

O NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DAS EMOÇÕES NA TOMADA DE DECISÃO

Maria João Rosa da Silva
mjoaorosa14@hotmail.com
Doutoranda em Gestão

Felipa Lopes dos Reis
felipareis@net.sapo.pt
Doutorada em Gestão

Resumo

O objecto deste estudo prende-se com a análise do nível de importância da inteligência emocional e das emoções na tomada de decisão, e em que medida são elementos intervenientes nas relações interpessoais. O objectivo geral centra-se na análise das capacidades que o ser humano possui de forma a perceber e gerir as suas emoções, e conduzindo as dos outros, nas relações interpessoais verificadas nas organizações.

Realizou-se uma revisão da literatura, fornecendo contributos para um referencial teórico lógico, localizando reflexões sobre as temáticas das emoções, inteligência emocional, expressões faciais e tomada de decisão.

Na prossecução da investigação, os procedimentos metodológicos utilizados consistiram no desenvolvimento, de um tipo de pesquisa descritiva, correlacional e transversal; o meio utilizado foi quantitativo. A selecção da amostra foi não probabilística por conveniência, limitada a 60 pessoas, estando presente a inevitabilidade da representatividade da população escolhida, possibilitando reflectir, as necessidades evidenciadas no estudo.

Da análise aos dados, foi possível a obtenção de uma resposta à questão colocada, evidenciando-se a necessidade da ocorrência de um estímulo para que haja uma emoção e uma consequente tomada de decisão, sendo a inteligência emocional um meio que deverá intervir positivamente, encontrando-se em consonância com os elementos analisados na bibliografia consultada. Os resultados obtidos apoiaram as hipóteses formuladas. A maioria dos inquiridos apresenta facilidade no contacto com outros indivíduos, estabelecendo proximidades estáveis, com elevada predisposição para interagir, e possíveis ajustes comportamentais. Infere-se que, com comportamentos desta natureza ocorrem relacionamentos positivos, sendo, a componente emocional dos indivíduos considera-se equilibrada, apresentando inteligência emocional.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Emoções, Tomada de Decisão

Introdução

A modificação na orgânica das sociedades contemporâneas não pode ser ignorada, bem como toda a decorrente influência provocada nos comportamentos dos seres humanos. Estas alterações originam novos desafios sociais, e consequentes transformações nos comportamentos, pelo que se torna imprescindível uma aprendizagem emocional, que possa possibilitar relações intra e interpessoais equilibradas.

Nesta perspectiva, as pessoas devem desenvolver competências, de forma a conseguirem mobilizar a energia das suas emoções numa vertente motivadora positiva, ou seja, o ser humano

a partir do meio ambiente envolvente percepção estímulos que na maioria das situações desencadeiam emoções negativas, resultando em tomadas de decisão desajustadas, criando assim interações conflituosas. Se as pessoas efectuarem uma aprendizagem emocional adequada, por certo, os ambientes instáveis e conflituosos tenderão a diminuir, verificando-se uma interacção harmoniosa.

O estudo da problemática emocional tem sido uma matéria apaixonante e envolvente, tendo surgido diversas reflexões, que apontam cada vez mais para o constructo de inteligência emocional como fenómeno processual de emoção em interacção relacional humana, ou seja, parte-se da ratificação das emoções como processo adaptativo da pessoa ao ambiente, e a inteligência emocional é percebida e representada, como um processo de adaptação do homem aos contextos dinâmicos humanos.

Enquadramento Teórico

A pesquisa bibliográfica teve como objectivo tentar localizar reflexões sobre as temáticas da inteligência emocional, das emoções e da tomada de decisão.

Emoções

As emoções desempenham um papel central no funcionamento psicológico humano, o que tem sido pelo menos avocado por vários teóricos, no entanto, nem sempre a sua definição é clara e atinge unanimidade, dependendo da ênfase dada pelas diferentes teorias e a especificidade das componentes em que se baseiam, como factores genéticos, ambientais, relacionais e culturais.

Uma definição de emoção, numa simplificação do processo neurobiológico, conforme Damásio (2003), consiste numa variação psíquica e física, desencadeada por um estímulo, subjectivamente experimentada e automática e que coloca num estado de resposta ao estímulo, ou seja, as emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e de reagir de forma adaptativa.

