

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA CAROLINE DA SILVA PEREIRA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O
CLIMA ORGANIZACIONAL**

TRABALHO DE CURSO

Sant'Ana do Livramento

2014

JÉSSICA CAROLINE DA SILVA PEREIRA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Rossana Veiga do Canto

Sant'Ana do Livramento

2014

Jéssica Caroline da Silva Pereira da Silva

A relação entre inteligência emocional e o clima organizacional

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.
Banca examinadora

Prof. (titulação). (Nome do Orientador)
(Curso/Programa) – (sigla da instituição)

Prof. (titulação). (Nome do Membro da Banca)
(Curso/Programa) – (sigla da instituição)

Dedico esta proposta de trabalho de curso aos meus familiares, amigos, colegas de trabalho, e professores que contribuíram para me motivar sempre e apoiaram o meu esforço.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

Ao minha orientadora Rossana, pelo suporte no tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus familiares por todo apoio dado.

E a todos que de alguma forma me auxiliaram a conquistar meu objetivo de obter a graduação, muito obrigada.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

Theodore Roosevelt

RESUMO

O trabalho apresentado teve como principal objetivo evidenciar as relações existentes entre o clima organizacional e inteligência emocional entre gestores e colaboradores de uma instituição financeira, onde existem cobranças principalmente para o atingimento de metas. Caracterizado como um estudo de caso com natureza exploratória e descritiva, e análise qualitativa e quantitativa onde os dados obtidos foram tratados na forma de análise de conteúdo. Neste trabalho foram aplicados questionários com questões de quociente emocional executivo baseado em estudos de Ryback (1998) entregues aos gestores, e entrevistas com questões que abordaram o clima organizacional direcionada aos colaboradores. Através dos resultados obtidos foi possível perceber que o clima no ambiente de trabalho mostra-se favorável, onde não foram relatados conflitos no relacionamento entre a equipe. No entanto, questões relacionadas à identificação profissional e exemplos a serem seguidos, nas relações dos colaboradores com os gestores, os colaboradores relataram que tal identificação não existe, também demonstraram certa desmotivação tanto relacionada ao trabalho quanto a remuneração. Porém os gestores apresentaram grau elevado de inteligência emocional executiva, significando que os mesmos podem melhorar seu desempenho utilizando de habilidades intelectuais de cunho motivacional para aumentar seu reconhecimento perante a equipe utilizando sua capacidade para aperfeiçoar a performance dos colaboradores através de incentivos emocionais, pois com a análise dos resultados da pesquisa de quociente emocional, obteve-se demonstração de conhecimentos e habilidades de grau elevado. A importância de habilidades como a inteligência emocional fica evidente quando interferem no clima organizacional e estão diretamente relacionadas à motivação para o desenvolvimento das atividades diárias. Por isto faz-se necessário que os gestores saibam lidar com situações adversas melhorando a identificação da equipe para com seus líderes.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Motivação, Clima organizacional, Instituições financeiras

ABSTRACT

This work has as objective show the relationship between organizational climate and emotional intelligence among managers and employees of a financial institution, where there are requirements for attaining goals. The importance of abilities such as emotional intelligence become evident when interferes on organizational climate and is directly related to motivation for the development of daily activities. This work brings exploratory and descriptive study case and a qualitative analysis about the data that were treated as content analysis. In this work were applied questionnaires to the managers about emotional quotient based on Ryback studies (1998), and interviews directed to reviewers with questions that addressed the organizational climate. By the results was observed that the climate in the workplace is favorable, because there were not reported conflicts in the relationship between the team. However, questions about professional identity and example to be followed, employees reported that they doesn't have identification with their manager, What demonstrates a discontentment with job and pay. But managers showed a high degree of emotional intelligence executive, what means that they can improve their performance using their motivational nature of intellectual skills to improve their recognition by the team using their abilities to increase the performance of the organization by emotional incentives, because with the comparison of the results of the emotional quotient of research, was demonstrated a high level of skills and knowledge by the managers, what demonstrates the ability to know how to deal with adverse situations improving the team's identification with their leaders.

Keywords: Emotional Intelligence, Motivation, organizational climate, financial institutions

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Elementos-chave do comportamento organizacional.....	22
Figura 2 – Hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	23
Figura 3 – Gráfico de representação das respostas de maior pontuação atribuída R1.....	44
Figura 4 – Gráfico das questões de resultado igual a quatro pontos R1.....	44
Figura 5 – Gráfico do percentual de questões de atribuição de três pontos R1.....	44
Figura 6 – Gráfico de representação das respostas de maior pontuação atribuída R2.....	45
Figura 7 – Gráfico das questões de resultado igual a quatro pontos R2.....	45
Figura 8 – Gráfico de questões de atribuição de três pontos R2.....	46
Figura 9 – Gráfico de relação percentual de atribuição de 2 pontos R2.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1–Variáveis do clima.....	28
Quadro 2 –Variáveis consideradas no estudo de Riback (1998).....	36
Quadro 3 – Respostas adequadas às questões de acordo com Ryback (1998).....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas dos gestores para as questões de Ryback (1998).....	41
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemática	15
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Estruturas do trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Administração	20
2.1.2 Teoria comportamental	21
2.2 Motivação	22
2.3 Liderança nas organizações	24
2.4 Comportamento organizacional	25
2.5 Clima organizacional	26
2.6 Emoções no local de trabalho	28
2.7 Inteligência emocional nas organizações	30
2.7.1 Inteligência emocional executiva	31
3 MÉTODO	33
3.1 Tipo de pesquisa	33
3.2 Método escolhido	34
3.3 Técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos	35
3.3.1 Universo da pesquisa e amostragem	38
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	40
4.1 Quociente emocional sob a perspectiva dos gestores	40
4.2 O clima organizacional sob a ótica dos colaboradores	48
4.3 Apresentação das respostas das questões da entrevista de clima organizacional	49
4.4 Análise do clima organizacional da equipe e inteligência emocional dos gestores	51

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXOS –	59

1 INTRODUÇÃO

No cenário comercial atual existem muitas mudanças econômicas e tecnológicas acontecendo, então em mesmo ritmo surge à necessidade de modernização empresarial, fator este que torna fundamental que sejam utilizadas boas estratégias para atuar no relacionamento organizacional mantendo-se o crescimento empresarial, e possibilitando o aumento da capacidade dos colaboradores, de acordo com a demanda, e para isso é imprescindível que a organização invista em seu capital humano para poder maximizar o sucesso dos talentos já existentes no meio organizacional (DRUCKER, 2001).

Chiavenato (2004) diz que o crescimento organizacional demanda utilização de maior complexidade dos recursos necessários para realização das atividades, e as pessoas passam a ser o eixo central do negócio que necessitará aumentar a utilização de recursos tecnológicos em suas operações, e para isto as habilidades dos colaboradores deverão ser intensificadas.

Neste contexto existirão cobranças dentro da atuação da organização para conquistar o aumento da aptidão dos recursos humanos, então os colaboradores devem resistir ao cenário de mudanças e exigências organizacionais de maneira que sua atuação laboral de eficiência e eficácia não seja comprometida devido a influências ambientais e adaptações a que estes indivíduos estarão sujeitos, sobretudo relacionado à velocidade da informação trazida pelo avanço tecnológico (SILVA, 2008).

Principalmente se os colaboradores trabalharem no setor empresarial financeiro bancário, pois segundo Campello e Brunstein (2004) os bancos mudaram expressivamente sua forma de gestão ao longo dos seus anos de atuação no mercado, para poder adaptar-se as exigências dos clientes e também buscar rentabilidade e competitividade em um mercado disputado.

Relacionado ao que foi anteriormente dito deve-se argumentar que novas estratégias empresariais vem sendo adotadas, então o comportamento dos trabalhadores é modificado, principalmente devido a insegurança gerada pela adoção de medidas para melhoria de desempenho que podem ser fusões, privatizações, alianças estratégicas, que geram um impacto no clima organizacional das empresas, trazendo uma preocupação a mais tanto para os gestores quanto para o setor de recursos humanos da empresa que deve ponderar atitudes e

realizar ações que possibilitem criar um clima organizacional mais propício e receptivo para seus colaboradores, possibilitando que os mesmos consigam alcançar os objetivos organizacionais e também os próprios objetivos juntamente com a empresa (LUZ, 2012).

Então cabe ressaltar a importância do clima organizacional para o desempenho das atividades organizacionais, considerando que os colaboradores devem ser motivados, e para isto é preciso perceber que os mesmos possuem emoções que vão servir como ferramentas de auxílio se forem estimuladas corretamente, porque conforme Robbins (2005) os trabalhadores tem reações emocionais sobre as situações que acontecem no ambiente empresarial onde o desempenho e a satisfação são afetados.

Por isso é necessário que os executivos saibam que competitividade e ambição são características de profissionais que sobem mais rápido hierarquicamente, mas a inteligência emocional também é necessária sendo esta uma capacidade que possibilita saber dosar a sensibilidade emocional, significando que os executivos que conseguem ascensão na empresa terão ainda mais sucesso em seu trabalho se aprenderem a utilizar potencialmente a inteligência emocional (RYBACK, 1998).

Portanto guiando-se pelos aspectos anteriormente citados este trabalho irá abordar sobre a relação entre clima organizacional e a inteligência emocional, e será realizada pesquisa em uma empresa do segmento de atuação financeira bancária, e esta se situa na cidade de Sant'Ana do Livramento-RS.

1.1 Problemática

Observando a sociedade atual, nota-se nitidamente que as pessoas sempre estão fazendo parte de alguma organização, seja esta uma escola, um clube esportivo, ou o local em que trabalham, mas quando elas estão inseridas neste meio precisam guiar-se por objetivos que devem ser alcançados por todos os membros da equipe a qual fazem parte, pois este é o real motivo da existência organizacional (STONER e FREEMAN, 2009).

Porém para que o rumo certo seja tomado, as ações realizadas pelo grupo organizacional devem ser contribuições efetivas para que as metas sejam alcançadas, e para isto as atividades demandam de uma administração de controle e coordenação através de

planos formais, para que os membros organizacionais não acabem saindo do foco que levará ao objetivo comum estabelecido pela organização e para todos os seus integrantes (SILVA, 2008).

Ainda de acordo com Silva (2008) as empresas contemporâneas enfrentam dificuldades relacionadas principalmente à globalização que causa o aumento de utilização de ferramentas para comunicação de novidades, devido à demanda de estar sempre manipulando as informações, mas neste contexto de comércio de alta concorrência observa-se principalmente a imprescindibilidade de atentar para manutenção de ações que conduzam a ética dos valores e políticas de estabelecimento de padrões para que boas decisões sejam tomadas no meio organizacional.

Segundo Robbins (2005) a boa administração costuma ter de se manifestar de maneira que conquiste a disciplina de realização dos objetivos e possibilite o acompanhamento da verificação das atividades, adequando-as para alcançar as metas almejadas, porém será a liderança da organização quem perseverará quando existirem mudanças a serem realizadas, sendo papel de um líder estimular as pessoas para ultrapassarem as barreiras impostas por uma economia globalizada, que comina que a empresa esteja em constante mudança.

No entanto para um colaborador tornar-se um líder além das habilidades técnicas precisa possuir inteligência emocional para que em sua atuação laboral além de ser eficiente, também seja eficaz, pois a inteligência emocional está intimamente ligada à relação de desempenhar um bom trabalho, especialmente se este trabalho demande um alto grau de interação social, possibilitando o aprimoramento da resistência de impactos quando existirem imprevistos ou adaptações que precisem ser realizadas (ROBBINS, 2005).

