas do que outras?

Bar-on (2002), criou o **EQ i** ou **1º teste de IE Publicado**, ele pode ser descrito mais precisamente como uma medida de auto-avaliação de comportamento social e emocional competentes que proporcionam uma estimativa da inteligência social e emocional do indivíduo.

A abordagem geral envolveu quatro etapas básicas:

- 1) – Identificar fatores fundamentais relacionados com o funcionamento emocional e social eficaz.
- 2) – Definir esses fatores da forma mais clara possível.
- 3) – Construir um instrumento psicométrico.
- 4) – Normatizar e validar o instrumento em culturas diferentes.

O EQ i possui 15 Sub-escalas, sendo:

- **Auto-Respeito (AR)** – *É a capacidade de ter consciência, de entender, aceitar e respeitar a si próprio.*
- **Autoconsciência Emocional (AE)** – *É a capacidade de reconhecer e entender as emoções individuais.*
- **Assertividade (AS)** – *É a capacidade de expressar sentimentos e pensamentos, bem como de defender os próprios direitos de maneira não-destrutiva.*
- **Independência (IN)** – *É a capacidade de ser autodirigido e autocontrolado nos próprios pensamentos e ações e de ser livre de dependência emocional.*
- **Realização Pessoal (RP)** – *É a capacidade de realizar o seu próprio potencial e fazer o que deseja fazer, gostar de fazer e puder fazer.*
- **Empatia (EM)** – *É a capacidade de ter consciência, entender e apreciar os sentimentos do outro.*
- **Responsabilidade Social (RS)** – *É a capacidade de se demonstrar como um membro cooperativo, contributivo e construtivo do grupo social do qual faz parte.*
- **Relacionamento Interpessoal (RI)** – *É a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios que sejam caracterizados pela proximidade emocional, pela intimidade e pelo dar e receber afeto.*
- **Tolerância ao Estresse (TS)** – *É a capacidade de controlar o estresse quando necessário, é a capacidade de fazer algo que melhore as situações estressantes que se apresentam.*

- **Controle de Impulsos (CI)** – *É a capacidade de entender as emoções, racionalizar e conter os impulsos.*
- **Teste da Realidade (TR)** – *É a capacidade de perceber, sentir, pensar e corretamente validar esses sentimentos de forma realista e com precisão.*
- **Flexibilidade (FL)** – *É a capacidade de agir conforme a situação se apresenta, sem padrões rígidos.*
- **Resolução de Problemas (RP)** – *É a capacidade de entender e resolver problemas inclusive problemas de ordem emocional.*
- **Otimismo (OP)** – *É a capacidade de lidar de forma otimista nas situações que se apresentam, tendo uma atitude de mobilidade diante de situações adversas e tomando atitudes que levem ao estado melhor.*
- **Felicidade (FE)** – *É a capacidade de estar bem consigo mesmo, de colocar otimismo no dia-a-dia, o humor positivo característico desse sentimento aumenta a motivação levando ao cumprimento das tarefas.*

O teste se mostrou eficaz ao influenciar positivamente a capacidade do indivíduo em lidar com situações adversas do cotidiano, tanto no âmbito pessoal como a nível profissional. Ressalta-se porém que o EQ i indica um potencial para o sucesso e não o sucesso em si (Bar-on, 2002).

Bar-on (1997) define como *inteligência* o conjunto de habilidades, competências e técnicas que vão representar a coleção de conhecimento necessário ao indivíduo para efetivamente estar a altura de lidar com a vida. *Emocional* é utilizado para enfatizar que esse tipo de inteligência é diferente da cognitiva. Juntamente com o QI pode-se prover uma avaliação mais precisa sobre a inteligência geral do indivíduo.