Por seu lado, Goleman (1997: 310) refere: “...emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios aí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a acção. Há centenas de emoções, incluindo respectivas combinações, variações, mutações e tonalidades”. Goleman (1997: 50) afirma, baseando-se nos pensamentos de António Damásio, que as emoções também têm importância no que respeita à racionalidade. Assim, num certo

sentido, os seres humanos possuem dois cérebros e duas mentes, e dois tipos diferentes de inteligência: a racional e a emocional. Quando se agita o sentimento e o pensamento, a faculdade emocional orienta as nossas decisões no momento, trabalha ligando-se à mente racional, permitindo ou impedindo o próprio pensamento. De igual modo, o cérebro pensante desempenha um papel decisório nas nossas emoções, à excepção das situações que as emoções fogem ao controlo e a mente emocional domina.

Parece-nos ser exequível enquadrar neste estudo, no contexto da problemática das emoções, uma breve abordagem da liderança e, evidenciar o elevado nível de importância que as emoções aduzem à forma como é exercida. Optámos por mencionar um caso específico de um líder, José Mourinho, que nos parece ser a imagem perfeita de uma liderança eficaz.

Lourenço (2009: 31) afirma que, a maneira como Mourinho utiliza a razão para compreender as suas emoções e as do seu grupo de trabalho, tomando decisões racionais em ambientes intensamente emocionais, projecta-o como um “mestre”, na árdua tarefa de conduzir e motivar o seu grupo. Esta designação que lhe é atribuída, baseia-se essencialmente, no conjunto de características que evidencia, conjugando frequentemente, uma comunicação constante e frontal com os membros da equipa, com um equilíbrio estável entre razão (competência e capacidade de análise) e emoção (relações humanas e motivação pessoal).

A liderança de Mourinho encontra-se em consonância com o raciocínio apresentado por Goleman (2007) sobre as emoções e os líderes, referindo que nenhum líder tem a capacidade de gerir as emoções dos outros elementos do grupo, se não for capaz de gerir as suas próprias emoções. Mourinho ao estudar os comportamentos dos seus colaboradores e adversários, analisa as emoções que lhes são intrínsecas, retirando aprendizagens para o controle das suas emoções.

Inteligência Emocional

Goleman (1999: 323) define Inteligência Emocional: *“como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”*.

Goleman (2007: 59) estabelece os quatro domínios da inteligência emocional e as dezoito competências associadas conforme segue:

| | | |
|----------------------------------|------------------------------------|---|
| COMPETÊNCIAS PESSOAIS | AUTOCONSCIÊNCIA | Autoconsciência Emocional Auto-avaliação Autoconfiança |
| | AUTOGESTÃO | Autodomínio Emocional Transparência Capacidade de Adaptação Capacidade de Realização Capacidade de Iniciativa Optimismo |
| COMPETÊNCIAS SOCIAIS | CONSCIÊNCIA SOCIAL | Empatia Consciência Organizacional Espírito de Serviço |
| | GESTÃO DAS RELAÇÕES | Liderança Inspiradora Influência Capacidade para desenvolver os outros Catalisador da Mudança Gestão de Conflitos Espírito de Equipa e Colaboração |

Goleman (2007: 40) defende que da análise da inteligência emocional e das respectivas competências, surgem conhecimentos que habilitam a descrever a dinâmica de todo este fenómeno, e em simultâneo proporcionam linhas de orientação prática para desenvolver a capacidade de liderança. Refere, ainda, que as competências da Inteligência Emocional não são aptidões inatas, mas sim adquiridas. Goleman pretende dizer que, a liderança funciona melhor através de líderes emocionalmente inteligentes, e que geram ressonância, isto é, são mais eficientes. A competência emocional apreendida, baseada na inteligência emocional, resulta num desempenho extraordinário no trabalho desenvolvido.

Lourenço (2009) fazendo uma ligação da componente emocional com a liderança de Mourinho, refere que, a relação emocional que detêm com o seu grupo é poderosa, baseando-se nas emoções. No domínio da inteligência emocional, sendo um líder que se conhece enquanto ser emocional, o que facilita o conhecimento dos outros, e com a sua elevada autoconfiança, confiando também nos que o rodeiam, advêm conseqüentemente uma empatia o que facilita uma completa sintonia. Conforme Lourenço (2009), José Mourinho é um líder que apresenta na sua forma de liderança os quatro domínios da inteligência emocional esquematizados.

