



Marzo 2017 - ISSN: 1988-7833

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM A EQUIPE DIRETIVA DE UMA ESCOLA DO ENSINO BÁSICO

Caroline dos Santos Porto*

Luciana Aita Riss**

Cristiane Krüger***

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Caroline dos Santos Porto, Luciana Aita Riss y Cristiane Krüger (2017): "Inteligência emocional e estilos de tomada de decisão organizacional: um estudo com a equipe diretiva de uma escola do ensino básico", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (enero-marzo 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/01/inteligencia.html>

RESUMO

A Inteligência Emocional é compreendida como habilidade de gerenciar os sentimentos, podendo ser adquirida por meio de experiências de vida e compreensão de si mesmo além de fazer parte dos processos de tomada de decisão organizacional. O presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre tomada de decisão e inteligência emocional, além de mensurar as habilidades de inteligência emocional na equipe diretiva na instituição pesquisada e identificar os estilos de tomada de decisão organizacional presentes na instituição de ensino. Quanto aos procedimentos metodológicos o estudo é qualitativo, descritivo baseado em estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com a equipe diretiva de uma escola municipal da cidade de Santa Maria - RS. Os resultados revelaram à preponderância da habilidade emocional de empatia, as entrevistadas ressaltam o dever da equipe diretiva em atender a necessidade de um colega visando a eficácia da organização. No que se atribui à tomada de decisão organizacional, os estilos que fazem vigência no cotidiano das entrevistadas são o diretivo e o comportamental, contudo por meio da entrevista predominou a racionalização do processo de decisão quando compete ao bom desempenho da organização.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Inteligência Emocional, Tomada de Decisão Organizacional.

*Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2016). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração.

**Concluiu o curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2009). É Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, na linha de pesquisa: Sistemas, Estruturas e Pessoas. Professora no curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA).

*** É bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha (Urcamp), Graduada no Programa Especial de Formação de Professores para Educação Profissional – PEG, Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria. Especialista em Gestão Pública, Mestre em Administração e Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Tem experiência profissional em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Pessoas, atua principalmente nas áreas Contábil, Administrativa e Gestão.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND STYLES OF ORGANIZATIONAL DECISION MAKING: A STUDY WITH POLICY TEAM OF A SCHOOL OF BASIC EDUCATION

ABSTRACT

Emotional Intelligence is understood as the ability to manage feelings and can be gained through life experiences and understanding of himself and is part of organizational decision-making processes. This study aims to analyze the relationship between decision-making and emotional intelligence, in addition to measuring the emotional intelligence skills in the management team in the research institution and identify the making styles organizational decision present at the educational institution. As for the methodological procedures the study is qualitative, descriptive based on case study. Data collection was conducted through interviews with the management team of a municipal school in the city of Santa Maria - RS. The results revealed the preponderance of emotional skill of empathy, the interviewees emphasize the duty of the management team to meet the need for a colleague to ensure efficient organization. As attaches to organizational decision making, styles that are effective in the daily interviewed are the governing and behavioral, but through interviews predominated streamlining the decision process when it is for the good performance of the organization.

Keywords: Organizational Behavior, Emotional Intelligence, Organizational Decision Making.

1. INTRODUÇÃO

A busca pelo equilíbrio da razão e emoção resulta na expressão Inteligência Emocional (IE) que para algumas pessoas é visto como um paradoxo. A natureza caótica das emoções faz com que elas pareçam irrelevantes ou até mesmo ameaçadoras para o modo de pensar, decidir e trabalhar. Caruso e Salovey (2007) defendem o uso da emoção e salientam sua importância em processos racionais.

A Inteligência Emocional, segundo Silva (2010), é compreendida como uma aptidão adquirida caracterizada pela capacidade do indivíduo em reconhecer seus sentimentos e dos outros em relações interpessoais. Pessoas que são dotadas destas habilidades para Robbins (2005) conseqüentemente podem ser mais eficazes no trabalho e contribuir com aplicações nos processos de liderança, conflitos interpessoais, motivação, atendimento ao cliente e tomada de decisões.

Para Teixeira et al. (2014) tomar decisões tem como princípio a seleção do diagnóstico de um problema, em que se busca encontrar as melhores soluções, e dentre essas seleciona-se a que oportunizar maiores benefícios. Os processos que implicam na tomada de decisão normalmente enfatizam a racionalidade, mas reprimem outras informações relacionadas à emoção. A relação da Tomada de Decisão e Inteligência Emocional reflete a relação da solução justa e do sentimento controlado. Desta forma, Silva (2010) argumenta que a tomada de decisão é uma escolha, que está presente no cotidiano, por sua vez conseqüência inevitável da ocorrência de um estímulo ou impulso que teve como princípio a emoção. Essa emoção pode ser atuada pelos indivíduos, desenvolvendo comportamentos emocionais diversos. É neste momento que o gerenciamento da inteligência emocional pode ser aplicado como elemento equilibrante nas relações interpessoais.

Neste contexto o objetivo desta pesquisa é analisar se há relação entre Inteligência Emocional e a Tomada de Decisão no âmbito organizacional, averiguar o perfil dos entrevistados, mensurar as habilidades de Inteligência Emocional presentes na equipe diretiva e identificar os estilos de tomada de decisão organizacional presentes na instituição de ensino.

A Inteligência Emocional vem ganhando espaço no campo de estudos do Comportamento Organizacional, tendo em vista o assunto é relevante a sua investigação, pois é identificada como uma habilidade pessoal que pode ser adquirida por meio de experiências de vida e compreensão de si mesmo. Já em relação à tomada de decisão, reflete significativamente em assuntos de múltiplas grandezas no âmbito organizacional, tendo alcance de curto e longo prazo, com a escolha de uma alternativa compreendida como mais satisfatória.

A relação entre Inteligência Emocional e Tomada de Decisão retrata o fato, no qual indivíduos conseguem controlar suas emoções em prol de decisões justas favorecendo, a si mesmas, o grupo e a organização, essa combinação retrata a importância do entendimento dos assuntos abordados. Ao perceber o âmbito organizacional, as tomadas de decisões normalmente são divergentes, pois cada indivíduo possui níveis de Inteligência Emocional e estilos de Tomadas de Decisões diferentes, um dos fatores chave que pode ser influenciador é o próprio ambiente organizacional na qual estão inseridas.

A pesquisa será realizada em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental, localizada na cidade de Santa Maria, RS. Teve origem como escola particular região central da cidade, em 1952 passou a pertencer a rede pública, sua estrutura foi mudada para outro bairro e seu público-alvo são crianças carentes.

2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para entender comportamento organizacional, Dubrin (2006) aborda como ponto de partida, o estudo do comportamento humano e a relação entre pessoas e organização, que são explicar, prever e controlar comportamento.

Vecchio (2008) questiona por que existem pessoas que sentem tanto prazer em trabalhar enquanto outras tornam o trabalho um sacrifício? O comportamento organizacional busca entender de maneira qualificada os processos comportamentais dos indivíduos nas organizações, como: atitudes, motivação e desempenho. O mesmo autor ressalta que o campo de comportamento organizacional tem o auxílio de diversas áreas que estudam a ciência do comportamento, incluindo psicologia, sociologia, ciência política e antropologia.

Nesse sentido o comportamento organizacional é um campo de estudos que tem como especialidade um corpo comum de conhecimentos, compreender o que as pessoas fazem nas organizações (ROBBINS, 2005).

Desta forma Vecchio (2008) corrobora que existem vantagens no estudo do comportamento organizacional, no desenvolvimento pessoal de liderança, escolha de estratégia de resolução de problemas, tomada de decisão, uma vez que o ambiente organizacional exige cada vez mais do colaborador, é preciso criar formas para que os indivíduos sejam mais eficazes.