A seguir tabela 1, demonstrando a visão dos três pesquisadores:

Tabela 1 Características ditas da Inteligência Emocional

| Abordagem das Habilidades | | Abordagem Mista | | |
|---|-----------------------------------|--|--------------------------|--|
| Mayer & Salovey | Bar-on | Goleman | | |
| | Percepção apurada | | | |
| (1) Habilidade emocional de estar atento a perceber emoções de forma apurada (emoções na face, música e designs) | (1) Pessoal EQ | Conscienciosidade Assertividade Auto estima Independência | (1) Conciencia emocional | Auto avaliação apurada Auto confiança |
| (2) Habilidade de utilizar emoções que facilitem o pensamento (relacionar de forma apurada emoções e relacioná-las a outras sensações básicas (cores, texturas) Utilizar emoções para mudar de perspectiva. | (2) Interpessoal EQ | Empatia Relacionamento interpessoal Reponsabilidade social | (2) Auto regulação | Auto controle conscienciosidade Adaptabilidade Inovação Confiável |
| (3) Habilidade de entender as emoções e seus significados (habilidade de analisar emoções em partes, habilidade de entender o significado da transformação das emoções) | (3) Adaptabilidade EQ | Resolução de problema Teste da realidade | (3) Motivação | Comprometimento Iniciativa Otimismo Auto realização |
| (4) Habilidade de administrar as emoções (habilidade de administrar as emoções em si mesmo e nos outros) | (4) Administra o es- tresse EQ | Estresse Tolerância Controle dos impulsos | (4) Empatia | Entender os outros Desenv. os outros Orientado ao serviço Consciência política Alavancar a diversidade |
| | (5) Humor geral EQ | Felicidade Otimismo | (5) Habilidades sociais | Influência Comunicação Liderança Colaboração e cooperação Habilidades de equipe |

Tabela extraída e traduzida de Mayer, 2001

3.2.2. PESQUISAS RECENTES

Wong & Law (2002) pesquisaram que valores da IE são importantíssimos para o bom desempenho do papel do líder. Habilidades como o reconhecimento, controle e manejo de emoções em si e nos outros demonstraram serem essenciais. Nas pesquisas realizadas a teoria utilizada foi a dos pesquisadores Mayer & Salovey. Algumas hipóteses foram testadas e a IE foi positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com a performance do indivíduo, ou seja, quanto maior a IE mais satisfeitos e melhor é o desempenho no trabalho.

Wong & Law (2002), também concluíram que em funções que requerem uma maior IE, empregados com essas competências estão mais comprometidos, ou seja, dependendo da exigência do cargo haverá ou não demanda pelas qualificações emocionais do indivíduo.

Pescosolido (2002) pesquisou a influência de líderes informais e como esses administravam os estados emocionais do grupo a que pertenciam, através do controle emocional o líder informal é capaz de transmitir através de ações, gestos e palavras, emoções que exercem grande influência sobre todo o grupo, conseguindo reverter situações aparentemente sem controle. Como exemplo, cita a situação de um grupo de músicos durante um concerto, onde o silêncio do público começou a gerar um mal estar sobre os artistas que ficaram se entreolhando para identificar alguém que pudesse traduzir e contornar o que estava acontecendo. Um dos músicos (líder informal) através de um solo conseguiu acalmar o grupo e fazer com que os artistas voltassem a se concentrar na apresentação. Posteriormente, membros do grupo relataram que quando se

deparavam com situações parecidas com aquela, o líder informal sempre sabia traduzir o que estava ocorrendo, sendo referência para o grupo.

Pescosolido (2002) também concluiu que a natureza da tarefa pode demandar mais controle emocional, grupos e equipes em geral precisam de mais habilidades emocionais, assim como, indivíduos que lidam com o público.

McColl-Kennedy e Anderson (2002) concluíram que uma gestão baseada na evidente atenção dos superiores a seus subordinados (característico de líderes transformacionais), traduzidos na valorização da inteligência dos subordinados, se utilizando de técnicas para elevar o moral e transmitir uma sensação de dever, influencia de forma positiva e direta no otimismo, com isso, o desempenho é afetado positivamente de maneira indireta. Outro ponto em destaque é que uma gestão sem incentivos, leva a frustração e essa vai agir negativamente no desempenho dos funcionários. Mais importante do que fomentar o otimismo é evitar os estados de frustração, pois, estes vão afetar muito mais o desempenho do funcionário. A IE vai ajudar esses gestores a lidar melhor com os estados emocionais de seus subordinados.