Tomada de Decisão

António Damásio (2000: 185) defende a hipótese de que as experiências adquiridas ao longo da vida, conforme são classificadas de agradáveis ou desagradáveis, dão origem a uma sinalização de natureza positiva ou negativa, através do mecanismo do “*marcador somático*”. Posteriormente, o processo de tomada de decisões, o organismo recorre a este mecanismo para

eliminar ou seleccionar hipóteses, de tal forma que apenas um pequeno conjunto de opções é finalmente objecto de análise “racional”.

Referindo à temática da tomada de decisão, Goleman (1997: 311) afirma que a mente emocional desencadeia acções de forma mais rápida que a mente racional, pois estimula, no cérebro, o mecanismo da sobrevivência. Assim, as emoções também colaboram para a tomada de decisões, sendo até uma grande fonte de informação. Quando o comportamento de alguém nos incómoda, as nossas emoções alertam-nos, sendo conseqüentemente importante aprender a confiar nas nossas emoções e sensações, para uma tomada de decisão.

Robbins (2004: 41) quando menciona a problemática das emoções faz uma breve abordagem à tomada de decisão. Assim, afirma que tradicionalmente a tomada de decisão enfatiza a racionalidade, mas será um disparate ignorar-se que o estado emocional de quem toma as decisões não as influencia. No processo de tomada de decisão é necessário considerar “o coração” e “a mente”. O processo de tomada de decisão deve integrar as emoções, caso contrário a análise ficaria imprecisa.

Conforme a bibliografia consultada, depreende-se que um nível emocional equilibrado (controle de emoções) será um factor positivo para uma tomada de decisão ponderada e bem aceite na relação interpessoal, caso contrário, ocorrerá uma relação interpessoal tempestuosa.

Será, então necessário aprender a descobrir os segredos da inteligência emocional, despertando essas capacidades cerebrais eventualmente adormecidas ou não utilizadas, para desenvolver habilidades e competências indispensáveis no relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, nas tomadas de decisão, tanto a nível pessoal como na actividade profissional.

Pode de facto concluir-se que, a tomada de decisão é uma consequência inevitável da verificação de um estímulo ou impulso que provoca uma emoção, e que pode ser ou não influenciada pela componente racional. A inteligência emocional desempenha um papel importante no processo de tomada de decisão, na medida em que funciona como elemento equilibrante do comportamento emocional.

Metodologia de Investigação

Quando se desenvolve um trabalho de investigação é imperioso efectue-se um planeamento cuidadoso, ou seja, devem ser definidos rumos do trabalho que se pretende desenvolver.

O objectivo geral deste projecto de investigação, é o estudo das capacidades que o ser humano possui de forma a perceber e gerir as suas emoções, bem como de conduzir as dos outros, nas relações interpessoais verificadas nas organizações tanto a nível endógeno como exógeno.

Assim, dado o seu interesse, o objecto de estudo desta investigação prende-se com a análise do nível de importância da inteligência emocional e das emoções na tomada de decisão, e em que medida são elementos intervenientes nas relações interpessoais.

Dada a natureza deste estudo, procurou-se encontrar pontos de convergência na bibliografia disponível, para comprovar, como as emoções e a inteligência emocional, constituída por várias competências, adquirem uma efectiva e determinante relevância nas tomadas de decisão e consequentes relações sociais verificadas nos ambientes envolventes ao ser humano. Assim, são objectivos específicos deste trabalho: compreender como estabelecer uma relação intra e interpessoal positiva, e até que ponto a inteligência emocional é um factor relevante; contribuir para a divulgação dos conceitos inerentes à temática das emoções e comportamentos emocionais; reconhecer o tipo de estratégias de gestão emocional dos seres humanos; avaliar os níveis de importância da inteligência emocional no comportamento dos seres humanos.

Como o tipo de estudo a utilizar depende do problema que se pretende estudar, de acordo com o problema de investigação formulado e com a finalidade de atingir os objectivos estabelecidos, optámos por efectuar um estudo quantitativo, com tipos de pesquisas descritivo, correlacional e transversal. Foi escolhido o questionário como instrumento de análise de dados, composto por frases que apresentam situações passíveis de poder analisar as competências emocionais das pessoas seleccionadas para a amostra

A população escolhida compõe-se de indivíduos, de ambos os géneros, numa faixa etária entre os 20 anos e os 65 anos de idade, com conceitos culturais ocidentais, apresenta uma diversificação de qualificações académicas, exerce funções administrativas e de chefia, e a sua actividade profissional é desenvolvida na área geográfica da zona de Lisboa, envolvendo 200 pessoas.