Kinicki e Kreitner (2006) afirmam que o comportamento organizacional referido como comportamento organizacional é orientado para compreensão e gestão de pessoas nas organizações, tanto para pesquisas quanto para aplicação e é dividido em três níveis básicos de estudo, individual,

de grupo, e organizacional. Dubrin (2006) ressalta que nenhum grupo ou organização é tão capaz como um indivíduo e suas qualidades, ele tem o poder de levantar um time ou até mesmo com sua ausência levar a falência de um processo de trabalho que foi feito em equipe. O comportamento organizacional procura identificar os fatores-chave de como os indivíduos trabalham, representados no Quadro 1:

Quadro 1 - Fatores-chave do comportamento organizacional em cada indivíduo.

Diferenças Individuais		Tomada de decisão Individual	
Capacidade mental e Personalidade		Conceito básico de motivação	
Aprendizagem		Programas motivacionais	
Percepção		Conflitos	
Atitudes		Estresse	
Valores		Bem-estar	
Ética			

Fonte: Dubrin (2006, p.15).

A partir do Quadro 1 compreende-se como se comporta cada indivíduo, o que contribui para uma interligação dos níveis de estudo, um entendimento de grupos e relações interpessoais. O trabalhador motivado, por exemplo, aumenta o desempenho do grupo, contribui para o relacionamento interpessoal e exalta a cultura da organização (DUBRIN, 2006).

Para o indivíduo agregar dentro de uma organização, além de sua qualificação técnica e acadêmica é fundamental aprimorar sua habilidade cognitiva para sobressair-se com êxito em sua vida pessoal e profissional.

a. Inteligências Múltiplas

Para Gardner (1994), o conceito de inteligências múltiplas está ligado ao fator humano de incluir no campo da cognição suas competências muito mais amplamente, ultrapassando a noção comum de inteligência e desmembrando a inteligência no sentido do desenvolvimento que cada indivíduo tem facilidade em determinada aptidão. O mesmo autor ressalta que cada inteligência age independente, retrata o talento individual de cada indivíduo, mas também suas habilidades podem ser correlacionadas. No Quadro 2 demonstra-se as múltiplas inteligências propostos por Gardner (1994).

Quadro 2 - Inteligências Múltiplas de Gardner

Inteligências Múltiplas de Gardner	
Linguística	Relaciona-se com as palavras, com a linguagem escrita ou falada. Usa-se esta inteligência para ouvir, falar, ler, escrever e interpretar a linguagem.
Logico-Matemático	Trata do raciocínio dedutivo e indutivo, número e relacionamento. Ajuda a organizar, hierarquizar e sistematizar todas as coisas, encontrar ordem no caos.
Musical	É a habilidade de reconhecer padrões sonoros, melodias, tons e ritmos. O indivíduo portador dessa habilidade possui grande sensibilidade a sons ambientais, voz humana e em reconhecer e utilizar instrumentos musicais.
Espacial	É a capacidade de representar o mundo internamente em sua mente. O indivíduo portador desta habilidade se locomove facilmente por lugares, encontra caminhos, observa pequenos detalhes, reconhece rostos, cenas ou objetos, interpreta imagens com facilidade.
Corporal-cenestésica	É a habilidade de usar o corpo inteiro ou parte de seu corpo para fazer algo ou simplesmente para gerar um tipo de produção. Expressam seus sentimentos por meio de movimentos e aprendem mais facilmente usando movimentos corporais.
Interpessoal	Responsável pelo relacionamento pessoa-a-pessoa. Habilidade de comunicar-se com os outros, de ter empatia por seus sentimentos e convicções. O portador desta inteligência compreende melhor os outros, seus sentimentos, estado de ânimo, temperamentos, motivações e intenções.
Intrapessoal	Refere-se a compreensão de si mesmo, saber quem é, saber o que pode fazer, como reage às coisas, a fatos e o que deve evitar. Os portadores dessa inteligência tendem a não errar, pois conhecem seus pontos fortes e fracos.
Naturalista	Capacidade de entender e preservar o mundo. Nela estão relacionados todos os ecologistas, as pessoas que se preocupam com a natureza e com o ecologicamente correto.

Fonte: Adaptado de Gardner (1994).

No Quadro 2 verifica-se as faculdades humanas que Gardner (1994) refere como inteligências múltiplas, cada indivíduo pode ser contemplado por uma ou mais dessas competências. Nogueira (1998) complementa que cada indivíduo pode possuir faculdades diferentes, maior facilidade em números e não compreender bem em comunicação e escrita. A inteligência não deve ser compreendida apenas como uma vertente como o quociente de inteligência (QI), mas sim considerar as amplas habilidades mentais que cada pessoa é dotada. De fato, o mesmo autor retrata o indivíduo que possui superioridade em uma atividade mental está sujeito a ser superior em outras atividades.

Segundo Gardner (1994), estudiosos da educação estão tomando a ideia de inteligências múltiplas como fator comum, havendo interesses ao redor do mundo para novos projetos que buscam desenvolver programas de inteligências múltiplas para aplicar em diversas culturas com intuito potencializar do indivíduo. Gáspari e Schwarts (2002) corroboram que com o avanço do estudo da teoria gardneriana o desenvolvimento da competência do indivíduo reflete diretamente na promoção global em efeito cognitivo.

b. Inteligência Emocional

Dentre os principais tópicos para estudo do comportamento organizacional, se dá a relação entre os processos individuais, processos interpessoais e organizacionais. Ao estudar Inteligência Emocional pode-se observar que esta é uma habilidade mental de nível individual, sendo uma fonte importante de diferenças individuais que influencia o desempenho no trabalho e o comportamento (DUBRIN, 2006).

Uma questão que não envolvia muito interesse passou a ser o principal entre os psicólogos, compreende-se que os modelos tradicionais de inteligência e o QI são limitados, que faltava observar a competência interpessoal. Logo, a atenção foi voltada para Inteligência Emocional referida por alguns como Inteligência Emocional ou Quociente Emocional (QE), que é a capacidade de gerenciar a si próprio e seus relacionamentos de forma prudente e construtiva (KINICKI; KREITNER, 2006).

Administrar emoções refere-se relacionar cognição e afeto para gerar soluções que agregam no andamento organizacional. Sem a habilidade de unir pensamento e sentimento apenas usar o raciocínio lógico, perde-se parte das informações importantes que vem do sentimento, e se ao agir dotado apenas de emoção, ela pode oprimir fatos relevantes para gerar soluções significativas (CARUSO; SALOVEY, 2007).

Para Bastos (2008, p.1), “os indivíduos emocionalmente inteligentes usam a razão para compreender as emoções (próprias e dos outros) e lidar com elas, recorrendo às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais”.

A Inteligência Emocional para Mayer e Caruso (2002), pode ser considerada como uma das novas e legítimas habilidades humanas. Estudos feitos pelos mesmos autores sobre Inteligência Emocional em gestores apontam que pessoas com o nível maior de Inteligência Emocional dentro das organizações são dotadas de uma capacidade maior em seus relacionamentos, conseguem desempenhar trabalhos em equipe utilizando de sua liderança e auxiliam em processos que levam a organização a elevar suas atividades de forma mais eficiente.

Segundo Cunha et al. (2003) a inteligência emocional inclui características como: a capacidade de avaliação precisa dos estados de espírito próprios e alheios; a regulação adaptativa das emoções próprias e alheias; o uso inteligente das emoções nas diferentes atividades da organização (liderança, negociação, trabalho em equipe, resolução de problemas, tomada de decisão).