E novamente observando o contexto atual das empresas, é possível verificar que as mesmas tem feito fusões e utilizado de táticas para harmonizar as exigências de mercado com associações a outras empresas visando a melhoria de desempenho e a continuidade de serviços ofertados no mercado através de alianças que fortificam a sua atuação, mas que podem causar possível degradação do clima na empresa (LUZ, 2012). Ainda referente ao clima é possível ressaltar que Campello e Brustein (2004) dizem que:

É importante, para todo esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja,

criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos. Esse clima também reflete a capacidade da empresa de atração e retenção de funcionários competentes que contribuam com os resultados desejados (CAMPELLO e BRUSTEIN, 2004, p.86).

Diante do que foi exposto, fica o seguinte questionamento: Qual a relação das práticas utilizadas pelos gestores para manter um clima organizacional estável utilizando habilidades como a inteligência emocional em uma instituição financeira situada na cidade de Sant'Ana do Livramento-RS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação das práticas utilizadas pelos gestores para manter um clima organizacional estável utilizando habilidades como a inteligência emocional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Medir o quociente emocional dos gestores da instituição financeira;
- b) Analisar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional dentro da instituição;
- c) Identificar aspectos positivos e negativos da instituição referente ao clima organizacional da equipe, e a inteligência emocional dos gestores.

1.3 Justificativa

Os bancos de varejo, que são empresas de setor financeiro, apesar da forte concorrência existente, conseguem aumentar cada vez mais sua produção e manter bom desempenho e crescimento possibilitando uma resiliência referente às alterações de padrões

econômicos e estas empresas utilizam para isto fatores competitivos (CAMPELLO e BRUSTEIN, 2004).

Paralelamente ao que foi dito, é possível perceber que nestes ambientes empresariais é imprescindível à eficácia da gestão, e para conquistar esta qualidade no meio organizacional é necessário verificar se as relações estabelecidas na organização são estáveis para manter um bom clima organizacional, através do conhecimento do comportamento humano que deve ser analisado pelos líderes que deverão ter habilidades interpessoais e não só técnicas, pois as empresas necessitam da retenção de talentos, e para isto é preciso observar que muitos colaboradores atribuem que sua permanência no local de trabalho encontra-se relacionada principalmente ao estabelecimento de bom relacionamento entre a equipe e seu gestor, que deve se dar harmoniosamente (ROBBINS, 2005).

Assim sendo esta pesquisa que será realizada sobre a relação entre o clima organizacional e inteligência emocional, é de extrema relevância para o pesquisador, para sociedade, para empresa, e também para universidade e esta pesquisa foi realizada anteriormente pelo pesquisador Wilson (2011) na cidade de Criciúma-SC, que aplicou o estudo através de questionários em uma ONG, porém a pesquisa que será realizada neste trabalho será feita em uma instituição financeira onde serão aproveitadas questões do questionário de Wilson (2011) para pesquisa de clima organizacional e sobre quociente emocional serão utilizadas questões do livro de Ryback (1998).

Tratando-se do pesquisador é possível salientar a enorme contribuição de maturidade empírica que a pesquisa que foi realizada trouxe, norteando a visão sobre administração de recursos humanos. No que tange a sociedade, o trabalho e a pesquisa que foram realizados, proporcionaram uma nova percepção de relacionamentos dentro das organizações, enfatizando as características emocionais das tomadas de decisões que às vezes não são intuídas pelos participantes de meios empresariais.

Entretanto para empresa que foi pesquisada, pode-se dizer que a mesma poderá utilizar os resultados da pesquisa para realizar melhorias se os resultados forem abaixo do estimado, porém mesmo se os resultados obtidos representem ser muito positivos para a empresa, também deveram servir como instrumento de realimentação das ações realizadas na organização, podendo ser repetidas em filiais, ou empresas do mesmo setor de atuação.

Por fim, no tocante ao aporte do estudo que foi realizado para universidade, e para o curso de Administração, a pesquisa que foi aplicada é relevante devido o contexto do tema,

que envolve um assunto muito discursado durante várias disciplinas que fazem parte da grade principal do curso, onde existe grande destaque da importância de gestão com interpretação correta de habilidades emocionais que estão intrínsecas nas atitudes dos colaboradores.

1.4 Estruturas do trabalho

O trabalho está organizado da seguinte forma. A introdução (item 1) apresenta um panorama geral a respeito de características de clima organizacional e inteligência emocional segundo alguns autores. Este capítulo engloba também a problemática da pesquisa (item 1.1), seguindo o capítulo com a apresentação dos objetivos que estão nesta ordem objetivos gerais (item 1.2.1), objetivos específicos (item 1.2.2), e logo após a justificativa (item 1.3).

O capítulo 2 é constituído pelo referencial teórico do trabalho (item 2) e dentro dele são abordadas a administração (item 2.1), teoria comportamental (item 2.1.2), motivação (item 2.2), liderança nas organizações (item 2.3), comportamento organizacional (item 2.4), clima organizacional (item 2.5), emoções no local de trabalho (item 2.6), inteligência emocional nas organizações (item 2.7), inteligência emocional executiva(2.7.1).

O capítulo 3 apresenta o método (item 3), constituído por tipo de pesquisa (item 3.1), e depois método escolhido (item 3.2), em seguida técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos (item 3.3) e universo da pesquisa e amostragem (item 3.3.1).

No capítulo 4 está a apresentação da pesquisa, depois quociente emocional sob a perspectiva dos gestores (item 4.1), o clima organizacional sob a ótica dos colaboradores (item 4.2), apresentação das respostas das questões da entrevista de clima organizacional (item 4.3) e análise do clima organizacional da equipe e inteligência emocional dos gestores (item 4.4).

Logo no capítulo 5 encontram-se as considerações finais.

E por último são apresentadas as referências e o anexo A e B com os questionários que foram aplicados na realização da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Através do que será apresentado a seguir, objetiva-se demonstrar a fundamentação científica que embasa a pesquisa final.

2.1 Administração

Segundo Chiavenato (2004) administração consiste em realizar os objetivos escolhidos pela organização por meio de planejamento, organização, direção e controle utilizando de todos os recursos e de todas as áreas de atividade da empresa, possibilitando assim o alcance das metas organizacionais garantindo a competitividade do negócio no segmento que está inserido.

Também se pode dizer que a Administração é importante em qualquer segmento de negócio, sendo que os recursos que são disponibilizados para utilização e fabricação de bens ou oferta de serviços devem ser aproveitados com objetivo de aperfeiçoar a produção, e assim tornando-a sempre viável e impactando sobre o desempenho das organizações (MAXIMIANO, 2009).

É, portanto, a administração o órgão da sociedade especificamente encarregado de transformar os recursos em produção, isto é, que tem a responsabilidade de promover o progresso econômico organizado, que reflete o espírito básico da era moderna. Ela é realmente indispensável e isso explica porque, uma vez gerada, ela cresceu com tanta velocidade e tão pouca oposição (DRUCKER, 2001, p. 20).

No que diz respeito ao administrador, este deve considerar atingir os objetivos organizacionais fazendo a utilização dos recursos disponíveis com eficácia e eficiência, agindo ativamente para poder aperfeiçoar seu trabalho, indiferentemente da área da organização ou das metas estabelecidas para esta área de negócio (SILVA, 2008).

De acordo com Stoner e Freeman (2009) é possível conceituar a administração e suas funções de várias maneiras, mas não é possível engessar os conceitos e definições, pois estes

mudam juntamente com as atmosferas administrativas das épocas e negócios a que estão se referindo.

Diante do que foi exposto é possível evidenciar a importância da administração para as organizações, pois é através desta ação que é possível organizar e efetuar as atividades que deverão ser concretizadas no desenrolar das rotinas laborais das mais diferentes empresas presentes em nossa sociedade.

2.1.2 Teoria comportamental

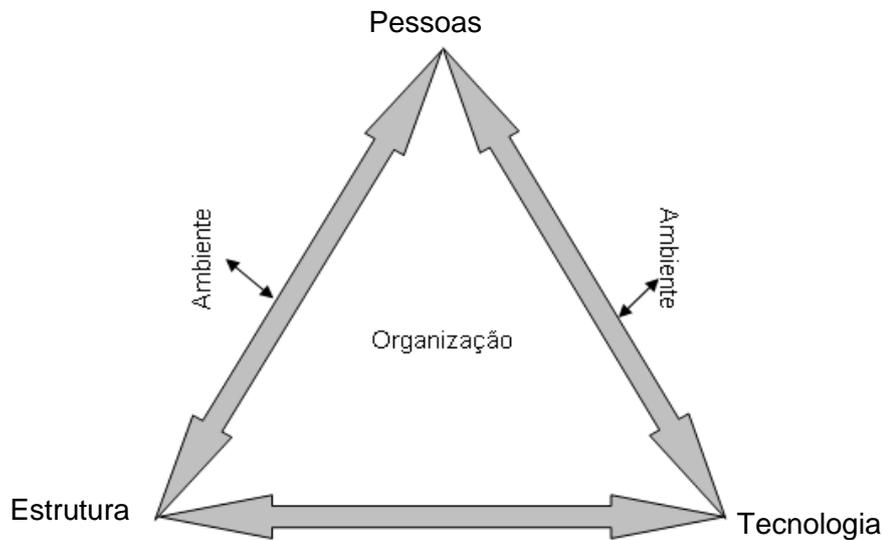
Guiando-se por Silva (2008) é possível evidenciar a teoria comportamental tem uma nova abordagem, que se refere às ciências do comportamento, considerando ainda as pessoas como centro da melhoria da produtividade, mas com ponto de vista empresarial mais abrangente, valorizando o comportamento dos indivíduos. E ainda seguindo com o enfoque sobre a teoria comportamental é possível dizer que:

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente reescala as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza (CHIAVENATO, 2004,p.329).

Logo é fundamental salientar o surgimento de estudos motivacionais do comportamento que vislumbram o ser humano como indivíduo que reage a interações dinâmicas, e possui condutas mais complexas de prever e interpretar, partindo da ideia que os indivíduos depois de terem suas necessidades básicas realizadas, buscaram a concretização de outros anseios de realização pessoal (MOTTA e VASCONCELLOS, 2006).

Então conforme Maximiano (2009) a perspectiva comportamental entende a organização como um sistema social, de pessoas que possuem necessidades e que também demonstram seus sentimentos, e seus valores são influências para as atitudes coletivas, e também para o desempenho da produtividade da empresa, fatores estes que integram o comportamento organizacional.

Figura 1– Elementos-chave do comportamento organizacional.



Fonte: Davis e Newstrom (1992).

Após os argumentos apresentados foi possível demonstrar o enfoque principal das teorias comportamentais, estas trouxeram outras percepções para contribuições dos estudos de teorias administrativas.

2.2 Motivação

De acordo com Maximiano (2009) a motivação é uma energia intrínseca do indivíduo que entusiasma as reações comportamentais, sendo que a motivação possui alguns atributos de direção, intensidade e permanência que vão nortear as atuações do indivíduo na sociedade ou no meio laboral.

Conforme Chiavenato (2004) para poder identificar o motivo de manifestações comportamentais das pessoas é necessário ampliar o estudo sobre a motivação pessoal e coletiva dos indivíduos, assim possibilitando conhecer melhor as formas de conduta humana na organização, então é necessário observar os motivos naturais ou eventuais que vão provavelmente balizar a atuação da pessoa no meio organizacional.

Alguns estudiosos do comportamento Argirys, McGregor e Maslow acreditavam que o ser humano é motivado por necessidades, e Maslow propôs em suas argumentações que as

necessidades humanas podem ser organizadas em uma pirâmide cuja base traz as necessidades básicas para sobrevivência e no topo estariam colocadas as necessidades de auto realização, mas as necessidades da base precisam ser satisfeitas primeiramente, pois depois de atender necessidades de segurança e fisiológicas o indivíduo terá interesse em sanar outros anseios que estão relacionadas diretamente com o ego (STONER e FREEMAN, 2009).