A amostra é não probabilística por conveniência, tendo sido fácil a abordagem dos elementos que a compõem, foi limitada a um número de 60 pessoas, esteve presente a inevitabilidade da representatividade da população escolhida.

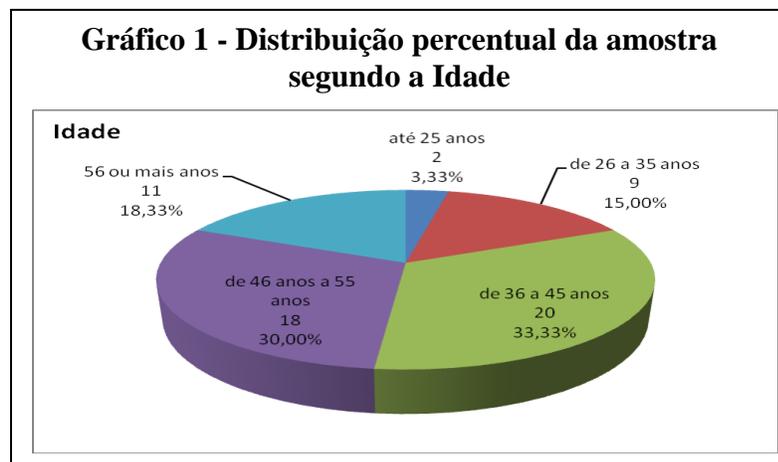
Foram definidas as variáveis: independente – situação ambiental/estímulo; interveniente – emoção; dependente – tomada de decisão.

As hipóteses foram obtidas de forma dedutiva, isto é, partiram do estudo e análise da informação documentada. H1: Existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais; H2: A negação da H1; H3: A inteligência emocional é um factor determinante na tomada de decisão; H4: A negação da H3.

A estatística descritiva e a expressão gráfica da informação são muito mais que simples métodos de exposição dos resultados. Para tal, recorreu-se ao processamento informático com recurso ao Microsoft Office Excel 2007.

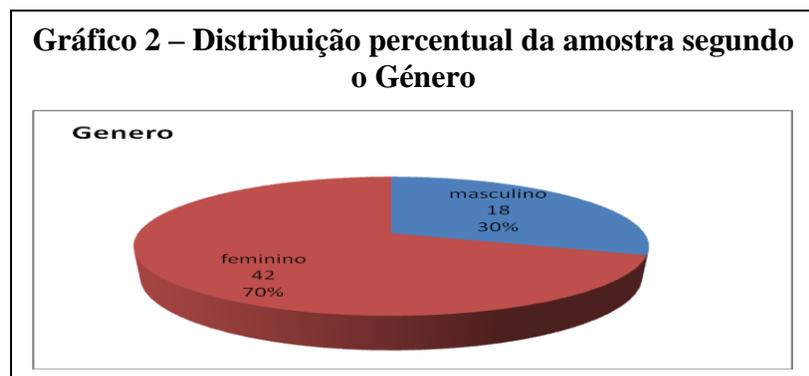
Resultados da Investigação

Relativamente ao factor idade, optámos pela agregação das idades em cinco intervalos: até 25



anos; de 26 a 35 anos; de 36 a 45 anos; de 46 a 55 anos; 56 ou mais anos. Conforme se pode observar no Gráfico 1, o maior número de respondentes situa-se no intervalo correspondente à faixa etária entre os 36 e 45 anos, constituindo 33,33% do total da amostra. Refere-se ainda, que, dos cálculos

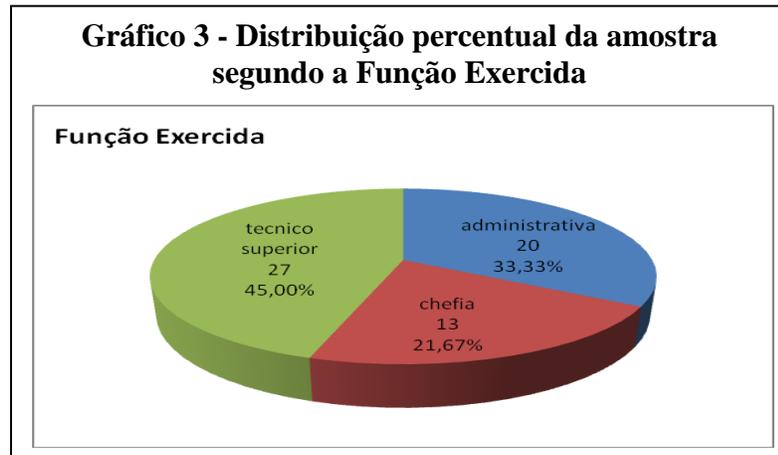
efectuados a média de idade da amostra inquirida situa-se no intervalo de idades entre os 46 e 55 anos.