Goleman (2001), por sua vez, afirma que Inteligência Emocional descreve capacidades distintas e complementares da inteligência acadêmica, exemplifica que, muitas pessoas têm um elevado grau de cognição medido pelo QI, mas acabam trabalhando para uma pessoa que tem um QI inferior ao dela, porque essa pessoa é dotada da inteligência emocional e consegue desenvolver habilidades de controlar e gerenciar emoções e os seus relacionamentos. O mesmo autor traça cinco habilidades básicas e interdependentes, que são consideradas em pessoas emocionalmente inteligentes, elas estão divididas em dois grupos, competência pessoal e competência social que é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - A moldura de Competência Emocional

A Moldura de Competência Emocional			
Competência Pessoal		Competência Social	
Auto percepção	Conhecer os próprios estados internos, preferencias, recursos e intuições.	Empatia	Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupação dos demais.
Auto regulação	Lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos.	Aptidões Sociais	Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis
Motivação	Tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas		

Fonte: Goleman (2001, p. 43).

Conforme indicado no Quadro 3, a competência pessoal se refere à maneira que o indivíduo lida com o seu interior o lado consciente, já em relação à competência social, determina a forma na qual os indivíduos agem em suas relações (GOLEMAN, 2001).

Siqueira, Barbosa e Alves (1999) apontam em um estudo realizado para o entendimento sobre Inteligência Emocional, que a autoconsciência, automotivação e autocontrole seriam os pilares de sustentação da natureza psicológica, dentre essas habilidades a que tem maior evidencia é a autoconsciência, pelo fato desta habilidade desencadear as outras. A autoconsciência faz com que o indivíduo tenha uma visão do seu interior, podendo refletir e alterar seu estado emocional dependendo da situação em que ele está inserido, sendo esta então equivalente a auto percepção apresentada por Goleman (2001).

Mayer e Salovey (1999) compreendem que a auto percepção de um indivíduo é a capacidade de monitorar e identificar suas emoções, além de perceber isso em outras pessoas, por meio da maneira com que elas manifestam seus sentimentos. Também são capazes de perceber por meio de obras de arte, desenhos, quadros em que é expresso algum tipo de emoção, conforme o contexto.

Segundo Siqueira, Barbosa e Alves (1999), a automotivação habilidade da inteligência emocional, seria a capacidade de construir metas para si mesmo, perseverando e entusiasmando-se

com os objetivos pessoais, mesmo que seja difícil alcançar essas metas o indivíduo supera com determinação, otimismo e esperança. Indivíduos que expressam competência emocional motivacional de acordo com Tamayo e Paschoal (2003) são autodeterminados, inovadores, buscam alcançar o sucesso profissional, procuram estar de bem com a vida e no trabalho.

O indivíduo que possui aptidões sociais segundo Goleman (2001) conseguem praticar uma amplitude de tática de persuasão, liderar de maneira convincente, cultivar uma rede de relacionamentos, orientar outras pessoas a conseguirem superar suas capacidades, implantam e gerenciam mudanças. Caruso e Salovey (2007) complementam que um líder conduz os colaboradores utilizando um conjunto de habilidades altamente aprimoradas que envolvam a compreensão de como as pessoas pensam e sentem, estas habilidades são chamadas de inteligência emocional.

Segundo Hoffman (1994) a empatia, competência social compreende a capacidade que a pessoa tem de colocar-se no lugar do outro deduzindo seus sentimentos e, a partir do conhecimento adquirido por este processo, dar um retorno afetivo mais adequado para a situação do outro do que para sua própria situação. Mersino (2009) colabora, a empatia no âmbito organizacional é fundamental para um líder visionário, pois um indivíduo que está dotado desta capacidade de colocar-se no lugar do outro, consegue entender a situação a assim pode ajudar.

Já no que se refere ao autocontrole, para Dubrin (2006) se define pela capacidade individual de manter os impulsos sobre o comando do cérebro, se manter calmo mesmo exposto a raiva, evita que pessoas cometam violência com suas atividades e exponham seu sentimento negativo. Gestores com alto grau de autocontrole não decidira, repentinamente em uma situação de conflito, despedir um membro do grupo simplesmente por uma diferença de opinião.

Por sua vez Goleman (2001) afirma que o nível de inteligência emocional não está ligado à genética e nem está definido pelos anos iniciais de vida, a Inteligência Emocional pode ser aprendida e desenvolvida ao longo dos anos, são as experiências acumuladas, na medida que é aprofundado a capacidade de lidar com as emoções e impulsos, empatia e a relação social.

Segundo Cooper e Sawaf (1997), as emoções e os sentimentos tem papel significativo no raciocínio, eles interferem no funcionamento de como o cérebro e a cognição desenvolvem suas atividades, pois o cérebro é dotado de um conjunto de sistemas dedicados ao processo de pensamento que por sua vez buscam solucionar a escolha da resposta, conhecida tomada de decisão. O mesmo autor ressalta que a Inteligência Emocional é fator chave para o desenvolvimento de uma carreira, o profissional tecnicamente capaz com alto grau de Inteligência Emocional consegue

perceber de forma mais ágil que os outros as soluções de conflitos, identificarem os pontos fracos da equipe e apresentar correções, preencher lacunas nas organizações.

Para Silva (2010), conforme estudos se houver uma relação de equilíbrio entre razão e emoção (controle de emoções) a tomada de decisão terá efeito positivo, pois a escolha da alternativa consequentemente será ponderada e bem aceita na relação interpessoal. Pelo contrário, se em determinada situação não conter o domínio do equilíbrio emocional no encontro da tomada de decisão o resultado será negativo e causará uma relação interpessoal tempestuosa diante a ocorrência do fato.

Diante disto a mesma autora aborda que a necessidade de aprender a inteligência emocional para impulsionar capacidades não exercidas é de extrema importância, tanto no relacionamento interpessoal, vida pessoal e social e nas tomadas de decisões no ambiente organizacional. Assim, é notório que a inteligência emocional contribui de forma importante no processo de tomada de decisão, trazendo resultados eficazes para organização.

c. Tomada de Decisão Organizacional

O processo de tomada de decisão está situado no âmbito dos estudos de comportamento organizacional na variável interpessoal, na qual o indivíduo se relaciona com uma ou mais pessoas. Segundo Cooper e Sawaf (1997), tomada de decisão é o pensamento orientado para o objetivo que chamado de raciocínio e à seleção da resposta. Lachtermarcher (2009) confirma que a tomada de decisão se constitui como o processo que vai ao encontro de um conflito ou de uma oportunidade e a escolha de uma linha de ação para resolver. O conflito emprega-se em algo que é diferente do desejado e a oportunidade está voltada as chances e alcançar objetivos.

O processo decisório cria normas, valores e procedimentos para confirmar a crença existente, o que valida a lógica utilizada nas organizações. É um processo que tem continuidade e acaba normalizando as informações, contudo, está sujeito a falhas na criação de significado (FEIO et al., 2007). Ao mesmo tempo, existem restrições ao processo de tomada de decisão, devido à complexidade envolvida na mesma, à incerteza dos acontecimentos futuros. Para Feio et al. (2007) é importante buscar soluções satisfatórias, diferentes restrições e aspectos cognitivos geram diferentes processos decisórios.

As pessoas apresentam diferentes modos de tomar decisões, segundo Löbler et al. (2015) algumas enfatizam a objetividade, independente, reunindo muita informação e realizando análises

explícitas. Outros preferem adotar uma visão mais holística e intuitiva. Algumas operam de forma autônoma, enquanto outras dependem da ajuda de terceiros.