Figura 2 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow:



Fonte: Chiavenato, 2004, p.331

Mas após o surgimento da teoria das necessidades de Maslow outro estudioso chamado Clayton Alderfer da Universidade de Yale aprimorou a teoria da hierarquia das necessidades, fundamentando que primeiramente os indivíduos motivam-se para saciar a necessidade de existência, depois de interações sociais e em seguida de ascensão pessoal ou de carreira, no entanto o autor especificava que a rigidez da ordem das realizações motivacionais não segue exatamente um padrão, pois os indivíduos mesmo almejando realização existencial, ainda podem estar ao mesmo tempo motivados para ações que satisfaçam o crescimento pessoal (ROBBINS, 2005).

Logo para Motta e Vasconcellos (2006) as ações dos indivíduos na sociedade e nas organizações não são previsíveis, pois o ser humano é totalmente complexo para ser interpretado seguindo-se um padrão, pois cada pessoa possui vontades e motivações diferentes, e estas estão em constante mudança e transformação de estimativas de conquistas

de metas, para a complementação de sentido de sua atuação social e laboral, e estes guiam-se por estímulos de valores e aspectos individuais.

Portanto nota-se que com a apresentação destas teorias, a alta complexidade de aspectos intrínsecos do indivíduo para explicar a expressão de sua conduta comportamental nas organizações e sociedade em geral.

2.3 Liderança nas organizações

Stoner e Freeman (2009) definem liderança gerencial sendo uma ação de comando e estímulos que devem ser dados na realização de tarefas associadas às atividades laborais, objetivando administrar corretamente e nortear os indivíduos de um grupo, e isto envolve várias pessoas sendo estas subordinadas ou seguidoras, salientando outros aspectos referentes a liderança deve-se dizer que:.

Burns cunhou as expressões liderança transacional (que envolve líderes extremamente eficientes em dar às pessoas algo em troca de seu apoio ou trabalho, fazendo com que seus seguidores sejam valorizados, apreciados e recompensados) e a liderança transformadora (que envolve líderes preocupados em criar uma visão e que conseguem levar as pessoas em direção a essa visão). A liderança transacional está focada em recompensar as pessoas pelo seu apoio ao líder, enquanto a liderança transformadora requer líderes visionários e conduz à mudança (CHIAVENATO, 2004, p.357).

Conforme Silva (2008) ser um líder e ser um gerente possuem diferenças, mas o gerente tem que agir com características e estilos de liderança para ser eficaz, utilizando-se de ferramentas de motivação para comunicar os objetivos empresarias, sendo que o gerente é visto como um líder devido sua posição hierárquica.

Segundo Soto (2002) o líder organizacional necessita utilizar de aptidão emocional, buscando que os colaboradores realizem as atividades com mais efetividade, pois utilizando de habilidades emocionais o líder conquista a confiança e consegue convencer e comunicar melhor os interesses da empresa, possibilitando reter os colaboradores de melhor desempenho na organização.

No entanto ser um líder organizacional traz responsabilidades desafiadoras, pois é necessário obter capacidade de estimular as equipes, ser tolerante e colocar-se a disposição dos membros do grupo da organização para ouvir sugestões e comentários e receber questionamentos sobre os objetivos e atividades da empresa, aconselhando ou intervindo em determinadas situações evitando sempre gerar conflitos, pois as habilidades técnicas podem ser também do conhecimento dos subordinados, mas os líderes necessitam uma orientação de abordagem superior que apenas a técnica (ROBBINS, 2005).

Dentro do contexto do que foi expresso anteriormente foi possível evidenciar o papel do líder nas organizações, e as variáveis predominantes para orientação da importância da liderança organizacional.

2.4 Comportamento organizacional

De acordo com Robbins (2005), o comportamento organizacional se preocupa em observar a influência das manifestações comportamentais dos grupos, indivíduos e estrutura da empresa nas atividades do negócio, com intuito de analisar as relações e utilizar os resultados obtidos para realizar ações de avanço administrativo, conquistando a eficácia organizacional e ainda falando de comportamento organizacional considera-se que:

Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. Por outro lado, a organização recruta pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas (CHIAVENATO, 2004, p.353).

Para Davis e Newstrom (1992) quando existe na organização uma administração com consideração com o comportamento organizacional, a mesma esta diversificando sua atuação de maneira a ajudar na evolução do colaborador para conquista de melhorias tanto profissionalmente como para atitudes pessoais, podendo difundir-se também um possível desenvolvimento social no meio de convívio deste individuo.

A administração eficaz do comportamento organizacional influencia principalmente na maximização das habilidades das pessoas, podendo conduzir a empresa para obtenção de uma vantagem competitiva observável em um longo período de tempo, podendo motivar benefícios financeiros e trazendo sustentabilidade ao negócio. (HITT et al., 2007).

Entretanto existem variáveis que afetam diretamente as reações observadas dentro do contexto do comportamento organizacional, explicando melhor, a organização possui pessoas que trabalham em grupos que se comunicam entre si, e utilizam tecnologia para realizar seu trabalho existindo assim uma interação contínua, e estes fatores também são afetados pelo ambiente externo que causa divergências no trabalho, impactando no comportamento do grupo (NEWSTROM, 2008).

A partir do que foi apresentado, foi possível argumentar sobre aspectos relevantes sobre o estudo de comportamento organizacional, e suas principais premissas para os relatos feitos sobre o assunto.

2.5 Clima organizacional

Conforme Maximiano (2009) a interação e o resultado dos sentimentos das pessoas cria o clima organizacional, e este contextualiza principalmente a reação das pessoas aos acontecimentos da rotina laboral, pois o indivíduo tem as mais diversas atitudes, principalmente observando as influências externas que agem na organização, podendo ser familiares ou de outros indivíduos fora da empresa, mas dentro desta situação os administradores não podem deixar passar despercebidos os sentimentos possivelmente conflitantes da natureza humana, que provavelmente serão capazes de prejudicar o desempenho dos colaboradores. Seguindo com a referência ao clima organizacional é possível relatar que:

O clima organizacional está ligado a moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e

comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais (CHIAVENATO , 2004, p.374).

Existe grande importância em realizar pesquisas de clima nas empresas para obter informações e diagnósticos da satisfação e motivação dos funcionários, pois é uma das missões da empresa inclusive do setor de recursos humanos propiciarem um clima saudável de convívio entre os colaboradores (LUZ, 2012).

Para fazer a estimativa de clima organizacional é necessário observar o contexto de interações atual, e questionar a avaliação dos membros sobre sua satisfação ou insatisfação, e relacionar com as possíveis variáveis que podem gerar o conflito, sendo situação econômica, condições de trabalho, entre outras variáveis que podem influenciar o clima, que através destas poderá ser estabelecida a situação da empresa de atmosfera social na percepção dos colaboradores (SROUR, 2005) .

O clima pode ser bom prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários (LUZ, 2012, P 31)

É necessário salientar que as empresas sempre investem na modernização e atualização de seus produtos, mas devem perceber que os serviços também merecem a devida atenção, sendo indiferente considerar se estes são serviços prestados diretamente ou indiretamente ao cliente, os mesmos devem ser administrados através da orientação da busca de melhoria do clima organizacional. Obtendo-se assim uma estratégia eficaz no aumento da qualidade dos serviços. E esta é uma responsabilidade de cada gestor e não especificamente do setor de recursos humanos, colocando assim um desafio gerencial (LUZ, 2012).

Quadro 1- Variáveis do clima

1-O trabalho realizado pelos funcionários;	2- Salário;	3-Benefícios;	4-Integração entre departamentos da empresa;
5-Liderança ou estilo de gestão;	6-Comunicação;	7-Treinamento desenvolvimento;	8-Chance de ascensão profissional;
9-Interação interpessoal;	10-Estabilidade no trabalho;	11- Procedimento decisório;	12-Ambiente físico de laboro;
13-Relação da organização com sindicatos e colaboradores;	14- Envolvimentos nas tarefas, participação;	15- Salários adequados, condizente com a folha;	16-Segurança no trabalho;
17-Comunicação clara dos objetivos;	18-Orientação da empresa para os resultados;	19-Equidade no tratamento dos funcionários;	20-Percepção da empresa no mercado;
21-Estrutura organizacional;	22-Responsabilidade social;	23-Percepção dos funcionários sobre responsabilidade da empresa com clientes;	24-Valorização através de incentivos;
25-Vitalidade organizacional;	26-Satisfação dos colaboradores perante a direção;	27-Valorização dos colaboradores (treinamentos);	28-Sensação dos colaboradores (de envolvimento);
29-Incentivo ao trabalho em equipe;	30-Percepção dos colaboradores sobre inovações que a organização faz;	31-Avaliação da visão da empresa sobre a ótica de clientes externos;	32-Planejamento e organização;
33-O que mais motiva, na ótica dos colaboradores;	34-O que desmotiva o trabalho, na ótica dos funcionários.		

Fonte: Elaborado pela autora adaptado do livro Luz (2012)

Portanto conforme Lacombe (2009) um bom administrador deve dar atenção adequada para criação de um clima organizacional para que os colaboradores trabalhem com eficácia e atinjam as metas propostas para o grupo, desenvolvam-se conforme suas habilidades, e assim possam ter o prestígio adequado e também as recompensas merecidas.

2.6 Emoções no local de trabalho

A emoção é uma sensação gerada dentro da mente humana quando deparada com alguma situação que possa causar estímulo, podendo este originar uma sensação positiva ou negativa interna, motivando uma possível resposta externa do indivíduo, referente à

circunstância que se deparou , sendo esta reação ao estímulo considerada conduta emotiva (SOTO, 2002).

Para Robbins (2005) a emoção está interligada com sentimentos e humores, logo para definir melhor os sentimentos, estes são grupos de sensações experimentados pelas pessoas em determinadas situações abrangendo tanto emoções como os estados de humor, porém as emoções são direcionadas a um objeto, pois são respostas a estímulos, a exemplo ira de alguma pessoa, no entanto se as emoções do indivíduo perderem o foco a que se destinam, podem transformar-se em humor, sendo uma sensação estranha sem atribuição de motivo específico.

Todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam lidar com a vida. A própria raiz da palavra emoção é do latim *movere*-“mover”- acrescida do prefixo “e-“, que denota “afastar-se”, o que significa que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato (GOLEMAN, 2007, p. 32).

Porém nos primórdios da humanidade as pessoas usavam as emoções principalmente para estímulos de sobrevivência e multiplicação da espécie, também para defesa de ameaças, mas nos ambiente de trabalho as emoções podem ser utilizadas como meios vantajosos de influenciar boas iniciativas, identificando as manifestações emocionais positivas de clientes, e também da equipe, e utilizando estas para motivar o alcance dos objetivos organizacionais (RYBACK, 1998).

Então a reação do indivíduo pode ter várias formas de expressão dependendo da atmosfera de influências que as circunstâncias estarão conduzindo, sendo que talvez a pessoa não consiga no instante em que se depara com a situação, que motivará a reação, tomar uma decisão considerando o tempo que necessitaria para nortear-se, podendo demonstrar logo um comportamento afetivo e emocional (CHIAVENATO, 2004).

Com os argumentos anteriormente apresentados, foram expostos alguns conceitos sobre emoções, salientando que os indivíduos podem agir racionalmente, mas também são motivados pelas emoções em suas ações.