4. METODOLOGIA

Estudo exploratório – aplicar questionário em alguns ex-alunos de administração, investigando a relação entre IE, inteligência convencional (GMA) e personalidade numa amostra brasileira. Verificar a associação entre IE, desempenho e satisfação no trabalho.

4.1 PROCEDIMENTOS

A pesquisa utilizou o método do tipo *survey*, sendo este de cunho mais objetivo, pode ser utilizado para estudar uma ou mais variáveis. As questões são apresentadas na forma escrita e são dirigidas aos respondentes em um único momento. Podendo ser utilizados entrevista face a face, meio eletrônico, internet, correio e telefone entre outros (Spector, 2002).

A presente pesquisa foi composta por questionário eletrônico enviado a uma amostra de alunos e ex- alunos dos cursos de graduação, pós-graduação e mestrado que foram selecionados em um banco de dados de uma determinada instituição. O questionário foi aplicado por meio eletrônico, através de link acessado através de convite individual enviado por e-mail e posteriormente foi solicitado o reenvio do e-mail convite para grupo de amigos ou pares que partilhavam de interesses e posição semelhante.

O questionário apresenta na parte A cinco itens para verificar o perfil demográfico da empresa a que estavam vinculados os respondentes, como nº de funcionário, faturamento e etc.

A parte B é composta por dez itens com questões de um teste de inteligência não-verbal para mensuração de inteligência geral ou convencional, Glen (2006), similar ao G36, onde somente uma das seis alternativas estava correta.

As respostas das partes C a D tinham como opção de resposta uma escala do tipo Likert de cinco opções, sendo o nº 1 correspondente a – discordo totalmente, 3 – não concordo nem discordo e 5 – concordo totalmente. A mesma escala de cinco pontos foi utilizada nas partes E e F sendo que as opções de resposta variavam de 1 – nunca, 2 – poucas vezes, 3 – neutro, 4 – maioria das vezes e 5 – sempre.

A parte C referente à personalidade foi retirada e traduzida de Goldberg (1999). Composta por cinquenta itens sobre personalidade, sendo subdivididos em cinco blocos de dez questões, sendo cada bloco indicativo de um dos traços de personalidade. A seguir os índices de alfa de Conbrach referente a cada traço:

- Extroversão – $\alpha = 0,87$
- Amabilidade – $\alpha = 0,82$
- Conscienciosidade - $\alpha = 0,79$
- Estabilidade emocional – $\alpha = 0,80$
- Abertura para experiências – $\alpha = 0,84$

A parte D é referente à inteligência emocional foi retirada e traduzida de Wong e Law (2002), composta por quinze itens sendo dividido em quatro blocos, três com quatro questões e um com três questões. A seguir os índices alfa Conbrach referente a cada item:

- Monitoramento das próprias emoções – $\alpha = 0,86$
- Monitoramento das emoções alheias – $\alpha = 0,82$
- Regulação da emoções – $\alpha = 0,79$

- Uso da emoções – $\alpha = 0,85$

A parte referente à inteligência emocional no trabalho foi retirada e traduzida de Wong e Law, (2002), composta por quatro questões tendo como coeficiente $\alpha = 0,87$.

A parte F é composta por doze itens tendo sido feito um levantamento sobre a área de atuação do respondente, função, tipo de vínculo empregatício, posição hierárquica, tempo de trabalho e juntamente com as medidas de desempenho como a médias das promoções, benefícios, quantidade de subordinados, CR, avaliação de desempenho recebidos pelos respondentes e foram elaboradas pela pesquisadora.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 RESULTADOS

O perfil demográfico da amostra é composto por respondentes com idade média de 30 anos, mínimo de 21 anos e máximo de 52, sendo composto por 43% de homens e 57% de mulheres. 43% da amostra possui o curso superior em administração e 39% da amostra está cursando o mestrado. 21% da amostra ocupa o cargo de gerente médio. O salário médio recebido é de R\$ 4.810,00 (quatro mil oitocentos e dez reais).