As decisões no âmbito organizacional para Shimizu (2006), possuem uma amplitude e complexidade diante de problemas sérios frequentemente que envolvem riscos e incertezas. O processo decisório em uma empresa deve ser estruturado e resolvido de modo formal, na qual prevaleça a transparência dos detalhes. Sauaia e Zerrenner (2009) complementam que uma escolha ou tomada de decisão implica por parte dos gestores muitas vezes com a limitação de recursos, lidar com metas conflitantes, atender às preferências de diferentes grupos de interesses, falta de tempo suficiente para desenvolver e selecionar boas alternativas de decisão.

Dubrin (2006) relata que existem dois tipos de decisões, programadas e não-programadas. As programadas ou rotineiras empregam-se em decisões que estão estabelecidas como padrões antecipadamente, geralmente não oferecem complicações ao indivíduo que as tomam. Já as não-programadas são decisões que não têm alternativas pré-estabelecidas e ao tomar uma decisão requer pensamento original ou criativo. Vecchio (2008) corrobora, as decisões organizacionais programadas, normalmente são efetivadas diante de regras, diretrizes, procedimentos estabelecidos.

Em compensação as decisões organizacionais não programadas estão ligadas a temas de planejamento estratégico e gerenciamento da crise, exercem por sua vez um impacto potencialmente considerável na organização. Em contrapartida Sprea (2009) relata problemas que são de origem da tomada de decisão se classificam em duas dimensões, estruturados (programados), as decisões são rotineiras, repetitivas e normalmente diretas e não estruturados (ou não programados), não podem ser lidadas de maneira intuitiva e acabam sendo mais complexas, algumas decisões pessoais precisam de cuidadosa reflexão.

Segundo Harrison (1993) o modelo processual da tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que terão consequências de longo prazo, ou seja, decisões que vão se perpetuar e atingir outros processos dentro do ambiente organizacional.

Para compreensão do processo de tomada de decisão, foram estabelecidos modelos decisórios como instrumento para construção e validação da escala de percepção dos estilos de tomada de decisão organizacional (EPETDO), para Choo (2003): (a) Simon (1979) e Cyert e March (1963) com o modelo racional; (b) Mintzberg; March; Olsen (1976) com o modelo processual; (c) Alison (1971), Lindblom (1980) modelo político; (d) Cohen, March e Olsen (1972) modelo anárquico, os autores estabeleceram propostas para entender que método as organizações utilizam para suas tomadas de decisões. O modelo racional em que as decisões são baseadas em regras claras a serem tomadas como redutor de riscos, é escolhida como melhor opção a satisfatória.

O modelo processual aparenta alto grau de imprevisibilidade, a escolha da decisão é passada por um processo de vários estágios até chegar em sua conclusão. No modelo político as decisões são influenciadas pela posição hierárquica dos colaboradores da organização, pelo controle de informações, pelo poder da organização sobre os mesmos. No modelo anárquico não existe processo para solução de problemas, as opções são impostas sem a definição dos colaboradores que irão participar da tomada de decisão, é considerado o interesse dos tomadores de decisão.

Para Kinicki e Kreitner (2006) um estilo de tomada de decisão colabora com a forma de como um indivíduo tem sua percepção diante de informações e na compreensão de seus estímulos. Os autores concordam com o modelo expresso por Robbins (2005), e identificam quatro estilos individuais diferentes no processo de tomada de decisão organizacionais. Eles são: (a) diretivo, (b) analítico, (c) conceitual, e (d) comportamental.

(a) **Estilo Diretivo:** as decisões são tomadas ao mínimo de informação e poucas alternativas avaliadas, buscam a racionalidade, as decisões práticas, sistemáticas, lógicas e eficientes. Normalmente o tipo diretivo toma decisões rápidas de curto-prazo, os indivíduos que tendem esse estilo são autocráticos ao exercer poder e controle.

(b) **Estilo Analítico:** é caracterizado por analisar uma situação criteriosamente, buscam diversas informações para compor um cenário de investigação. Os indivíduos analíticos são cuidadosos ao tomar decisões e levam mais tempo são capazes de enfrentar novas situações.

(c) **Estilo Conceitual:** os indivíduos com esse estilo possuem uma visão ampla do seu redor, buscam várias alternativas e possibilidades futuras, apreciam discussões com os outros para adquirir mais informações, são intuitivos e estão dispostos a assumir riscos. Seu enfoque são soluções a longo prazo, procuram ser criativo em suas tomadas de decisões, seu ponto negativo que muitas vezes podem ter uma abordagem idealista e indecisa à tomada de decisão.

(d) **Estilo Comportamental:** os indivíduos são receptivos a sugestões, apreciam interações sociais, as opiniões são trocadas abertamente, tem uma tendência a evitar conflitos e se preocupam com os outros, geralmente seu ponto fraco é ter dificuldade de dizer não aos outros e de tomar decisões difíceis.

O fundamento básico deste modelo para Robbins (2005) e Kinicki e Kreitner (2006) se caracteriza pela divergência de duas dimensões que o indivíduo se relaciona, a maneira de pensar, por sua vez as pessoas podem ser lógicas e racionais ou intuitivas e criativas, e a outra dimensão tem a ver com a tolerância à ambiguidade, em que indivíduos tendem a minimizar a ambiguidade e outros procurarem mais informações ao tomar decisões.

Os modelos de tomada de decisão procuram evidenciar os estilos que cada tomador tem segundo suas percepções, estímulos, diante de um determinado momento e situação. Os modelos ou estilos podem se relacionar, isso ocorre conforme o enquadramento em que cada resultado é executado. Pode-se compreender que o modelo racional de Simon (1979) e Cyert e March (1963) e o estilo diretivo tendem ao mesmo fim, buscam a racionalidade, lógica, decisões rápidas e satisfatórias. O modelo processual de Mintzberg, March e Olsen (1976) e o estilo analítico têm como fator comum a análise de informações e acabam encontrando diversos caminhos para o encontro da solução.

Em compensação o modelo político Lindblom (1980) e o estilo conceitual não se relacionam, o modelo político é atribuído a escolhas que partem a permissa da hierarquia, já o estilo conceitual se posiciona conforme discussões com demais colaboradores. Ao comparar o modelo anárquico de Cohen, March e Olsen (1972) e o estilo comportamental não se têm semelhanças, pode-se perceber que são opostos, um não busca soluções aprimoradas, apenas tentativas e erros, e o outro tem uma ampla aceitação a opiniões.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia do trabalho, para Trigueiro et al. (2014) o pesquisador encontrará a necessidade de coletar dados e informações conforme a natureza destes dados, informações e objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa. Este deverá escolher o tipo de abordagem que mais se identifica para o desenvolvimento do seu trabalho, podendo ser qualitativa ou quantitativa. Para Godoy (1995), ambas as pesquisas se caracterizam pelo seu esforço cuidadoso para descoberta de novas informações ou aplicação do conhecimento existente, porém as pesquisas tomam caminhos diferentes para obtenção destes conhecimentos e informações.

A presente pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa que segundo Stake (2011) este tipo de estudo fixa-se nos significados das relações humanas seguindo diferentes pontos de vistas. Sua descrição oferece ao leitor da pesquisa uma experiência indireta e o contexto é produzido por detalhes sendo que sua finalidade é geração de conhecimento. Trigueiro et al. (2014) complementam que a pesquisa qualitativa procura a compreensão do fenômeno específico em profundidade, trabalhando com descrições, interpretações, comparações, investigação, opiniões de indivíduos ou grupos.

Em relação ao seu objetivo a pesquisa é descritiva, que para Jung (2004) a descrição científica exige imparcialidade na coleta de dados e uma análise detalhada das informações

encontradas. O pesquisador deve observar, registrar e analisar os fenômenos sem manipulá-los (ANDRADE, 2010).