2.7 Inteligência emocional nas organizações

Para Soto (2002) a inteligência emocional é uma explicação sobre as manifestações e reações dos circuitos neurais do cérebro nos estímulos emocionais do cotidiano, ativando ideias, lembranças e emoções no sistema nervoso, juntamente a áreas cerebrais responsáveis pela atenção, memória, formando um grupo psíquico denominado mente emocional, e relacionando estas interações das áreas da mente é possível compreender a personalidade, temperamento e escolhas realizadas pela pessoa.

A inteligência emocional também pode ser denominada como a capacidade de percepção das interações sociais e seus anseios quando manifestados, mas com habilidade para diferenciar-se na recepção dos impulsos recebidos, e reagir dentro do contexto da circunstância sendo capaz de impedir-se de ter uma reação impulsiva, demonstrando calma, empatia e sinceridade, e no meio dos negócios pode-se utilizar a inteligência emocional, considerada como inteligência executiva, para levar o empreendimento a um nível seguro de decisões sendo tomadas com produtividade e sendo satisfatórias (RYBACK, 1998) .

Conforme Robbins (2005) a habilidade de inteligência emocional precisa ser evidenciada em todos os trabalhadores, mas principalmente em pessoas que atuam constantemente com relações e convívio social, pois este será o ponderador necessário para nortear as decisões, considerando que a inteligência emocional possibilite interações sendo estabelecidas com mais empatia e compaixão.

Atualmente as organizações ao realizarem entrevistas para contratações de seus futuros colaboradores avaliam as capacidades técnicas e experiências profissionais, também solicitam certificados e diplomas objetivando conhecer as qualificações e especializações do currículo do trabalhador, mas além destas questões profissionais, uma nova característica pessoal está sendo questionada nas entrevistas de seleção, sendo esta a capacidade de iniciativa, empatia e socialização do indivíduo, e isto é importante para prever o grau de grandeza do colaborador e se este possui comportamento socialmente estável (GOLEMAN, 1998).

Por fim é possível citar as principais características que definem as habilidades de inteligência emocional acentuada que são segundo Lacombe (2009), o autoconhecimento para interpretar suas próprias emoções e limitações no trabalho assim estando aberto para receber e

pedir ajuda, o autocontrole é importante para as pessoas não comportarem-se impulsivamente podendo obter o equilíbrio emocional que é fator positivo para produtividade, e habilidade social para poder relacionar-se positivamente com os colegas, e quando subordinados hierarquicamente conquistar sua confiança e possibilitar assim a coordenação efetiva das atividades organizacionais produtivamente.

Então através dos argumentos relatados foi possível apresentar os fatores que são relevantes para o estudo sobre inteligência emocional, fazendo assim a colocação necessária para apresentar as interações que acontecem no meio organizacional.

2.7.1 Inteligência emocional executiva

Uma definição do que fazem os executivos pode ser observada no livro de Robbins (2005) que diz:

Os executivos realizam trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos. Os executivos trabalham em uma organização, a qual pode ser definida como uma unidade social conscientemente coordenada, compostas de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum (ROBBINS, 2005. p. 2.).

Mas, sobretudo, os executivos precisam desempenhar suas capacidades interpessoais principalmente para poder desenvolver plenamente seu papel, podendo esta habilidade ser designada de gestão com pessoas, liderança entre outras, ficando claro que o executivo deve agir buscando a eficácia de interação para obter sucesso em seu trabalho (ROBBINS,2005).

Goleman (1998) diz que:

A competência emocional ocupa uma posição central quanto á liderança, função cuja essência reside em fazer com que as outras pessoas realizem seus trabalhos de forma mais eficaz. A inépcia interpessoal de líderes baixa o desempenho de todos. É um fator que desperdiça tempo, cria asperezas, corrói a motivação e a dedicação, gera hostilidade e apatia. Os pontos fortes e os pontos fracos de um líder, em termos de competência emocional, podem ser medidos pelos ganhos ou perdas da

organização dos melhores talentos daqueles que lhe cabe dirigir (GOLEMAN, 1998, p. 46).

Ryback (1998) descreve dez atributos almejavéis para obter atribuição de alto nível de inteligência executiva, que podem ser descritos da seguinte forma:

1- Possuir capacidade de ter atitudes imparciais, e esta característica pessoal faz com que o executivo trate todos os membros da equipe de colaboradores com consideração pelo seu desempenho e respeito, procurando não se deixar levar por fofocas;

2- Ter compreensão referente algumas atitudes dos colaboradores e estabelecer uma cooperação para fortalecer a compreensão de si mesmos;

3- Ser verdadeiro de forma a clarificar intenções e objetivos seus e organizacionais;

4- Lidar diretamente com possíveis imprevistos sem delegar responsabilidades e agir rapidamente visando solucionar com brevidade os impasses;

5- Procurar aspectos relevantes nos processos, sem limitar-se a generalizações, atentando para os detalhes;

6 – Ser expressivo quanto aos seus propósitos e sentimentos demonstrando sinceridade e abertura para boa comunicação;

7- Ter capacidade de apoiar e confortar os outros estimulando confiança e possibilitando aumentar a cooperação;

8 – Ter percepção para divergências logo no surgimento e agir com capacidade para manter um diálogo cordial e respeitoso, mas tentando minimizar o possível problema ou discórdia partindo de sua raiz de surgimento através de rápida identificação;

9 – Perceber suas próprias limitações e trabalhar na melhoria das mesmas mantendo um sentimento de humildade e sendo responsável pelos seus próprios atos, empenhando-se para demonstrar um modelo de liderança competente;

10 – Autoconfiança demonstrada e consideração para sempre estar disponível para ajudar os outros.

Através do que foi apresentado anteriormente objetiva-se fundamentar os motivos da pesquisa e também os resultados e análise dos mesmos, logo estará apresentada uma pesquisa de quociente emocional executivo segundo o livro do autor Ryback (1998) onde estes aspectos serão colocados em pauta de análise.

3 MÉTODO

As teorias anteriormente apresentadas fundamentam o sentido do estudo realizado em uma instituição financeira localizada na cidade de Santana do Livramento – RS. A pesquisa buscou identificar a relação entre habilidades intelectuais como a inteligência emocional dos líderes da empresa e o clima organizacional percebido pelos colaboradores.

Para elucidar o estudo alguns procedimentos metodológicos foram adotados pelo pesquisador, e configuram-se como um importante passo para o andamento da pesquisa. O método possibilita ao pesquisador definir qual será o conjunto de processos, sistemáticos e racionais, que permitiram atingir o objetivo pretendido, .

O método é um instrumento de conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados. Em sentido mais genérico, método, em pesquisas, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de um estudo. No desenrolar da pesquisa podem aparecer várias formas de métodos.(FACHIN, 2006, p.29)

Conforme Lakatos e Marconi (2003) o método é definido como grupo de atividades bem organizadas e racionais que com maior segurança e economia possibilita alcançar a meta almejada de obter conhecimentos reais e válidos, e para isto é necessário delimitar o caminho que deve ser tomado, podendo então identificar melhor possíveis erros e auxiliar nas decisões do pesquisador.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa possui caráter exploratório e descritivo e foi estruturada em duas etapas a primeira de caráter exploratório, onde o pesquisador precisou ambientar-se com o problema para então fazer a verificação e as constatações adequadas.

Para Gil (2002) a pesquisa exploratória busca fazer com que o pesquisador possa identificar-se melhor com o problema, e desta forma poder aperfeiçoar o conceito e constituir instituições sobre o estudo.

A segunda etapa foi descritiva, onde relata-se os resultados obtidos, de acordo com o local que foi observado, neste caso a instituição financeira, onde os dados foram coletados e analisados posteriormente.

Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo apresentar o que foi analisado a respeito do fenômeno ou população, ou então fazer a descrição da relação entre os aspectos da situação do problema pesquisado.

Esta pesquisa manteve característica exploratório-descritiva, principalmente por tratar-se de um estudo de caso, no qual haverá observação no local, atrelado à pesquisa com os colaboradores, objetivando-se descrever completamente o problema em análise, que estará sendo observado (LAKATOS E MARCONI, 2003), ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2003) é possível dizer que:

Estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p.188).

O tipo de pesquisa escolhida pelo pesquisador justifica-se então como qualitativa e quantitativa, exploratório e descritiva, visto que o problema deve ser observado com proximidade, pois se trata de uma situação onde existem poucos relatos de estudos científicos relacionando os temas propostos.

3.2 Método escolhido

O método escolhido foi o estudo de caso que para Fachin (2006) o estudo de caso é importante, pois pode detectar novas relações, também auxilia na criação de presunções a

respeito do caso que foi pesquisado. O pesquisador pode utilizar ferramentas para auxiliar na análise, podendo ser entrevista e/ou questionário, sendo o estudo de caso um meio de explicar as situações que ocorrem no ambiente analisado relacionando com os fatores variáveis, então facilita a contribuição para que os objetivos específicos sejam alcançados, para Gil (2002) existe uma explicação para a escolha de se fazer um estudo de caso:

Ora, nas ciências sociais a distinção entre o fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores; o que, muitas vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos. Daí, então a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos (GIL, 2002, p.54).

Portanto a melhor opção de método de pesquisa afirma-se na realização de um estudo de caso, com intuito de abranger com qualidade a observação e análise das questões que foram enfocadas na pesquisa.

3.3 Técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos

O ambiente pesquisado configura-se em uma instituição financeira localizada na cidade de Santana do Livramento –RS, onde os dados foram coletados através de aplicação de um questionário (Anexo A) com perguntas abertas replicado dos estudos de Wilson (2011) que pesquisa o clima organizacional e que foram respondidos pelos colaboradores, e um questionário com perguntas fechadas (Anexo B) em escala *likert* baseado nos estudos de Riback (1998) com a intenção de medir o Quociente Emocional Executivo, aplicado aos gestores da instituição, os dados obtidos através do questionário são considerados de acordo com os estudos de Ryback (1998).

O quadro 01 demonstra os atributos considerados por Riback (1998), como primordiais para serem alcançados pelos gestores, e em seu questionário ele busca estas características pessoais do gestor relacionadas à análise de reações possíveis em situações hipotéticas.

Quadro 2 – Variáveis consideradas no estudo de Riback (1998):

Atributos relacionados à Empatia e Auto-controle considerados por Riback (1998):	Descrição:
Atitude imparcial	Trazer a tona o que os outros tem de melhor
Perceptividade	Ajudar a compreender a si próprio
Sinceridade	Estimular a honestidade
Presença	Assumir pessoalmente a responsabilidade
Capacidade de perceber o que é relevante	Apoiar a verdade
Expressividade	Possibilidade de comunicação fácil
Capacidade de dar apoio	Estimular a lealdade e a vontade de contribuir
Coragem	Resolver conflitos assim que surgem
Empenho	Oferecer um modelo de liderança eficaz
Confiança em si mesmo	Estimular outras pessoas a assumir riscos maiores e a alcançar níveis mais elevados de realização

Fonte: Elaborado pela autora adaptado do livro de Ryback (1998).

Segundo Ryback (1998) para a análise do questionário de Quociente Emocional Executivo de sessenta questões deve ser observado o seguinte padrão, conforme o nível de distanciamento de uma resposta correta se dá a pontuação de cada questão, sendo que cada resposta correta vale 5 pontos e vale 4 pontos a resposta que esteja um ponto abaixo da resposta correta e 3 a que esteja dois pontos abaixo da resposta correta.

Ainda segundo Ryback (1998) para o somatório das pontuações das respostas atribui-se as seguintes qualidades aos gestores:

-Se somar 240 pontos ou mais através das respostas dadas obterá a designação de superestrela, significando que o gestor esta pronto para ser um esteio para todos que cercam

-Se somar 180 pontos designa-se estrela, considerado pelo autor Ryback(1998) como sendo aquele que pode melhorar com pouco esforço

-Se somar 120 pontos, segundo Ryback (1998) não existe mérito nesta pontuação mas sinceridade ao menos esta transparecendo nas respostas .