No que concerne ao factor género, podemos verificar da análise do Gráfico 2, uma heterogeneidade na distribuição da amostra, ou seja, existe uma prevalência do género feminino, com 70% da amostra,

em detrimento do masculino que apenas verificou 30% da amostra inquirida. Esta disparidade de resultado verifica-se pelo facto, dos elementos constituintes da amostra seleccionada exercerem funções de natureza administrativa que historicamente se encontra vinculada ao género feminino.

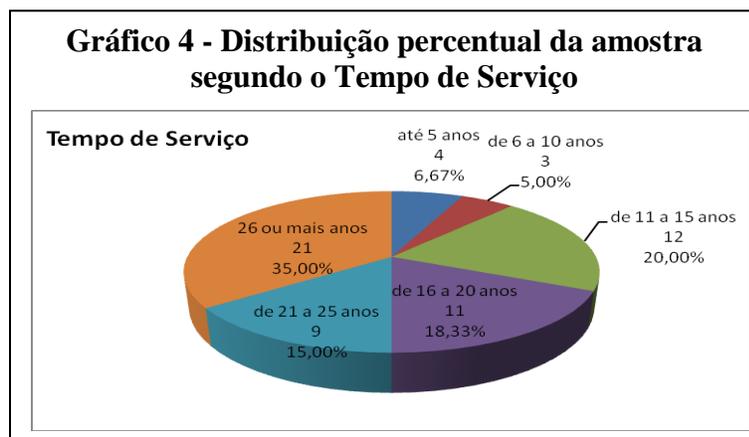
No Gráfico 3 verifica-se que, existe uma certa homogeneidade entre o número de respondentes



na função administrativa e técnico superior, sendo respectivamente de 20 e 27, correspondendo às percentagens de 33,33% e 45%, refere-se ainda que o número de respondentes com a função de chefia foi de 13, equivalendo a 21,67%. À semelhança do critério utilizado para o factor idade,

optámos pela agregação dos dados em intervalos quanto ao tempo de serviço: até 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 16 a 20 anos; de 21 a 25 anos; 26 ou mais anos.

No Gráfico 4 podemos verificar que o intervalo correspondente a 26 ou mais anos de tempo de

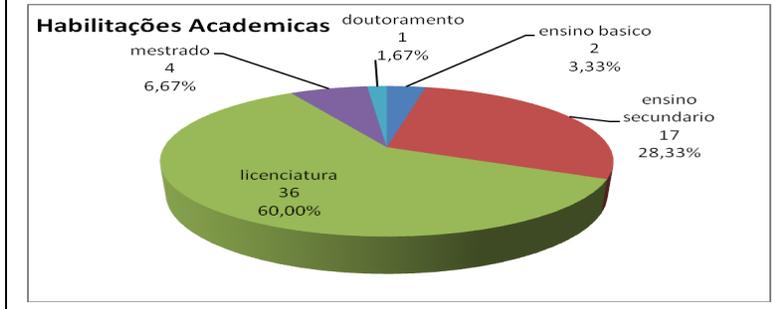


serviço obteve o valor mais elevado de inquiridos com 35%, seguindo-se, com alguma distância, os intervalos de 11 a 15 anos e 16 a 20 anos tendo alcançado respectivamente 20% e 18,33%. Esta situação sugere que a amostra seleccionada apresenta uma elevada experiência profissional,

possibilitando deste modo uma melhor análise da componente emocional.

Estes resultados são justificáveis, tendo em atenção os dados já observados no Gráfico 1 quanto à média de idades da amostra que se verificava entre os 46 e 55 anos de idade, é perfeitamente plausível que desenvolvam as suas funções acerca de 26 anos.