Quanto ao procedimento técnico, será realizado um estudo de caso, que segundo para Yin (2015) é indicado para investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, principalmente quando não se percebe claramente as fronteiras entre o fenômeno e o contexto. Para Yin (2015) estudo de caso contempla descrições ricas e empíricas de casos particulares associados a fenômenos, e normalmente são baseados em uma variedade de fontes de dados.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada, que para Trigueiro (2014) dá maior flexibilidade para o entrevistador, pois conforme o andamento das perguntas e houver necessidade não precisa se manter fiel o que foi planejado. O roteiro da entrevista foi construído e adaptado segundo as concepções dos autores Goleman (2001) e Rowe (1998).

Os questionamentos da entrevista foram divididos em três assuntos: o primeiro com cinco questões, relaciona as habilidades de Inteligência Emocional que se fazem presentes na equipe diretiva, as perguntas foram embasadas na moldura de competência emocional proposto por Goleman (2001); o segundo com mais cinco questões, visa identificar na percepção da equipe diretiva os estilos de tomada de decisão organizacional, as perguntas foram adaptadas do modelo de questionário de Rowe (1998), que busca classificar em um dos estilos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual, comportamental. No terceiro tópico foram abordadas perguntas que buscaram entender, na percepção dos colaboradores, se estes fazem uso e de que forma da inteligência emocional para as tomadas de decisões organizacionais. Os sujeitos da pesquisa foram quatro colaboradores: diretora da escola, duas coordenadoras pedagógicas e uma orientadora educacional.

Após realização das entrevistas as falas foram transcritas e posteriormente analisadas. Os resultados foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. Nesta análise para Godoy (1995), o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens previstos como importantes. Laville e Dionne (1999) colaboram que para fazer uma análise de conteúdo o pesquisador deve fazer um estudo minucioso das frases e palavras que mais façam sentido para captar as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das ideias principais do conteúdo proposto.

Para atender ao objetivo proposto utilizou-se categorias de análises, que são conceituadas como melhor alternativa para quem quer interpretar dados pelo método de análise de conteúdo e para o estudo de dados de origem qualitativa (BARDIN, 2010). O autor dividiu em três partes para

a categorização progressiva: inicial, intermediária e final. Para cada uma delas preveu-se um conceito norteador. A inicial é configurada com as primeiras impressões acerca da realidade organizacional estudada, é resultado do processo de codificação das entrevistas transcritas. Logo após a categoria inicial é configurada a categoria intermediária e assim como último processo também são agrupadas os códigos, palavras da categoria intermediária originando a categoria final (BARDIN, 2010).

As categorias intermediárias e finais propostas para à análise sobre inteligência emocional e tomada de decisão organizacional podem ser observadas no Quadro 4 .

Quadro 4 - Categorias de análise: Inteligência Emocional e Tomada de Decisão Organizacional

Categorias de análise - Inteligência Emocional	
Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Percepção dos sentimentos presentes	Auto percepção
Controlar-se em situação de pressão psicológica	Auto regulação
Estabelecer metas e cumprir ultrapassando obstáculos	Motivação
Oferecer mais atenção às necessidades do outro do que as suas	Empatia
Ter aceitação em uma proposta lançada, liderança em grupos sociais.	Aptidões Sociais
Categorias de análise - Tomada de decisão organizacional	
Categoria Intermediária	Categoria Final
Baixa tolerância à ambiguidade e orientado as questões técnicas	Diretivo
Alta tolerância à ambiguidade e orientado a questões técnicas	Analítico
Alta tolerância a ambiguidade e orientado a questões sociais e humanas	Conceitual
Baixa tolerância a ambiguidade e orientado a questões sociais e humanas	Comportamental

Fonte: elaborado pelos autores.

Cada categoria proposta no Quadro 4 foi embasada no objetivo da pesquisa, e cada código deu-se por meio de palavras frequentes da revisão teórica que por diante levaram a obtenção das categorias subsequentes.

O processo em que se forma a origem das categorias se efetiva na forma prevista por Bardin (2010), após a separação e organização do material, a exploração foi realizada por meio da codificação. Por sua vez a codificação se dá em função da repetição das palavras, uma vez que triangulada com os resultados observados. A partir deste processo constituiu-se as unidades de registro.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados, primeiramente apresenta-se o caso e o perfil dos entrevistados e posteriormente a análise das entrevistas. A pesquisa foi realizada em uma Escola de Ensino Fundamental, voltada inicialmente para formação de Técnicos em contabilidade. Em 1952, a rede municipal de ensino incorporou o colégio, hoje se encontra em uma região que compreende vários bairros de Santa Maria, região central do Rio Grande do Sul. Devido sua localização, a escola atende alunos que estão inseridos em áreas de extrema vulnerabilidade social e econômica.

A da escola possui um quadro de 528 alunos, distribuídos em 22 turmas em dois turnos, 1 diretora, 1 vice-diretora, 1 diretora de turno, 2 coordenadoras pedagógicas, 26 professores, 1 secretário, 2 funcionários da rede municipal e 3 terceirizados. No Quadro 5 apresenta-se o perfil dos entrevistados.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Entrevistas	Gênero	Idade	Formação	Cargo	Tempo de trabalho	Participação na equipe diretiva
A	Feminino	61	Pedagogia/ Habilitação Orientação Educacional	Orientadora Educacional	22 anos	Apoio
B	Feminino	45	Letras Português Inglês/ Especialização Português	Vice-diretora de turno	18 anos	Responsável pela disciplina
C	Feminino	53	Português/ Especialização Gestão Escolar	Direção Escolar	09 anos	Direção
D	Feminino	54	Letras Português Inglês	Coordenadora Pedagógica	15 anos	Coordenação

Fonte: documentos escola pesquisada.

No quadro 05 foi descrito o perfil dos entrevistados que pertencem a equipe diretiva da instituição pesquisada, todas são do gênero feminino, com a faixa etária de 45 a 60 anos, 3 com formação em Letras Português e 1 em Pedagogia. Em relação ao tempo de trabalho, 3 educadoras têm mais de 15 anos de atuação.

Segundo o portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o perfil do professor brasileiro é composto por mulheres (71%), com 39 anos de idade e 14 anos de experiência no magistério, em média. Passam o maior número de horas por semana ensinando: 25 horas semanais, 6 horas a mais do que a média dos países. A pesquisa aponta também

que 86,9% dos professores dizem estar satisfeitos com sua profissão e apenas 13,5% se dizem arrependidos de terem decidido tornar-se professor (INEP, 2014).

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O presente tópico tem por finalidade apresentar e discutir os resultados advindos da coleta dos dados, além de verificar a relação entre as seguintes categorias de análise: auto percepção; auto regulação; motivação; empatia; aptidões sociais no que diz respeito a inteligência emocional. Já no que tange o estilo de tomada de decisão organizacional, as categorias são representadas como: diretivo analítico; conceitual; comportamental.

Inicialmente as entrevistadas abordaram em suas respostas se reconhecem as suas emoções. Desta forma a respeito da auto-regulação ou autoconsciência, as quais traduzem se o indivíduo tem a percepção de seu estado emocional estavam presentes nas falas das entrevistadas B, C e D.

Entrevistada B: “eu acho que eu fico mais irritada, quando eu não estou bem, assim eu sempre tento manter a serenidade, eu sou uma pessoa que os outros me consideram tranquila e acho que eu sou assim, eu tenho uma paciência muito grande que até eu as vezes me surpreendo, eu tento me controlar as vezes eu estou a ponto de dizer assim olha, eu preciso ir embora mas não, eu me controlo sabe, eu vou levando...quando isso acontece eu tenho consciência, eu me controlo muito.”