Quadro 3 – Respostas adequadas às questões de acordo com Ryback (1998)

1=nunca	2=algumas vezes	3=nunca	4=nunca	5=raramente
6=nunca	7=algumas vezes	8=raramente	9=raramente	10=normalmente
11=raramente	12=raramente	13=nunca	14=raramente	15=raramente
16=raramente	17=sempre	18=sempre	19=algumas vezes	20=sempre
21=sempre	22=nunca	23=sempre	24=sempre	25=nunca
26=normalmente	27=sempre	28=sempre	30=sempre	31=sempre
32=normalmente	33=sempre	34=raramente	35=sempre	36=sempre
37=raramente	38=normalmente	39=normalmente	40=raramente	41=sempre
42=sempre	43=sempre	44=sempre	45=sempre	46=raramente
47=raramente	48=normalmente	49=sempre	50=sempre	51=normalmente
52=sempre	53=sempre	54=sempre	55=sempre	56=normalmente
57=sempre	58=sempre	59=sempre	60=sempre	

Fonte: Elaborado pela autora adaptado do livro de Ryback (1998).

Além dos questionários dirigidos a gestores e colaboradores, para manter um rigor metodológico foram utilizadas múltiplas formas de coleta de dados, como análise documental, observação, revisão bibliográfica.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa, a pesquisa de quociente emocional executivo aplicada com os gestores tem por objetivo análise quantitativa. E quanto à abordagem quantitativa, a pesquisadora utilizou gráficos de representações estatísticas demonstrando os resultados da pesquisa, e um comparativo percentual das respostas que foram obtidas. Considerando que o questionário traz perguntas com escala de pontuação, observa-se que sobre isto Lakatos e Marconi especificam que :

Perguntas de estimação ou avaliação: Consistem em emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.206)

A entrevista de clima organizacional será analisada qualitativamente, pois serão apresentadas as argumentações recebidas, e após a exposição das argumentações serão colocados em pauta os possíveis pontos que devem ser melhorados relativos ao clima, de acordo com o que foi relatado pelos colaboradores como aspecto negativo e relacionar com o que pode ser feito pelos gestores para melhorar considerando a utilização de inteligência emocional executiva dos mesmos, sobre análise qualitativa Gil (2002) diz que:

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002, p.133).

E para relacionar o clima organizacional com a inteligência emocional, serão observados os resultados das duas pesquisas, uma de clima percebido pelos colaboradores e a outra sobre o quociente emocional executivo dos gestores, e será feita uma comparação com as teorias abordadas no trabalho, para poder visualizar se existe algum controle do clima organizacional através inteligência emocional que os gestores utilizam quando interagem com seus subordinados.

3.3.1 Universo da pesquisa e amostragem

Através da observação foi possível identificar previamente que a organização opera com uma equipe de trabalho enxuta, sendo 2 (dois) gestores e 5 (cinco) colaboradores efetivos.

Os colaboradores que trabalham atualmente nesta unidade financeira situada em Sant'Ana do Livramento, possuem diferentes funções divididas entre área comercial e área operacional, sendo que na área comercial existe atuação para venda de produtos, abertura de contas bancárias, entre outros serviços financeiros, e na área operacional os clientes realizam

pagamentos, saques de valores elevados, existindo uma variada demanda por todos os serviços oferecidos.

Estes colaboradores possuem supervisão de dois gestores, sendo um gestor operacional e outro gestor da área comercial, sendo o último o responsável geral da supervisão da empresa e de todos os colaboradores. Então considerando o que foi exposto anteriormente, deve-se salientar que a pesquisa considera o universo para os entrevistados, onde todos os colaboradores que mantêm vínculo empregatício com a instituição e quiseram participar da pesquisa foram entrevistados, sendo que o número de colaboradores entrevistados foi o total de quatro, e o questionário de Ryback(1998) foi aplicado para dois gestores.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

De acordo com as informações obtidas através do levantamento de dados, onde se buscou elucidar questões referentes às habilidades intelectuais desejáveis na visão de Riback(1998) aos gestores e no que elas interferem no clima organizacional da instituição financeira objeto deste estudo, os resultados estão descritos abaixo.

4.1 Quociente emocional sob a perspectiva dos gestores

Conforme Ryback (1998) para qualquer forma de gerenciamento dar certo é necessário que comece de cima, a partir do nível estratégico, onde os executivos devem reconhecer e perceber a relevância de negociações realizadas com inteligência emocional.

O executivo emocionalmente inteligente sabe a diferença entre oferecer um peixe a uma pessoa faminta e ensiná-la a pescar, e opta pela segunda alternativa. Sabe a diferença entre a forma e a substância e prefere à última. Sabe dar valor ao tempo e o quanto ele passa rápido e opta por despendê-lo de maneira sábia como experiências de verdade (RYBACK, 1998, p.121).

Sendo que a atitude de delegar tarefas com inteligência emocional executiva é de extrema importância para organização, pois os funcionários crescem e estão estimulados a cooperar criando uma atmosfera de trabalho em equipe e de apoio (RYBACK, 1998).

Referente ao questionário de Quociente Emocional Executivo baseado nos estudos de Ryback (1998) trata-se de um questionário fechado com escala *likert* com pontuação de 1 a 5, dentre as questões expostas no mesmo busca-se características pessoais dos gestores relacionadas à análise de atribuição de reações com nível de atitudes associadas à personalidade de inteligência emocional, e foram entrevistados os dois gestores que atualmente desempenham suas funções na instituição financeira objeto deste estudo, identificados como Respondente 1 (R1) e Respondente 2 (R2).

A tabela 1 a seguir traz as questões referentes ao Quociente Emocional seguidos das respostas dadas pelos gestores:

Tabela 1 – Respostas dos gestores para as questões de Ryback (1998)

Questões retiradas do questionário aplicado aos gestores, referem-se as habilidades de empatia e autocontrole, em destaque as questões que obtiveram maior pontuação de acordo de Riback (1998)	Respostas possíveis:				
Respostas gestores sendo estes apresentados como: R1 e R2 a referindo-se a gestora.	Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1. Prefiro manter os outros na linha para que não ultrapassem suas atribuições.			R1		R2
2. Mantenho uma fachada de objetividade profissional.			R1		R2
3. Atribuo aos outros a responsabilidade pelo fracasso.				R1	R2
4. Evito tentar influenciar ou persuadir outras pessoas.				R1	R2
5. Reajo aos problemas demonstrando raiva.				R1	R2
6. Evito confrontar discrepâncias, esperando que desapareçam com o tempo.			R2	R1	
7. Evito reagir de forma emocional aos sentimentos dos outros.			R2	R1	
8. Expresso meus sentimentos de raiva.			R1	R2	
9. Mantenho minha filosofia pessoal separada da minha personalidade profissional.			R2	R1	
10. Demonstro meus sentimentos abertamente.		R1	R2		
11. Prefiro generalizações a detalhes específicos.			R2	R1	
12. Concentro-me nas questões globais, deixando que outros cuidem detalhes.			R1,R2		
13. Evito problemas, esperando que o tempo se encarregue de solucioná-los		R2		R1	
14. Delego problemas prioritários		R2		R1	
15. Mantenho meus sentimentos separados de quaisquer declarações públicas.	R2		R1		
16. Sempre escondo o jogo.					R1,R2
17. Ouço o que as pessoas têm a dizer.	R2	R1			
18. Concentro-me nos sentimentos das outras pessoas.			R1,R2		
19. Julgo os outros com base no desempenho que tiveram no passado.			R2		R1
20. Tomo cuidado para não me deixar influenciar demais pelos sentimentos dos outros.			R2,R1		

21. Desejo fazer o bem para os outros.	R2	R1			
22. A integridade intelectual interfere no meu senso de autoridade.		R2		R1	
23. Confio nas minhas próprias aptidões.	R2	R1			
24. Estimulo as pessoas a correrem riscos maiores.			R1,R2		
25. Sou viciado em poder executivo.				R1	R2
26. Sou franco com os outros com relação a minha filosofia pessoal.	R2	R1			
27. A tranquilidade interior é mais importante para mim do que a expressividade espontânea.	R1	R2			
28. Curto minha capacidade de influenciar e persuadir os outros.	R2		R1		
29. Lido com conflitos e problemas assim que eles surgem.	R1	R2			
30. Fico atento as discrepâncias e cuido delas logo no início.		R1,R2			
31. Mantenho minhas emoções negativas a parte durante qualquer crise.		R1,R2			
32. Sou desafiador sem ser rude.		R1,R2			
33. Ofereço meu apoio sempre que posso, tanto na vida pessoal como na profissional.		R1,R2			
34. Manifesto minha raiva e meus sentimentos mais fortes com moderação.		R1,R2			
35. Respeito os limites pessoais.		R1,R2			
36. Faço com que os outros sintam que são colaboradores importantes.		R1,R2			
37. Mantenho-me à parte e não me envolvo.			R2	R1	
38. Compartilho meus sentimentos e opiniões pessoais.		R1	R2		
39. Sou aberto e franco em todas as situações.		R1,R2			
40. Deixo que os outros dirijam sem supervisioná-los.		R1,R2			
41. Reúno facções diferentes, mesmo que sejam contrárias.		R2	R1		
42. Sou aberto a opiniões contrárias.	R1	R2			
43. Concentro-me nos detalhes relevantes dos problemas.	R1	R2			
44. Assumo pessoalmente a responsabilidade pelos resultados desfavoráveis	R1	R2			
45. Sou sincero com os funcionários sobre descobertas controversas.	R1	R2			
46. Abro exceções na política da empresa para adquirir informações importantes.		R1		R2	
47. Delego problemas prioritários sempre que posso.		R2		R1	
48. Sou aberto aos sentimentos dos outros, até mesmo no auge da discussão.		R2,R1			

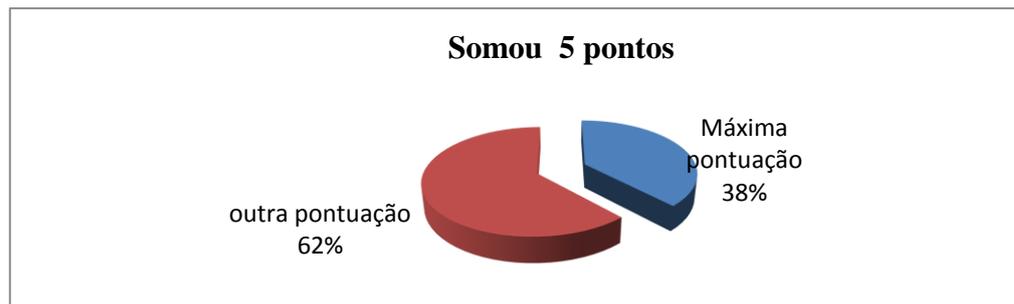
49. Dou prioridade aos sentimentos que levaram a um conflito..		R1,R2			
50. Permaneço sensível aos efeitos da manifestação dos meus próprios sentimentos.	R2	R1			
51. Exprimo meus sentimentos de forma calorosa e sincera.		R1	R2		
52. Sou capaz de obter facilmente apoio e ajuda.	R1	R2			
53. Comunico minhas intenções de maneira clara.		R1,R2			
54. Sou honesto a respeito dos meus próprios sentimentos e das minhas intenções.	R1	R2			
55. Concentro-me nos sentimentos e nas intenções dos outros.		R1,R2			
56. Ajudo as pessoas a compreenderem a si mesmas.		R1	R2		
57. Estimulo os outros a ultrapassarem as expectativas do trabalho.		R1,R2			
58. Gosto de desafios complexos e tenho prazer em esclarecer os fatos e encontrar uma solução.		R1,R2			
59. Gosto de desafios complexos e acho meu trabalho pessoalmente gratificante.		R1,R2			
60. Estou tão consciente da minha vulnerabilidade enquanto ser humano quanto do meu poder pessoal.	R2	R1			

Fonte: Elaborada pela autora adaptado do livro de Ryback (1998).