Uma das correlações encontradas é entre a IE e o QI é de .30 e apesar de pequena se apresentou mais forte que IE e extroversão. Quanto maior a conscienciosidade menor foi a IE informada, quer dizer que a IE e a capacidade verbal estão moderadamente relacionadas e investigações futuras deve-se verificar no ambiente cultural brasileiro.

A correlação entre IE e CR é alta .58 reforçando a idéia que de alguma forma a IE de uma pessoa está associada com seu desempenho escolar.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAN, Glen. **Non-Language Employment Test. Work Skills First.** Inc. 2006.

ASHFORTH, B. E. HUMPHREY, R. H. **Emotion in the Work Place: a reappraisal.** Human Relation. v. 48. p. 97-125. 1995.

ASHKANASY, Neal M. **Study of Cognition and Emotion in Organizations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion.** Australian Journal of Management, v. 27, p. 11-20. Special Issue, 2002. Base de busca Ebsco, novembro de 2004.

ASHKANASY, Neal M.; DAUS, Catherine S. **Emotion in the Workplace: the new challenge for managers.** Academy of Management Executive. v. 16, n. 1, p. 76-86. Feb. 2002.

ASHKANASY, Neal M.; HÄRTEL, C. E. J.; ZERBE, W. J. **Emotions in the Work Place: research, theory and practice – introduction.** p. 3-18. 2000.

BAR-ON, Reuven. **The Emotional Quotient Inventory (EQi).** Technical Manual. Toronto, Multi-Health System. 1997.

BAR-ON, Reuven; PARKER, James D. A. **Manual de Inteligência Emocional, teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002. 383p. ISBN 85-7307-918-5.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. **The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a meta-analysis.** Personnel Psychology. v. 44. p. 1-26. 1991.

BERG, P. T. Van den; FEIJ, J. A. **Complex Relationship Among Personality Traits, Job Characteristics, and Work Behaviors.** International Journal of Selection and assessment. p. 329-349. Dezembro, 2003.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. **Clustered Competence in Emotional Intelligence: insights from emotional intelligence inventory.** Handbook of Emotional Intelligence, San Francisco, Joseph Bass. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DRUKER, P. F. **Management, Task, Responsibilities, Practices.** New York, Harper and Row. 1974.

FAYOL, H. **Industrial and General Administration.** London, Pitman. 1949.

FERNANDEZ-ARÁOZ, Cláudio. **Comparação de 23 executivos que fracassaram com 227 bem sucedidos na América Latina.** Comunicação Pessoal. 1997.

FERREIRA, Aurélio B. H.; **Dicionário Aurélio Século XXI.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2002.

FEIST, G. J.; BAR-ON, F. **Emotional Intelligence and Academic Intelligence in Career and life success.** São Francisco, 1996.

FISHER, C. D.; ASHKANASY, N. M. **Special Issues on Emotions in work life.** Journal of Organizational Behavior. 2000.

FORGAS, Joseph P.; GEORGE, Jennifer M.; **Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: an information processing perspective.** Organizational Behavior and Human Decision Process. v. 86. n. 1. p. 3-34. September, 2001.

FIEDLER, F. E. **A Theory of leadership effectiveness.** New York: Oxford, 1964.

FRYER, Bronwyn. **The Micromanager.** Harvard Business Review. P. 31-40. September, 2004. Base de busca Ebsco, em nov de 2004.

GARDNER, Howard. **A Multiplicity of Intelligence.** Scientific American Presents. p. 18-23. 1998. Base de busca Ebsco, em out de 2006.

GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth J. **Understanding and Managing Organizational Behavior.** New Jersey: Pearson. 656 p. 2005. ISBN 0-13-145424-2.

GOLDBERG, L. R. **A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models.** In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), Personality Psychology in Europe, v.7, p. 7-28. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press. International Personality Item Pool (2001). A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences (<http://ipip.ori.org/>). Internet Web Site.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 67. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 369p. ISBN 85-7302-080-6.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 416p. ISBN 85-7302-225-6.