Entrevistada C: “...eu não sou uma pessoa gangorra que um dia está feliz outro dia está triste...agora eu sinto quando não estou no meu estado normal, que é estar furiosa por uma situação que eu poderia ter organizado melhor ...e eu consigo entender, eu consigo ver isso bem.”

Entrevistada D: “A gente percebe aquele pensamento, meu deus eu pensei isso? Mas não é bem assim, aí vamos ter calma, rever toda a situação, eu sou muito de analisar, analiso tudo, às vezes nada é perfeito, errar é humano às vezes tu comete um deslize, mas tu tens que repensar e de repente se precisar pedir desculpa pra alguém acontece, não tenho problema nenhum contra isso.”

Nota-se que cada entrevistada em sua particularidade, compreende seu estado emocional, a percepção da mudança de um estado equilibrado, para uma emoção que causa sentimentos diferentes do seu cotidiano. Para Siqueira, Barbosa e Alves (1999) a autoconsciência faz com que o indivíduo tenha uma visão do seu interior, podendo refletir e alterar seu estado emocional dependendo da situação em que ele está inserido.

No que se refere a auto regulação que é entendida como a habilidade emocional do indivíduo de controlar suas emoções, como por exemplo, enfrentar situações de carga psíquica desgastante e controla-se positivamente. As entrevistadas A, C e D apresentaram suas experiências.

Entrevistada A: “... de chegar assim ao ponto de tão difícil ou tu, segue ou tu te afasta do trabalho então, mas ai você tem que ir superando, tentando, se adaptar a situação entendeu?...”

Entrevista C: “agora quando a pressão foge ao nosso controle e depende de outras pessoas pra que a coisa ande melhor, olha é torturante vou te dizer, por que eu sou muito rãh...tento ser pelo menos mais light, mas não consigo, tem certas coisa pra mim tem que ser muito estanque.”

Entrevista D: “pressão psicológica esse é o problema... Pressão psicológica às vezes tu tem que segurar contar até dez, pensar, repensar ajuda né?”

Controlar os sentimentos diante de uma situação emocional pode ser mais tranquila para uns e mais desafiadoras para outros indivíduos, como nas falas das entrevistadas C e D que precisam de um controle maior para não expressar sentimentos negativos para outras pessoas ou até mesmo deixar-se consumir por eles.

Em todas as respostas percebeu-se que a habilidade de auto regulação é complexa de trabalhar no seu interior, pois além causar sentimentos intensos é preciso uma ação para controlar eles. Dubrin (2006) complementa, autocontrole se define pela capacidade individual de manter os impulsos sobre o comando do cérebro, se manter calmo mesmo exposto à raiva, evita que pessoas cometam violência com suas atividades e exponham seu sentimento negativo.

Ressalta-se as abordagens das entrevistadas A e B no que tange a motivação visto ser uma habilidade que proporciona o caminho para alcançar as metas, objetivos para vida, ou mesmo conseguir energia positiva em atividades que não são prazerosas.

Entrevistada A: “Os concursos que eu fiz, eu queria e achei um jeito de fazer. Tudo o que idealizei, que sonhei, eu tive como desafio. Estudar, era difícil, mas eu estudei, trabalhar, eu quis passar eu concursos estudei entendeu, então essas coisas assim que foram batalhadas não foram de mão beijada ela foi muito... consegui espaço que eu tenho... eu tive objetivo, eu tinha metas.”

Entrevistada B: “eu sou insistente porque a meta é minha eu quero o objetivo é meu, para eu alcançar eu vou fazer de tudo que for necessário, minha carteira de motorista é um exemplo disso... porque na verdade eu não passei de primeira, eu rodei, rodei e rodei, e ai que eu falava para todo mundo, eu não vou desistir, eu vou tirar e vou pagar quantas vezes forem necessário até eu estar com a carteira na mão, eu quero então eu não desisto fácil.”

Aos estabelecer metas para suas vidas as duas entrevistadas acima, demonstram perseverança em cumpri-las, enfatizando “sentir-se desafiada” como diz a entrevistada A e “fazer quantas vezes necessárias” pela entrevistada B. Siqueira, Barbosa e Alves (1999) corroboram que a automotivação habilidade da inteligência emocional, seria a capacidade de construir metas para si mesmo, perseverando e entusiasmando-se com os objetivos pessoais, mesmo que seja difícil alcançar essas metas o indivíduo supera com determinação, otimismo e esperança.

Praticar e desenvolver a empatia, que compreende a percepção do estado emocional de um indivíduo colocar-se no lugar de outro indivíduo, torna-se relevante para exercitar a Inteligência Emocional. Em relação aos sentimentos advindos da empatia dos entrevistados A, B, C, e D se posicionaram da seguinte forma.

Entrevista A: “eu estou em uma situação real agora hoje, gostaria de viajar e não posso, porque eu tenho que fazer um atendimento que é uma situação grave, e eu preciso deixar o meu individual e pensar lá no profissional, daí eu tenho que dar prioridade no caso, e eu tenho que abrir mão... geralmente eu tenho que ficar, estou sempre abrindo mão do pessoal pro profissional.”

Entrevista B: “A minha reação é sempre assim de solidariedade, sempre que me pedem qualquer coisa mesmo...eu não acho isso ruim, porque a gente trabalha com uma equipe e como equipe fazendo parte dela, eu tenho que colaborar que as coisas fluam, que andamento da escola não seja, prejudicado.”

Entrevista C: “Para falar bem a verdade querendo como escola, eu tenho que que abrir mão dentro das normas, vamos supor que eu não queira, que eu acho que aquilo... Tem que ver o contexto que está inserido...”

Diante dos argumentos das entrevistadas, todas recusariam a imposição de seu anseio em relação a uma necessidade pessoal em relação a sua colega, mas fica claro em suas falas que por virtude realizariam este comportamento em razão de fazer parte da escola ou seguir normas estabelecidas pela organização que estão inseridas. Mersino (2009) menciona que a empatia no âmbito organizacional é fundamental para um líder visionário, pois um indivíduo que está dotado desta capacidade de colocar-se no lugar do outro, consegue entender a situação e assim pode melhor ajudar.

Persuadir outro indivíduo ao um desejo seu, compreende-se pela habilidade de aptidão social, por sua vez as entrevistadas expressaram em suas falas como se posicionam quanto à habilidade.

Entrevistada B: “Eu não sou muito de ficar insistindo eu não sou insistente, se eu tiver uma proposta eu vou lançar, mas se o outro não for adepto eu não insisto.”

Entrevistada C: “lanço uma ideia, a ideia não foi bem aceita, aí vai ter motivos, não vai ser bem aceita, não por que eu não quero, tem que ter motivo de não aceitarem, me provem, vamos conversar, pode ser que outras das meninas possam ter outra ideia, que possa ser melhor do que, que possa mais completa.”

Entrevistada D: “Geralmente você expõe tua vontade, claro você tem uma visão e outro colega não tem a mesma visão que tu tem, daí tu vai ter que fazer o que, falar de outra forma ou mostrar de uma outra forma, mostrar qual foi a tua proposta, as vezes tu é, mal interpretada, o entendimento não é o mesmo, daí tu tem que mostrar de uma outra forma o que seria aquilo.”