De acordo com os estudos de Ryback (1998) as resposta do questionário devem ser analisadas com atribuição de pontuação observando o seguinte padrão, conforme o nível de distanciamento de uma resposta correta se dá a pontuação de cada questão, sendo que cada resposta correta vale 5 pontos e vale 4 pontos a resposta que esteja um ponto abaixo da resposta correta e 3 a que esteja dois pontos abaixo da resposta correta.

Sendo assim o R1 obteve uma pontuação maior, e teve o máximo de pontos em 23 questões o que representa um percentual de 38% do total, no somatório da pontuação geral somou 254 pontos, recebendo a designação de superestrela conforme sugerido por Ryback(1998), ou seja, um excelente indicativo de que o gestor desenvolveu suas habilidades emocionais, a representação das pontuações referente ao total de sessenta questões respondidas pode ser observada na figuras logo abaixo.

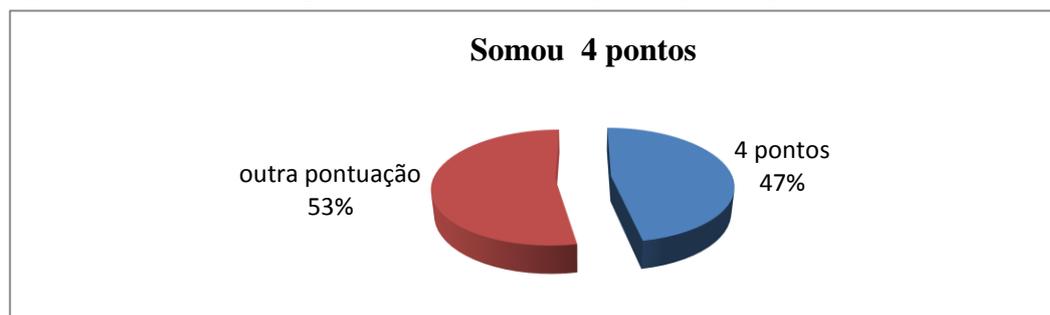
Figura 3 – Gráfico de representação das respostas de maior pontuação atribuída R1



Fonte: Elaborada pela autora

O gestor R1 pontuou o máximo de 5 pontos em um total de 23 questões das 60 do questionário entregue para o mesmo, sendo que este gráfico refere-se a um percentual de 38% do total de questões, guiando-se pela sugestão de pontuação de acordo com Ryback (1998), somando nestas questões um total de 115 pontos.

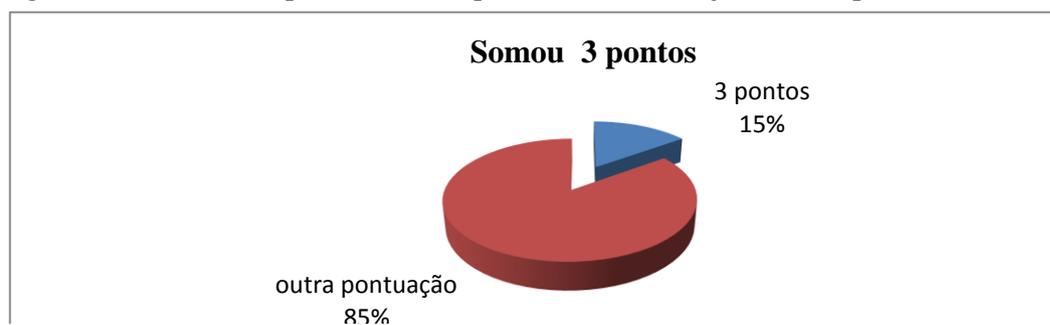
Figura 4 – Gráfico das questões de resultado igual a quatro pontos R1



Fonte: Elaborada pela autora

Foram 28 o número de questões em que o gestor R1 esteve um ponto abaixo da resposta esperada, e este número representa um percentual de 47 % em relação ao total de questões respondidas e o somatório foi de quatro pontos para cada, obtendo uma soma de 112 pontos.

Figura 5 – Gráfico do percentual de questões de atribuição de três pontos R1

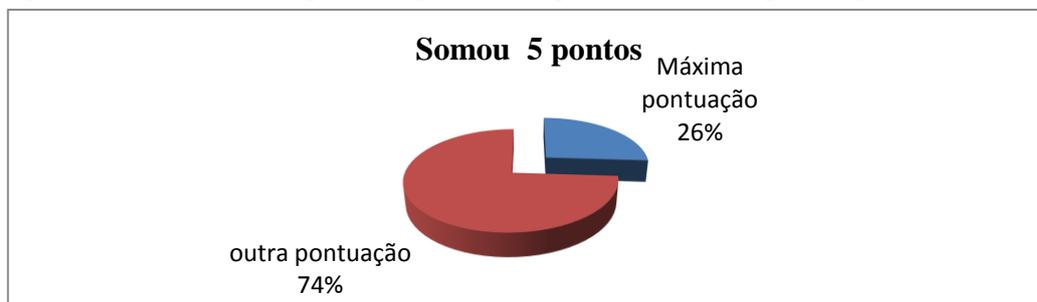


Fonte: Elaborada pela autora

Em 15% das questões o gestor R1 ficou a dois pontos de distância da resposta que seria mais pertinente guiando-se pelo gabarito do estudo de Ryback (1998) recebendo 3 pontos nestas 9 questões do total de sessenta, e com estas questões teve um somatório de 27 pontos.

Referente ao Respondente R2 em seu somatório de respostas obteve pontuação de 239 pontos segundo a correção que é aconselhada por Riback(1998), recebe então a designação de estrela, sendo considerada esta pontuação a demonstração de um bom nível de inteligência emocional executiva apresentada nas relações hipotéticas questionadas e pode ser observado nas figuras abaixo a representação percentual das respostas:

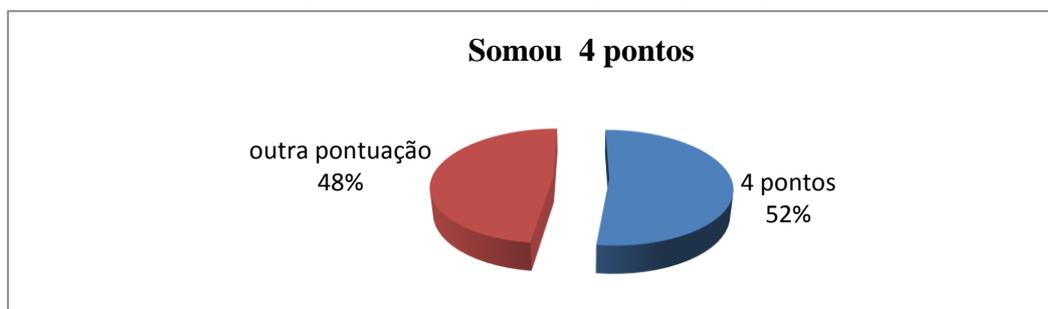
Figura 6 – Gráfico de representação das respostas de maior pontuação atribuída R2



Fonte: Elaborada pela autora

Em 26% das questões a respondente gestora R2 obteve êxito sobre o que era esperado de resposta e pontuou 5 pontos em 16 questões, somou com estas questões 80 pontos, comparado ao gestor R1, a pontuação do mesmo foi inferior.

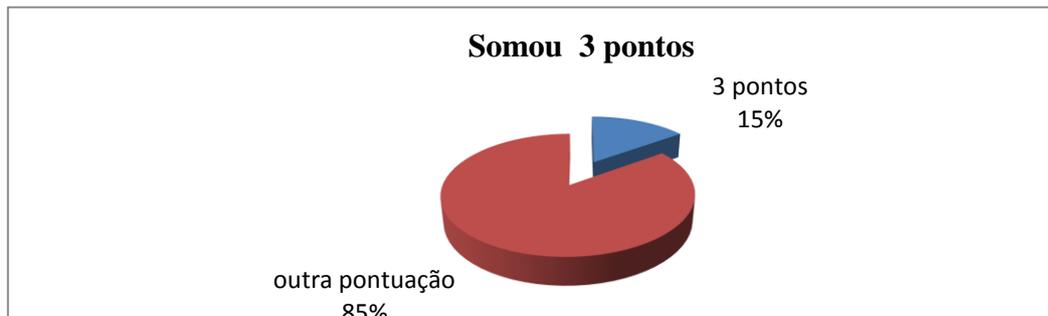
Figura 7 – Gráfico das questões de resultado igual a quatro pontos R2



Fonte: Elaborada pela autora

O número total de questões em que o gestor R2 teve 4 pontos foi de 31, e no somatório total destas questões recebe 124 pontos, comparado este resultado com o do gestor R1 é possível perceber que a gestora teve mais questões em que passou perto do êxito .

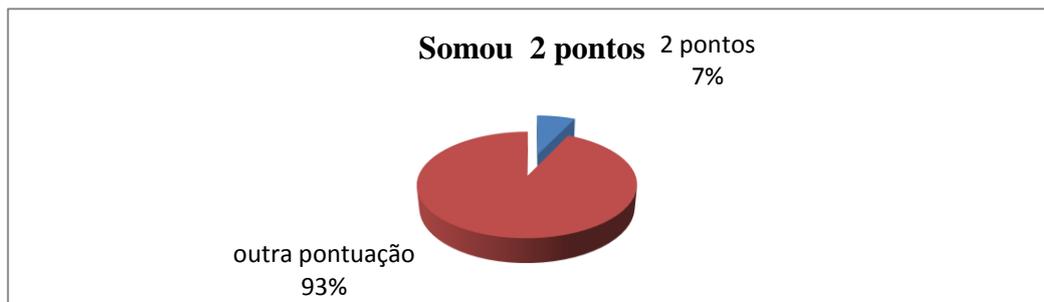
Figura 8 – Gráfico de questões de atribuição de três pontos R2



Fonte: Elaborada pela autora

Em 15% das questões a gestora R2 ficou a dois pontos de distância da resposta que seria mais pertinente guiando-se pelo gabarito do estudo de Ryback (1998) recebendo por isto 3 pontos em 9 questões do total de sessenta, e com estas questões teve um somatório de 27 pontos, e a quantidade de questões com esta pontuação é idêntica a do gestor R1.

Figura 9 – Gráfico de relação percentual de atribuição de 2 pontos R2



Fonte: Elaborada pela autora

O gráfico acima representa questões em que a R2 obteve um somatório de 8 pontos, pois foram apenas quatro questões de um total de sessenta em que a respondente obteve esta pontuação de 2 pontos e o percentual de representação sobre todas as sessenta questões é de 7%, sendo que o gestor R1 não teve nenhuma questão onde tivesse esta pontuação atribuída.

Também foram analisadas algumas questões respondidas pelos gestores e escolhidas de acordo com a divergência da resposta, as análises serão apresentadas a seguir.

Com relação à questão se “Reajo aos problemas demonstrando raiva” em que o R1 respondeu raramente e o R2 respondeu nunca, é possível dizer guiando-se por Ryback (1998) a resposta raramente seria a mais adequada, devido a necessidade de sinceridade sendo demonstrada por executivos com alto quociente emocional, algumas situações em que os mesmos sentem frustração acabam expressando sua insatisfação ou raiva, isto significa que poderá demonstrar frustração o que evidencia sua sensibilidade.