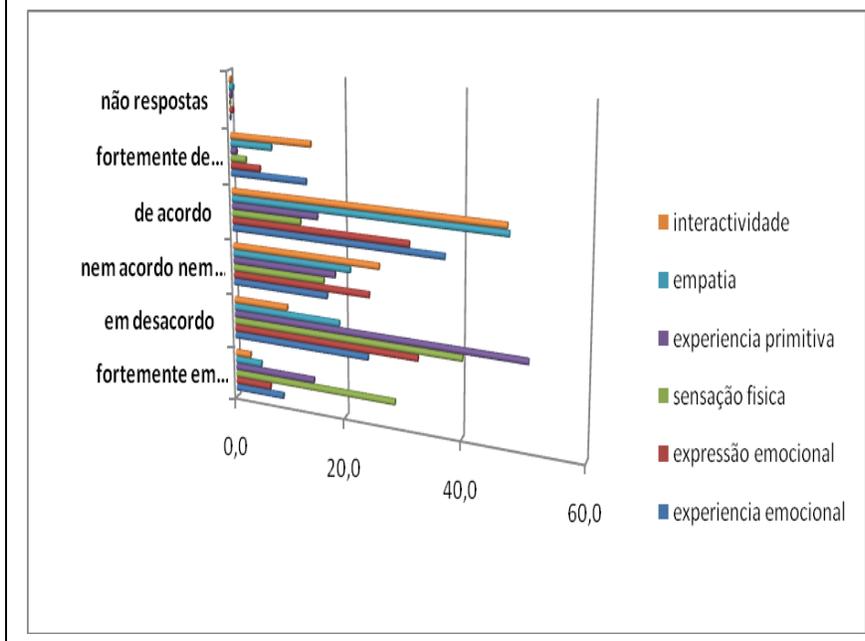
Gráfico 5 - Distribuição percentual da amostra segundo Habilitações Académicas



O Gráfico 5 mostra a distribuição da amostra de acordo com as habilitações académicas, que maioritariamente, apresenta 36 indivíduos com licenciatura perfazendo 60%.

O Gráfico 9 apresenta a apreciação dos respondentes quanto às questões colocadas relativamente às Componentes Emocionais estudadas: a experiência emocional pretende auscultar a forma como são sentidas as suas práticas emocionais; a expressão emocional, a forma como os indivíduos demonstram as suas emoções, como falam, como agem ou como efectuem os gestos; a sensação física pretende evidenciar a existência de sensações físicas internas dos respondentes, manifestações fisiológicas que podem não ser perceptíveis aos outros, desencadeadas pelos estímulos verificados na interacção com o meio envolvente ao indivíduo; a experiência primitiva ou primária, ou seja, o nível de experiência consciente das emoções, mas ainda não capaz de

Gráfico 9 – Distribuição percentual das respostas relativas às Componentes Emocionais



compreensão e de reconhecimento das diferentes emoções e da sua intensidade; a empatia é o grau atingido quando se percebe e intui as emoções dos que nos rodeiam; a interactividade considera-se o nível de conhecimento do modo como os indivíduos reagem às emoções uns dos outros, ou seja, a

interacção existente entre os indivíduos.

Assim, analisando os resultados evidenciados no gráfico 9, poderemos apresentar alguns dados.

No factor experiência emocional verifica-se que, 50,44% estão fortemente de acordo e acordo, e apenas 32,67% em desacordo, aferimos que os respondentes têm consciência das emoções sentidas quando do contacto com outros, admitindo a possibilidade de controlá-las perante os estímulos que as desencadeiam.

No que concerne ao factor expressão emocional existe um equilíbrio nos resultados obtidos, nos níveis “de acordo” 31,11% e “em desacordo” 32,59%. O nível “nem acordo/desacordo” obteve 24,26%, reflectindo uma certa moderação nas atitudes expressivas emocionais dos respondentes.

Relativamente ao factor sensação física, realça-se o nível “em desacordo” com 40%, e 28,67% para “fortemente em desacordo”. Estes dados podem ser justificados, pelo facto da sensação física ocorrer imediatamente após o estímulo ser emitido, ou seja, em fracções de segundos, não conseguindo o indivíduo aperceber-se que tal vai acontecer.

No factor experiência primitiva, o nível “em desacordo” obteve 50,67%, os restantes níveis estão distanciados. Perante estes valores, e identificadas as questões, considera-se que os respondentes declararam ter consciência primária das suas emoções, compreendendo-as e reconhecendo-as.