Ao analisar as falas das entrevistadas C e D, é evidente o uso da habilidade de persuasão, referem-se ao lançar uma ideia ao grupo de indivíduos que fazem parte da equipe na escola, ao não ter uma aceitação, as entrevistadas questionam os motivos de não ser aceito seu desejo, logo apresentam argumentos mais consistentes e partem para uma negociação da ideia proposta. A entrevista B deixa claro, que não faz parte do seu intimo impor sua posição e aceita as propostas que favorecem a equipe. O indivíduo que possui aptidões sociais segundo Goleman (2001) conseguem praticar uma amplitude de tática de persuasão e liderar de maneira convincente.

Ao tomar decisões dentro das organizações o individuo assume riscos, a habilidade emocional contribui para soluções mais satisfatórias. Por sequeute ficou exposto no conteúdo das narrativas à preponderância da habilidade emocional de empatia, elas ressaltam o dever como equipe diretiva em atender a necessidade com de um colega para eficácia da organização.

Após analisadas as respostas das entrevistadas no que tange as habilidades de inteligência emocional, apresenta-se a seguir as discussões referentes ao estilo de tomada de decisão organizacional. Como primeira categoria de analise compreende pelo modelo diretivo que busca racionalidade, lógica em suas decisões e baixa tolerância a ambiguidade, os argumentos a seguir foram identificados nos resultados das narrativas das entrevistadas sobre o questionamento sobre o processo de tomar decisões:

Entrevistada A: “Uma equipe que faça parte, que eu faça parte, assim me faz bem aquelas pessoas que tem vontade de acertar...”

Entrevistada B: “Eu acho assim que quando uma pessoa sabe o que quer, porque é muito ruim quando, principalmente a equipe gestora, se ela está ali insegura...”

Entrevistada C: “Eu acredito assim, ser um profissional é conseguir fazer aquilo que tem que fazer, se você é uma coordenadora de escola, vamos supor, mesmo que você não tenha experiência, tenha ansiedade para aprender, você tenha disponibilidade de estar aqui, não estar só preá fazer de conta.”

O estilo diretivo por sua vez faz referencia a tomada de decisão que use a racionalidade, nas falas das entrevistadas A, B e C percebe-se uma necessidade de segurança, de fazer o certo em relação à equipe. Pode-se compreender que o modelo racional de Simon (1979) e Cyert e March (1963) e o estilo diretivo tendem ao mesmo fim, buscam a racionalidade, lógica, decisões rápidas e satisfatórias.

Ao analisar as falas das entrevistadas sobre o estilo de tomada de decisão em determinada situação, constatou nos resultados B e D, o modelo analítico que corresponde ao alto grau de ambiguidade e orientado a questões técnicas percebe-se:

Entrevistada B: “É muita reflexão em cima, porque fazer uma coisa por impulso não dá, então você tem que pensar bem, aquela história conta até dez, né pensa, não fala, isso é uma outra que faço bastante, eu não fico falando de mais eu não, eu penso muito, sabe eu acho que as vezes quando você faz as coisas por impulso tu pode não fazer ou tomar a melhor escolha, então reflito muito.”

Entrevistada D: “É analisar, refletir, acho nada a gente tem tudo por impulso, a gente tem que pensar, repassar de cabeça fria, sabe, nada com uma boa noite de sono, e repensa de novo, acho que não dá pra tomar decisão assim, sabe do nada assim, tem que refletir bastante assim, posicionamento mais maduro.”

O estilo analítico de tomada de decisão está voltado compreensão e revisão dos fatos, além de ser voltado a racionalidade, as entrevistadas B e D, expressam satisfatoriamente o conceito. Kinicki e Kreitner (2006) contribuem que o estilo analítico é caracterizado por analisar uma situação criteriosamente, buscam diversas informações para compor um cenário de investigação. Os indivíduos analíticos são cuidadosos ao tomar decisões e levam mais tempo são capazes de enfrentar novas situações.

Após a indagar sobre processo de decisão, houve uma compressão e classificação das falas das entrevistadas A e C que seguem na sequência, foram utilizados dois estilos de tomada de decisão organizacional, o diretivo e o comportamental:

Entrevistada A: “Mas eu não penso sozinha, como eu estava te dizendo! A gente sempre pensa em equipe, o que nos precisamos fazer, hoje, por exemplo, exemplo última agora que a gente ficou em reunião, nos precisamos fazer alguma coisa, se não está legal, a gente tem que evitar que o pior aconteça”

Entrevistada C: “Primeiro, eu penso numa situação, eu nunca tomo sozinha, eu sempre tenho uma vice-diretora de escola, né na escola, então ela é o ponto inicial pra eu saber se aquilo que estou a pensar é correto ou tem outra maneira de, se ela me disser olha é assim que deve ser, pensa não tem mais o que se pensar em tal coisa, aí a gente toma a decisão junta, nunca faço nada sozinha.”

Em relação às falas das entrevistadas A e C pode ser considerando presente os dois estilos de tomada de decisão organizacional, o diretivo que busca decidir a partir de decisões técnicas e racionais, como traz na fala das entrevistadas A e C “não penso sozinha”, o que indica uma norma estabelecida pela organização de trabalho em grupo ou equipe, também pode ser compreendido a uma decisão comportamental no qual o indivíduo precisa da relação social para compreender a escolha correta.

Muitas situações podem ser solucionadas com resultados satisfatórios quando o indivíduo agrega a habilidade emocional na tomada de decisão em sua organização. Bem como decidir em razão de um sentimento equilibrado para uma questão que faz justo esse entendimento. Neste

contexto resultaram nos argumentos sobre influencia da Inteligência Emocional na tomada de decisão organizacional das entrevistadas nas seguintes sentenças:

Entrevistada A: "... de chegar assim ao ponto de tão difícil ou tu, segue ou tu te afasta do trabalho então, mas aí você tem que ir superando, tentando, se adaptar a situação entendeu?..."

Entrevistada B: "Eu não entro em uma discussão porque eu sei que se eu começar a falar eu vou chorar, é difícil esse autocontrole, então eu sempre evito problemas para não chegar a esse ponto, então eu prefiro me calar."

Entrevistada C: "Para falar bem a verdade querendo como escola, eu tenho que que abrir mão dentro das normas, vamos supor que eu não queira, que eu acho que aquilo... Tem que ver o contexto que está inserido."

Em sua fala a entrevistada A menciona um caso de tomada de decisão, permanecendo em seu emprego mesmo estando em um ambiente de pressão psicológica, logo compreende ao autocontrole a fim de não decidir algo que tenha proporções maiores em sua carreira. Ao reportar que possui dificuldade em controlar sua emoção no momento de uma discussão a entrevistada B evidencia sua habilidade de auto percepção, logo decide não participar de um conflito e não impor seu ponto de vista. A fala da entrevistada C expressa sua habilidade de autocontrole em relação ao abrir mão um desejo e a tomada de decisão, fazer o que é correto para a organização.

Dentre os resultados ressaltou-se a fala da entrevistada a D, ao expressar o entendimento na relação da Inteligência Emocional e tomada de decisão organizacional:

Entrevistada D: "Uma amiga fez uma coisa errada não tem que concorda com a atitude da amiga, por que eu sou amiga entendeu? Isso é coração, sentimento, acho que tem que ter certa hora usar o bom senso, equilíbrio... vamos da mais uma chance para esse aluno, ele não tem mãe, de querer ajudar mais de perto tu te emociona com uma história de vida, já aconteceu bastante vezes."

O entrevistado D proporcionou no começo de sua fala uma relação de habilidade emocional ao controlar seu sentimento e dispor de razão na tomada de decisão em relação ao afeto que tem por uma amiga que teve uma atitude errada. Já na contextualização da fala por sequencia é reportado o uso da emoção para a tomada de decisão, neste caso usando a razão em virtude de emoção que o fato condiz. Silva (2010) argumenta que se houver uma relação de equilíbrio entre razão e emoção (controle de emoções) a tomada de decisão terá efeito positivo, pois a escolha da alternativa consequentemente será ponderada e bem aceita na relação interpessoal.