Referente à questão “Evito reagir de forma emocional aos sentimentos dos outros” o R1 assinalou a resposta raramente, demonstrando que evita reagir emocionalmente em situações adversas, já o R2 assinalou a resposta algumas vezes, ou seja o gestor demonstra sentimentos em situações onde deveria tomar decisões racionais.

Para Soto (2002) os líderes devem agir com habilidades emocionais, para conquistar a confiança dos seus colaboradores e comunicar melhor os interesses organizacionais, conquistam assim a cooperação e retém os melhores colaboradores na organização, sendo que a resposta dada pela gestora é coerente com as características de inteligência emocional que devem ser utilizadas.

Observando a questão 37 em que o gestor R1 obteve máxima pontuação respondendo que raramente “deixa de se envolver em determinadas situações”, estando à afirmativa do mesmo de acordo com o esperado para possibilitar que utilize das suas capacidades intelectuais para melhorar o clima, e R2 disse que algumas vezes deixa de se envolver em determinadas situações.

Logo pode-se relatar guiando-se por Robbins(2005) que um líder tem que intervir em determinadas situações, utilizando de uma abordagem superior de relação interpessoal e evitando possíveis conflitos.

Na questão 40 que diz “Deixo que os outros dirijam sem supervisioná-los.”os dois gestores tiveram o mesmo posicionamento dizendo que normalmente agem desta forma, porém a resposta mais coerente para a questão seria raramente, devido a necessidade que os colaboradores tem de ser motivados, é necessário que exista uma interação dando o reforço para o desenvolvimento das habilidades, e com a supervisão é possível observar as carências dos colaboradores, Goleman (1998) estabelece que deve-se prestar ajuda e se possível prever

as possíveis dificuldades que os colaboradores podem vir a ter para poder prestar algum auxílio aos mesmos.

Em vinte questões os gestores tiveram a mesma opinião, porém obtiveram máxima pontuação apenas na questão 48 que dizia “Sou aberto aos sentimentos dos outros, até mesmo no auge da discussão” e estes responderam que normalmente estão abertos as comunicações com inteligência emocional.

Referente a questão anteriormente mencionada Ryback (1998) diz que é necessário que normalmente o executivo tente compreender o motivo da manifestação negativa de um colaborador, interpretando a reação e agindo ponderadamente, evitando demonstrar raiva durante a formação do conflito, mas se não for possível estabelecer uma negociação pacífica, a demonstração de raiva não é equivocada.

Anteriormente foram abordadas questões que faziam menção sobre as competências de inteligência emocional executiva, as quais devem ser cultivadas pelos gestores, e através destas melhorar a motivação dos colaboradores, pois de acordo com Goleman (1998) influenciar o outro de forma que traga benefícios para os dois lados e possibilitar uma cooperação dos indivíduos é uma forma mais tênue de motivar os colaboradores, onde os mesmos percebam que também vão ganhar, e desta maneira é possível diminuir os conflitos nas organizações. E desta forma o clima organizacional tende a ficar sempre harmonioso.

4.2 O clima organizacional sob a ótica dos colaboradores

Os colaboradores diretamente subordinados aos gestores entrevistados são cinco que trabalham na mesma agência da instituição financeira que fica na cidade de Sant’Ana do Livramento/RS, sendo que estão dispostos em 4 funcionários do gênero masculino e 1 funcionária de gênero feminino, e quatro destes foram entrevistados através de questões abertas que visavam encontrar demonstração de algum tipo de insatisfação apresentada pelos mesmos sobre seus gestores ou sobre o local de trabalho e devido a similaridade das respostas serão colocadas em pauta de esclarecimento a seguir as questões que mais tiveram diferenciações nas respostas ou que tiveram algum tipo de reclamação possivelmente expressada.

4.3 Apresentação das respostas das questões da entrevista de clima organizacional

Para melhor expor as respostas dos entrevistados os mesmos serão enumerados do número um ao número quatro e serão apresentadas as respostas na devida ordem numérica, apenas a idade e a escolaridade que serão apresentadas no próximo parágrafo serão colocadas em uma só representação.

Três dos quatro respondentes possuem idade superior a 36 anos sendo estes os respondentes 1,2,4 e o respondente 3 possui idade entre 22 a 35 anos e o mesmo possui 6 anos de trabalho na instituição e ensino superior completo e os outros respectivamente que tem idade acima de 36 anos sendo que o respondente 1 tem 23 anos de trabalho na instituição e nível superior completo de ensino, o outro respondente número 2 tem mais de 30 anos de trabalho na instituição e também é o único com apenas nível médio de escolaridade, e o respondente 4 tem 30 anos de trabalho na instituição e superior completo de ensino.

O respondente 1 disse que não pretende trabalhar na instituição financeira por período maior de tempo pretendendo pedir aposentadoria por tempo de serviço junto ao regime de previdência completando atualmente trinta anos de serviço, mas apesar de estar com este objetivo disse que sente-se muito bem ao relacionar-se com seus colegas, considera o clima da equipe amistoso e fazem com que se sintam bem, também falou positivamente de seu trabalho e acha que se existissem problemas ou conflitos na equipe seriam fáceis de resolver, salientou que se sente importante na equipe e para os clientes.

Mas nas questões que fazem menção das atitudes que geralmente são derivadas das funções de liderança quando questionado o entrevistado 1 mudou de ótica de otimismo e respondeu da seguinte forma referente aos valores éticos da instituição existe um tipo de manipulação para venda com falta de ética para cumprimento das metas, também argumentou que recebe muitas pressões psicológicas referente as metas de vendas e que suas opiniões muitas vezes não são consideradas, e que nem sempre as notícias relevantes chegam ao seu conhecimento, principalmente referente a punições, neste sentido não vê os gestores como exemplos e considerou que a remuneração é boa mas compensa pouco se forem pesados o stress das cobranças, e demonstrou sentir-se frustrado referente ao seu trabalho e desmotivado devido a possíveis cobranças dos gestores.

O respondente 2 respondeu positivamente todas as questões, este tem mais de 30 anos de trabalho na instituição financeira e pretende continuar trabalhando no local por maior período de tempo, acha fácil resolver os problemas em equipe e considerou que os problemas que são passados para toda equipe são resolvidos com resultados melhores. Também disse que o clima da organização entre o mesmo e os colegas é o melhor possível, e disse também que a empresa preserva os valores éticos da instituição, e que para ter oportunidade de crescimento depende do desempenho do funcionário.

Mas na questão que fala sobre remuneração comentou que poderia ser maior sua remuneração, considerando o tempo de trabalho que tem e sua responsabilidade, e em relação aos gestores não percebe que eles sejam um referencial, mas que fazem sua parte, e que a preocupação dos gestores é satisfatória, e que as decisões tomadas pelos gestores referente aos demais funcionários são refletidas conforme o desempenho e atitudes individuais de cada um, a respeito das punições aos colaboradores por negligências disse que foram poucas presenciadas, também disse possuir pleno acesso aos gestores e que encontra-se satisfeito com seu trabalho.

O entrevistado número 3 que está há 6 anos trabalhando na instituição financeira, falou que pretende seguir por mais tempo trabalhando no local e disse sentir-se bem com o clima da equipe de trabalho, também argumentou ser fácil resolver os problemas em equipe logo que há boa comunicação desde os níveis mais baixos aos mais elevados hierarquicamente, salientou também estar muito confortável com os seus colegas e o clima organizacional, tem tranquilidade referente aos valores éticos da instituição, disse que pode expressar seus pensamentos sem receios ou punições, e que para obter crescimento profissional depende apenas de seu próprio esforço, argumentou ter pleno acesso a informação.

Ainda salientando aspectos da entrevista do respondente 3, este argumentou que está de acordo com as diretrizes e normas dadas pelos gestores, mas que considera os gestores um referencial apenas em alguns aspectos, podendo ser estes autoestima e poder de persuasão, também referente ao respeito a equipe e integridade, falou também que não tem um parâmetro de comparação referente as decisões tomadas com os outros colegas podendo estas ser justas ou injustas, e sente-se extremamente satisfeito com o trabalho e a com sua remuneração até o momento.

Por fim no que refere-se ao último entrevistado de número 4 é possível descrever que o mesmo completou trinta anos de trabalho recentemente na instituição financeira, e que não pretende trabalhar no local por um período maior de tempo logo que pretende se aposentar, contudo disse possuir boa relação com a equipe de trabalho, respondeu positivamente a todos os aspectos referentes ao clima organizacional da equipe de trabalho e argumentou ser fácil resolver os problemas da equipe, também disse que a comunicação entre os colegas é boa e que sente que o clima de trabalho é muito bom, mas salientou que não consegue ver oportunidade de crescimento na instituição, porém disse estar sendo aproveitado na função em que trabalha.

Ainda disse que deveria ser melhor recompensado considerando o tempo de trabalho no local, porém relatou sentir satisfação pelo reconhecimento do trabalho por parte dos gerentes e que confia nas diretrizes dadas pelos mesmos, entretanto disse que os gestores não preocupam-se diretamente com seu bem estar apenas fazem o papel gerencial ao qual estão incumbidos e referente ao respeito prestado a este pelos gestores, afirmou positivamente que recebe a consideração que merece, além do mais disse que os gestores não motivam os colaboradores adequadamente.

Porém argumentou que se precisar dos gestores tem total acesso aos mesmos e esta satisfeito em trabalhar na instituição, apesar de alguns problema enfrentados acredita que esteja em um ótimo lugar de trabalho.

4.4 Análise do clima organizacional da equipe e inteligência emocional dos gestores

Após a exposição das entrevistas, foi possível identificar que existem alguns problemas principalmente entre os gestores e a identificação dos colaboradores com os mesmos, mas em suma os entrevistados percebem o clima como ponto positivo de relacionamento entre eles e argumentam algumas situações nas quais os gestores impõem cobranças que tem a ver diretamente com as metas de vendas que a instituição solicita para alcançar resultados de produção almejados, podendo estes ser fatores que são inertes aos gestores e considerando a alta pontuação de quociente emocional que os gestores apontaram na pesquisa.

Logo se considera que a orientação dos gestores é boa para possibilitar um clima saudável apesar das cobranças, e estes são os mais responsabilizados na organização pelo clima, guiando-se pelo que foi exposto anteriormente no referencial pode-se citar que Luz (2012, pag. 43) diz que “O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho , pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão” e o clima está favorável entre os colaboradores existindo reclamações motivadas principalmente pela exigência de vendas.

Para melhorar a questão de aceitação dos líderes pelos colaboradores os mesmos poderiam posicionar-se de uma maneira que estabelecesse uma relação de maior proximidade com seus colegas diretamente subordinados, considerando o que Goleman (1998) argumenta que os líderes mais bem aceitos frequentemente andam em torno de seus subordinados, perguntam sobre suas famílias, entre outros assuntos pessoais , e também fazem com que seja percebido seu interesse pela sua equipe, para propiciar uma atmosfera de boa comunicação.

Outros aspectos relevantes que devem ser salientados é a idade dos colaboradores 1 e 4 que possuem mais de 36 anos e o colaborador 1 argumentou que pretende se aposentar por tempo de serviço e o colaborador 4 também está vislumbrando aposentadoria, não estando suas pretensões de deixar o local de trabalho ligadas diretamente aos gestores ou ao clima, e devido o tempo de trabalho dos colaboradores, sendo que o entrevistado 1 trabalha faz 23 anos na instituição e o 4 tem mais de 30 anos de trabalho no local não indica Turnover.

Segundo Luz (2012) o Turnover é alta mudança de colaboradores na organização podendo este ser um indicativo negativo para empresa referente ao clima. .

No que tange as questões ligadas à percepção dos colaboradores sobre a consideração quando os gestores dirigem-se diretamente a interação de suas propostas as respostas foram positivas , apesar da falta de identificação com seus líderes os colaboradores responderam positivamente.