O factor empatia apresenta 47,33% para o nível “de acordo”, e 21% para “nem acordo/desacordo”. Assim, os inquiridos na sua maioria, conseguem, com alguma agilidade, estabelecer contactos estáveis de empatia com os indivíduos que constituem o meio envolvente.

O factor interactividade apresenta “de acordo” 47%, seguido do nível “nem acordo/desacordo” 26%. Como complemento aos resultados, refere-se que, as questões foram todas elaboradas com frases evidenciando uma sintaxe positiva. Da análise efectuada aos dados, verifica-se que, os inquiridos apresentam uma elevada predisposição para estabelecerem interacções, mesmo que seja necessário ocorrerem alterações comportamentais, no sentido de possibilitar relacionamentos positivos.

Numa apreciação global podemos afirmar que a amostra seleccionada apresenta, no conjunto, uma consciência emocional positiva, apresentando algumas habilidades emocionais, como a aptidão de interagir, a compreensão dos outros surgindo a facilidade da empatia, tornando-se

estas aptidões uma mais-valia em ambientes de rápidas mudanças, como a sociedade dos nossos dias, ou mesmo, nas dinâmicas organizacionais.

As estratégias que se podem depreender dos resultados obtidos, corroboram em parte a perspectiva de Goleman (1997), vão desde, questionar-se ou organizar-se mentalmente para possibilitar uma empatia e interactividade perfeita, evitando situações de conflito com outros, fortalecer a sua auto-estima sentindo-se com capacidade de aconselhar os outros. Estes factos podem ser observados nos resultados apresentados, quanto aos factores empatia e interactividade. A grande maioria dos inquiridos apresenta facilidade no contacto com outros indivíduos que os rodeiam, estabelecendo proximidades estáveis, verificando-se uma elevada predisposição para interagir, mesmo que dessa interacção surja necessidade de ajustes comportamentais. Infere-se que, com comportamentos desta natureza só podem ocorrer relacionamentos positivos, neste caso, a componente emocional dos indivíduos considera-se equilibrada, apresentando deste modo inteligência emocional.

A conexão encontrada entre o reconhecimento da expressão emocional e o conhecimento das causas das emoções está de acordo com a perspectiva de que são dimensões dependentes. Sendo assim, podemos sugerir que as acções de apoio ou gerenciamento das emoções podem promover o desenvolvimento das competências emocionais, ou seja, os indivíduos que apresentem capacidades de controle emocional poderão ver as suas relações interpessoais melhoradas, e consequentemente, apresentarão tomadas de decisão equilibradas e concernentes com as situações em que estejam envolvidos. Efectivamente, da análise dos resultados do factor expressão emocional, poderemos dizer que os respondentes mostraram não ter receios de exteriorizar as suas emoções, mesmo que estas possam ser visíveis pelos outros, salientando-se a possibilidade das suas atitudes serem alteradas caso apurem as suas incorrecções, esta reflexão remete-nos para o conceito de aprendizagem emocional.

Assim, e conforme o objecto do estudo, o nível de importância da Inteligência Emocional e das emoções na tomada de decisão é elevado, depreende-se dos resultados obtidos que é necessário existir um equilíbrio de manifestações emocionais, em grande medida resultantes de aprendizagem adquirida ao longo dos anos, confirmando-se a hipótese 3. Damásio (2000: 185) refere que as experiências adquiridas ao longo da vida, conforme são classificadas de agradáveis ou desagradáveis, dão origem a uma sinalização de natureza positiva ou negativa, através de um

“marcador”, e em situações verificadas posteriormente o organismo recorre a esse mecanismo (marcador), para efectuar o processo de tomada de decisão.

Nesta fase poderemos dar resposta à questão/problema colocada nesta investigação.

A tomada de decisão é uma escolha, sucedendo a todo o momento nas nossas vidas, e uma consequência inevitável da ocorrência de um estímulo ou impulso que origina uma emoção, essa emoção pode ser gerida pelo indivíduo, desenvolvendo comportamentos emocionais diversos, é neste momento que os domínios da inteligência emocional podem ser aplicados como elementos equilibrantes nas relações interpessoais, confirmando-se a hipótese 1.

Conclusão

Com a identificação dos conceitos e teorias, por intermédio do material bibliográfico, foi possível elaborar análises que levaram a “resultados satisfatórios”, e neste ponto é apresentada a conclusão final.