GOLEMAN, D. **What Makes a Leader?** Harvard Business Review. P. 82-91. 1998. Base de busca Ebsco, em jul de 2004.

HANBURY, George L.; SAPAT, Alka; WASHINGTON, Charles, W. **Know Yourself and Take Charge of Your Own Destiny: The “Fit Model” of Leadership.** Public

Administration Review, v. 64, n. 5, p. 566-576, september/october, 2004. Base de busca Ebsco, em novembro de 2004.

HARTOG, Deanne N. Den; KOOPMAN, Paul L. **Leadership in Organizations.** Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 2. p. 166-187.

HOLLANDER, E. P. **Leaders Group and influence.** New York: Oxford, 1964.

HOUSE, Robert J.; ADITYA, Ram N. **The Social Scientific Study of Leadership: quo vadis?** Journal of Management. New York. v. 23, n. 3, p. 1-45. May/june. 1997.

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L. **Intelligence and Job Performance: economic and social implications.** Psychology, Public Policy and Law. v. 2. p. 447-472. 1996.

LAW, Kenneth S.; WONG, Chi-Sum; SONG, Lynda J. **The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Managers Studies.** Journal of Applied Psychology. v. 89. n. 3. p. 483-496. 2004.

LOCKE, Edwin A. **Handbook of Principals of Organizational Behavior.** Blackwell Publishing Ltd. Oxford. p. 463. 2004.

MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; ANDERSON, Ronald D. **Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance.** The Leadership Quarterly. n. 13. p. 545-559. 2002.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David. **Models of Emotional Intelligence.** Handbook of Intelligence, Cambridge University Press. New York. p. 396-420, 2000.

MAYER, John D. **A Field Guide to Emotional Intelligence.** Emotional Intelligence in Everyday Life. Philadelphia, Psychology Press. p. 3-24. 2001.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. **What is Emotional Intelligence?** New York, Basic Books. 1997.

MINTZBERG, Henry. **The Manager's Job: folklore or fact.** Harvard Business Review. March-April. p. 163-176. 1990. Reedição do original HBR July-august, 1975. Base de busca Ebsco, jul. 2006.

MOWDAY, RT, STEERS, RM E PORTER, L.W. **Organizational Commitment Questionnaire.** The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, v. 14, p. 224-247. 1979.

MONTEMAYOR, Edilberto F.; SPEE, James. **The Dimension of Emotional Intelligence Construct Validation Using Manager and Self-Ratings.** Academy of Management Best Conference Paper. 2004. OB: C1.

PESCOSOLIDO, Anthony T. **Emergent Leaders as managers of group emotion.** The Leadership Quarterly. n. 13. p. 583-599. 2002.

QUINN, Robert E.; THOMPSON Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRAF, Michael. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003. 415 p. ISBN 85-352-1318-X.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo. Prentice Hall. p. 306. 2004. ISBN 85-87918-64-8.

ROBERSON, Quinetta M.; PARK, Jeong H. **Diversity Reputation and Leadership Diversity as Source of Competitive Advantage in Organizations.** Academy of Management Best Conference Paper, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** Trad. Solange Aparecida Visconte; revisor técnico Maria José Tonelli. – São Paulo: Saraiva, 2002.

THORNDIKE, E. L. **Human Learning.** Cambridge Press. 1966.

WAGNER III, J.A; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução de Cid knipel Moreira. Revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2003. 498. p. ISBN 85-02-02869-3.

WEISS, H. & CROPANZANO, R. **Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.** Research in Organizational Behavior, n. 18. p. 1-79. 1996.

WHETTON, Davis, A.; CAMERON, Kim. **Developing Managing Skills.** Pearson, 2002. 619 p.

WHETTON, Davis, A.; CAMERON, Kim. **Management Skills Training: a needed addition to the management curriculum.** Organizational Behavior Teaching Journal, n. 8. p. 10-15. 1983.

WONG, Chi-Sum; LAW, Kenneth S. **The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: an exploratory study.** The Leadership Quarterly. n. 13. p.243-274. 2002.

APENDICE 1