Após apresentação e análises dos conteúdos conclui-se que o uso da habilidade emocional pode ser caracterizado como instintivo ou como algo racional no processo de tomada de decisão

organizacional, com predominância na racionalização do processo de decisão quando se compete ao bom desempenho da organização, que por sua vez a escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O indivíduo é compreendido como fator-chave nas organizações, por sua vez o estudo do CO, preocupa-se em analisar as variáveis que o mesmo se relaciona dentro de um ambiente organizacional. Para alcançar o bem-estar o sucesso profissional, muitas vezes o indivíduo necessita desenvolver habilidades emocionais.

Tendo em vista a intensão deste estudo sobre analisar a existência da relação entre Inteligência Emocional e a tomada de decisão organizacional, os objetivos da pesquisa foram alcançados, as entrevistadas que por sua vez são professoras, em seu ambiente escolar, fica claro em suas falas que desenvolveram e praticam habilidades emocionais. Em resposta a auto percepção, as entrevistadas relatam sentir quando não estão no seu estado de emoção habitual. Quanto à empatia, todos os resultados apontam um dever com a equipe e a necessidade de se colocar no lugar de sua colega por bem maior, o bom andamento da escola.

Já no que se refere a habilidade de autocontrole, duas entrevistadas expuseram em suas narrativas maior complexidade em desenvolver essa habilidade emocional. Já em relação ao alcance de concretizar seus objetivos individuais todas se mostraram motivadas. No que diz respeito à persuasão uma das entrevistadas, agrega com o resultado, de não impor seus argumentos e aceita as propostas que favorecem a equipe de mais valia para escola.

Ao retomar o objetivo proposto de identificar o estilo de tomada de decisão da equipe diretiva, evidencia-se a partir de seus argumentos que as normas estabelecidas na escola de decisão conjunta configuram no estilo diretivo, que busca racionalidade e uma visão técnica para a tomada de decisão. Posteriormente evidencia-se o analítico que também é voltado para a racionalidade, mas com alto grau de ambiguidade. E por apresentarem em suas falas a divisão da decisão sempre com um colega que faz parte da equipe é resultado do estilo comportamental.

O uso da habilidade emocional para tomada de decisão organizacional se faz presente nos processos da organização, cada resultado configurou-se de acordo com cada indivíduo. A habilidade que mais ficou evidente foi à empatia, não apenas no sentimento em se colocar no lugar do outro (sua colega, ou aluno), mas em pensar na equipe como competência organizacional.

No que tange a sugestões, ao pesquisar sobre EI, seria apropriado realizar a comparação com demais instituições de ensino, e demais organizações nas quais tenham o ser humano como agente

do processo de relacionamento interpessoal para a fluência da execução em excelência na prestação de serviço. Ressalta-se que após a análise de conteúdo, no que compete a direção, aos gestores poderiam ser feitas sugestões para cada entrevistado desenvolver as habilidades emocionais e estilo de decisão que menor foram evidenciaram em seus argumentos.

No que concerne por limitação da pesquisa considera-se o número de pessoas entrevistadas, logo poderiam ser questionados também professores e realizar um estudo comparativo. Outro fator limitante é o reconhecimento do tema habilidade emocional e sua influencia na tomada de decisão organizacional e reciprocamente, das entrevistas em questão. Para estudos posteriores sugere-se a replicação da presente pesquisa em outras escolas para comparar resultados, e contemplar além da direção da escola os professores e demais funcionários, visando traçar um perfil mais completo da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, L. B. P. **Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa, PO: Ed. 70, 2010.
- BASTOS, C. M. C. L. Inteligência emocional, liderança e desempenho: Qual a relação? Um caso na administração pública local. **Dissertação** (Mestrado) Instituto superior de psicologia aplicada. 2008.
- CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo, SP: M. Books do Brasil, 2007.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, 1953**. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CYERT, R.; JAMES M. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 17, n. 1, p. 1-25, Mar, 1972.
- COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.
- CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. RH Editora, 2003.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Thomson, 2006.
- FEIO, M. A. C. B. N.; NODARI, L. D. T.; ZIBRES, R. A.; POPADIUK, S. O processo de tomada de decisão: Um estudo em empresas de tecnologia da informação. **XXVII Encontro Nacional de**

Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR, 2007.

GARDNER, H. **Estruturas da mente:** a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas 1994.

GÁSPARI, J. C.; SCHWARTS, G. M. Inteligências múltiplas e representações. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa.** Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativas tipos e fundamentos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, SP, 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2001.

HARRISON, E. F. Interdisciplinary models of decision making. **Management Decision,** London, v. 31, p. 27- 27, 1993.

HOFFMANN, J. M. L. Avaliação mediadora: uma relação dialógica na construção do conhecimento. In: Avaliação do rendimento escolar. São Paulo: FDE, p. 51-9, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA-INEP. Pesquisa internacional revela perfil de professor e diretor. Brasília-DF, 2014. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/pesquisa-internacional-revela-perfil-de-professor-e-diretor>. Acesso em: 30 de mai.2016.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro, RJ: Axcel Books, 2004.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional.** 2. ed. São Paulo, SP: Mc Graw Hill, 2006.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa operacional:** na tomada de decisões. São Paulo, SP: Pearson, 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, Ed. da UFMG, 1999.

LINDBLOM, C. E. **O processo de Decisão Política.** Brasília: UnB, 1980.

LÖBLER, M. L.; REIS, E.; NISHI, J. M.; TAGLIAPIETRA, R. D. Inventário de estilos de tomada de decisão: Validação de instrumento no contexto brasileiro. **XXXIX Encontro ANPAD.** Belo Horizonte- MG, 2015.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **O que É Inteligência Emocional?** Em P. Salovey; D. J. Sluyter (Eds.), *Inteligência Emocional na Criança: Aplicações na Educação e no Dia-a-dia.* (pp. 15-49). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAYER, J. D.; Salovey, P.; Caruso, D. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2002.

MERSINO, A. C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos. Tradução do original: Emotional Intelligence for Project Managers por Roger Maioli dos Santos. São Paulo : M.Books, 2009, 247 p.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly,* Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

NOGUEIRA, M. A. Relação família-escola: novo objeto na sociologia da educação. **Cadernos de educação PAIDÉIA,** FFCLRP-USP, Ribeirão Preto, fev/ago, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2005.

- SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea – Anpad**, 2009.
- SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- SILVA, M. J. M. R. A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais. **Dissertação** de Mestrado em Gestão/MBA. Universidade Aberta. Lisboa, 2010.
- SIMON, H. A. On Parsimonious Explanations of Production Relations. **Scandinavian Journal of Economics**, Wiley Blackwell, v. 81(4), pg. 459-474, 1979.
- SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA, N. C.; ALVES, M. T. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 1999.
- SPREA, J. Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas. **Dissertação** (Mestrado) – ISCTE, Business School - Departamento de Ciências da Gestão, 2009.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC - Revista de Administração Contemporânea - Anpad**, 2013.
- TEIXEIRA, A. R. A.; FERNANDES, P. S.; ALMEIDA, L. P. M.; SOUZA, A. R.; REIS, N. C. A influência da inteligência emocional na tomada de decisão gerencial. **XI Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia**, 2014.
- TRIGUEIRO, R. M.; RICIERI, M.; FREGONEZE, G. B.; BOTELHO, J. M. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. 1. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5ª ed. Bookman: 2015.