Analisada a componente teórica, depreende-se que a inteligência emocional e as emoções apresentam uma importante dinâmica, no que concerne ao interesse que reveste em qualquer tomada de decisão a ser efectuada pelo ser humano, tanto a nível pessoal como profissional.

Da análise aos dados recolhidos quando da apresentação do questionário foi obtida a resposta possível à questão colocada pelo estudo, “é essencial que se verifique um estímulo para que haja uma emoção e uma consequente tomada de decisão, sendo a inteligência emocional um meio que deverá intervir positivamente”, encontrando-se em consonância com os elementos retirados da análise efectuada à bibliografia consultada.

Quanto à apreciação global dos resultados recolhidos pelo questionário, podemos afirmar que, no conjunto, os elementos constituintes da amostra apresentaram uma consciência emocional positiva, evidenciando habilidades emocionais, tais como, a autoconsciência, o autodomínio, a capacidade de adaptação, a aptidão de interagir, a compreensão dos outros surgindo assim a facilidade da empatia da interactividade e da gestão de conflitos. Deste modo, estas aptidões constituem um valor acrescentado na vivência diária em sociedade, tanto a nível individual como colectivo.

Foi reconhecido que as tomadas de decisão aferidas nas relações interpessoais têm origem em emoções desencadeadas por estímulos, sendo que, neste processo é essencial a utilização dos conceitos associados à inteligência emocional.

Podemos mesmo dizer que, sendo as emoções consequências dos estímulos percebidos pelos seres humanos, e disponibilizando estas de aprendizagens atinentes a equilíbrios emocionais, através das capacidades da inteligência emocional, existe uma inevitabilidade de tomadas de decisão nas relações interpessoais, sejam no entanto estas positivas ou negativas, dependentes do grau de aprendizagem verificado.

Para finalizar, salientamos que ao realizar este trabalho, é nosso propósito que ele possa servir para novas investigações sobre esta temática, no sentido de ser possível afirmar a importância da Inteligência Emocional nas relações interpessoais.

Bibliografia

- BILHIM, João Abreu, (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 6ª ed., Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro, (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.
- CEITIL, Mário (2009). “High tech, high touch, high value”, *Human*, nº 4, Abril, 2009, pp. 28.
- DAMÁSIO, António, (1999). *O Sentimento de Si – O corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*. 8ª ed., Lisboa, Publicações Europa América.
- DAMÁSIO, António, (2000). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano*. 21ª ed., Lisboa, Publicações Europa América.
- DAMÁSIO, António, (2003). *Ao Encontro de Espinoza*. Lisboa, Publicações Europa América.
- EKMAN, Paul, (1992). “Are There Basic Emotions?”, *Psychological Review*, nº3, Vol.99, 1992, pp.550-553. Acedido em 24 de Outubro de 2009 em: <http://courses.ed.asu.edu/brem/protected/Library/ekman.pdf>.
- GIDDENS, Anthony, (2004). *Sociologia*. 4ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 725 pp.
- GOLEMAN, Daniel, (1997). *Inteligência Emocional*. n.a., Temas e Debates.
- GOLEMAN, Daniel, (1998). “What Makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, November - December 1998.
- GOLEMAN, Daniel, (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. n.a., Círculo de Leitores.
- GOLEMAN, Daniel, (2000). “Leadership that get results”. *Harvard Business Review*, 78 [2], 78-90.
- GOLEMAN, Daniel, (2005). *Emoções que curam – conversas com o Dalai Lama*. 5ª ed., Rocco-Temas e Debates.
- GOLEMAN, Daniel, (2006). *Inteligência Social – A Nova Ciência das Relações Humanas*. n.a., Círculo de Leitores.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie, (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. 3ª ed., Gradiva.
- GOLEMAN, Daniel; BENNIS, Warren; O'TOOLE, James, (2009). *Transparência – Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. 1ª ed., Gradiva.
- LOURENÇO, Luís; ILHARCO, Fernando, (2009). *Liderança: As Lições de Mourinho*. 8ª ed., Lisboa, Prime Books.
- PINTO, Amâncio da Costa, (2001). *Psicologia Geral*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.
- ROBBINS, Stephen P., (2008). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7ª ed., São Paulo, Prentice Hall.

SEKARAN, Uma, (2003). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. 4th edition, New York, John Wiley & Sons.