A situação anterior esta relacionada a expressividade que segundo Ryback (1998) significa possibilitar que exista um estabelecimento de comunicação acessível, todos os colaboradores responderam positivamente, também referente a uma atitude imparcial que seria a característica de tratar todas as pessoas com cortesia e respeito (RYBACK,1998), os colaboradores responderam que são bem tratados pelos gestores..

Porém apesar das boas notas apresentadas pelos gestores na entrevista de quociente emocional, o que foi apresentado pelos colaboradores na pesquisa de clima torna-se incoerente se comparados alguns aspectos, pois os gestores responderam com alto nível de conhecimento sobre o manejo adequado dos colaboradores com os devidos sentidos de inteligência emocional executiva que deve ser utilizada nas organizações.

Mas os colaboradores principalmente referente as metas da organização expressaram insatisfação, no entanto estes gestores demonstraram que tem capacidade suficiente para estimular e motivar seus funcionários de nível hierárquico inferior, deveriam utilizar de mais sinceridade e transparência nas suas interações , segundo Ryback (1998) o executivo emocionalmente inteligente é capaz de expor abertamente os objetivos organizacionais e também conquistar o apoio e a confiança da equipe, devido a sua sinceridade e boa comunicação com seus colaboradores subordinados.

Também no quesito de reclamação de pouca motivação demonstrado pelo respondente número 1, os gestores poderiam tentar motivá-lo mais, pois em suas respostas foram nítidas e expressivas as situações de demonstração de desmotivação referente ao trabalho de vendas que exerce.

Na situação anterior citada, utilizando a sua capacidade emocional executiva de dar apoio os gestores poderiam obter maior motivação do colaborador, pois segundo Ryback (1998) dar apoio consiste em poder compartilhar as sensações , emoções e opiniões pessoais possibilitando que os funcionários sintam-se mais confiantes e exclusivos em sua cooperação para a empresa.

Nas entrevistas de clima organizacional três respondentes argumentaram que consideram seu salario baixo considerando seu tempo na empresa e o trabalho que fazem, mas o valor monetário pago aos mesmos no estabelecimento financeiro está de acordo com os outros bancos de mesmo setor, e os colaboradores recebem além do salário alguns benefícios adicionais.

Portanto se os mesmos tivessem alguma agregação de valor monetário em seus recebimentos poderiam não satisfazer-se mesmo assim, então guiando-se por Robbins (2005) é possível dizer que salários e benefícios adicionais na maioria dos casos não garantem que um colaborador vai continuar em seu emprego ou ficar mais satisfeito, mas receber apoio e no ambiente de trabalho e ter qualidade percebida no local de trabalho, possibilitando que os colaboradores sintam-se seguros e fiquem mais satisfeitos através de incentivo.

Em virtude dos fatos mencionados foi possível evidenciar que os gestores e os colaboradores devem trabalhar visando o estabelecimento harmônico entre as questões impostas pelas organizações e suas questões pessoais, mas os gestores podem causar impactos positivos na motivação de seus colaboradores, mesmo que existam metas altas a serem alcançadas a manutenção das relações humanas deve ser o foco inicial, pois sem estas os objetivos organizacionais tornam-se mais distantes de serem alcançados e os pessoais também.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se no que foi apresentado, evidenciou-se algumas questões que respondem ao objetivo geral de analisar a relação das práticas utilizadas pelos gestores para manter um clima organizacional estável utilizando habilidades como a inteligência emocional, no estudo desenvolvido em uma instituição financeira localizada em Santana do Livramento, seguem as considerações.

Respondendo ao objetivo de medir o quociente emocional dos gestores da instituição financeira, a partir das informações levantadas através do questionário aplicado aos gestores, foi possível evidenciar que os mesmos possuem alto nível de inteligência emocional executiva, tendo em vista que nas considerações de Riback(1998) os gestores atingem este nível a partir de habilidades como autocontrole e sensibilidade em lidar com situações adversas, demonstrar respeito com os colaboradores, possibilitar a melhora da autoestima e estimular a expressividade dentro do contexto organizacional.

Quanto ao objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional dentro da instituição, algumas situações pareceram desfavoráveis como as referentes à remuneração ser equiparada as responsabilidades e tempo de serviço. No entanto, apenas aumentar a remuneração não seria o suficiente para conquistar alguma melhoria de estimativa ou percepção de valorização pelo trabalho, mas também seria necessário algum tipo de premiação ou bônus, não necessitando o mesmo se dar em valores monetários. Sob a ótica dos colaboradores essas premiações estão relacionadas a uma valorização emocional.

Ao identificar aspectos positivos e negativos da instituição referente ao clima organizacional da equipe, e a inteligência emocional dos gestores, apesar da falta de identificação com os líderes, os colaboradores deram parecer positivo em muitos fatores citados anteriormente referentes à inteligência emocional expressada pelos gestores.

Foi evidenciado que nas questões relacionadas ao clima não prevaleceram reclamações de conflitos ou desentendimentos existentes entre a equipe e os líderes, verificando-se nitidamente que os gestores agem com responsabilidade e respeito no tratamento dado aos funcionários de nível hierárquico inferior.

Muito embora os gestores tenham apresentado um alto nível de inteligência emocional executiva, os mesmos muitas vezes não utilizam de suas habilidades emocionais

para lidar com as adversidades e situações, de acordo com o relato dos colaboradores a utilização dessas habilidades interfere diretamente no êxito de cooperação e conquistas das metas pessoais juntamente com as da instituição, fornecendo junto à conquista das metas uma identificação maior da equipe com seus gestores.

Por fim diante do que foi exposto é possível relatar que alguns problemas foram identificados e comentados mais detalhadamente, porém deve-se argumentar que a situação de clima organizacional da instituição financeira pode melhorar através de um novo posicionamento dos gestores e atitudes de valorização da equipe considerando que os mesmos tem qualificação superior no quesito de capacidades de inteligência emocional executiva.

Mas em suma o clima de equipe de trabalho é considerado ameno devido não existirem relatos de conflitos sem solução, ou sentimento de hostilidade, porém existe um potencial cognitivo ocioso partindo-se da análise das capacidades dos gestores que podem ofertar mais aos seus colaboradores.

Algumas limitações puderam ser evidenciadas como falta de adesão dos funcionários ao responderem a entrevista, e questões relacionadas à flexibilidade de horários tanto dos gestores quanto dos colaboradores, referente ao tempo para coleta de dados que foi limitado.

A partir deste estudo sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas com mais respondentes e talvez em outras instituições, para que possam ser evidenciadas novas percepções tanto sobre clima quanto sobre inteligência emocional executiva.

REFERÊNCIAS

CAMPELLO, M.L.C ;BRUSTEIN, I. **Uma análise da competitividade dos bancos do varejo no Brasil**. XI Simpep - Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. 5 ed.- São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** . 4. ed. - São Paulo :Atlas, 2002

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 36.ed. -Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2007.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. SÃO PAULO: Saraiva 2009.

LAKATOS, E. M., Marconi, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6 ed.- São Paulo: Atlas 2009.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

ROBBINS, Stephen P. 1943. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I.** São Paulo: Cultrix, 1998.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional (o impacto das emoções)**. São Paulo: Thonson, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5. edição, 2009.

WILSON, Rafael Régis. **A relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional em uma ong em criciúma – SC**. 2011.

ANEXO A – ENTREVISTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (COLABORADORES)

Esta entrevista faz parte do Trabalho de Curso (TCC), do curso de Administração Universidade do Federal do Pampa (UNIPAMPA), da acadêmica Jéssica Caroline da Silva. Você não será identificado (a);

Escolaridade

- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- ensino superior (cursando ou completo)
- outras especializações

Idade

- de 18 a 21 anos
- de 22 a 35 anos
- acima de 36 anos

1. Tempo de trabalho na empresa?

2. Pretende trabalhar nesta instituição financeira por um período maior de tempo?

3. Como é sua relação com os membros da equipe? Como se sente?

4. Você está satisfeito profissionalmente com o trabalho que executa na instituição financeira ? Como se sente?

5. É fácil resolver os problemas da equipe em equipe? Como se sente em relação a isso?

6. Existe uma boa comunicação entre as pessoas da equipe? Como se sente?

7. Você está satisfeito com a equipe de trabalho da instituição financeira?

8. Como você se sente em relação ao clima de trabalho da instituição?

9. Como você se sente em relação aos valores éticos da instituição?

10. Como você se sente em relação à liberdade de expressar seus pensamentos na instituição?

11. Você consegue ver oportunidades de crescimento profissional na instituição? Como se sente em relação a isso?

12. Você considera que está sendo aproveitado na função a qual possui habilidades/potencial? Como se sente em relação a isso?

13. Você considera que seu trabalho é importante para que a instituição alcance seus objetivos? Como se sente em relação a isso?

14. Como você se sente em relação à recompensa que recebe pelo seu trabalho?
15. Você é bem informado sobre o que se passa dentro da instituição? Como se sente em relação a isso?
16. Como você se sente em relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte dos gerentes?
17. Como você se sente em relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte da equipe?
18. Você confia nas diretrizes dadas pelos gestores? Como se sente em relação a isso?
19. Você acredita que os gestores estão interessados no seu bem-estar? Como se sente em relação a preocupação deles com você?
20. Você é devidamente respeitado pelos gestores? Como se sente em relação a isso?
21. Os gestores são um referencial para você? Como se sente em relação a isso?
22. Os gestores motivam os funcionários? Como se sente em relação a isso?
23. As decisões tomadas pelos gestores com os demais funcionários são justas? Como você se sente em relação a isso?
24. A forma que os gestores punem os funcionários por negligências cometidas é justa? Como você se sente?
25. Você possui acesso aos gestores quando precisa deles? Como se sente em relação a isso?
26. Você está satisfeito de trabalhar na instituição? Como se sente?

**ANEXO B - QUESTIONÁRIO EXTRAÍDO DO LIVRO de RYBACK (1998):
QUOCIENTE EMOCIONAL (GESTORES)**

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de de Curso (TCC), do curso de Administração da Universidade do Federal do Pampa (UNIPAMPA), da acadêmica Jéssica Caroline da Silva. Responda as questões abaixo com o máximo de sinceridade. Você não será identificado (a);

Escolha o número que mais se aplica a você, de acordo com a escala a seguir.

1. Prefiro manter os outros na linha para que não ultrapassem suas atribuições.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

2. Mantenho uma fachada de objetividade profissional.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

3. Atribuo aos outros a responsabilidade pelo fracasso.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

4. Evito tentar influenciar ou persuadir outras pessoas.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

5. Reajo aos problemas demonstrando raiva.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

6. Evito confrontar discrepâncias, esperando que desapareçam com o tempo.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

7. Evito reagir de forma emocional aos sentimentos dos outros.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

8. Expresso meus sentimentos de raiva.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

9. Mantenho minha filosofia pessoal separada da minha personalidade profissional.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

10. Demonstro meus sentimentos abertamente.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

11. Prefiro generalizações a detalhes específicos.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

12. Concentro-me nas questões globais, deixando que outros cuidem detalhes.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

13. Evito problemas, esperando que o tempo se encarregue de solucioná-los.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

14. Delego problemas prioritários

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

15. Mantenho meus sentimentos separados de quaisquer declarações públicas.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

16. Sempre escondo o jogo.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

17. Ouço o que as pessoas tem a dizer.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

18. Concentro-me nos sentimentos das outras pessoas.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

19. Julgo os outros com base no desempenho que tiveram no passado.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

20. Tomo cuidado para não me deixar influenciar demais pelos sentimentos dos outros.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

21. Desejo fazer o bem para os outros.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

22. A integridade intelectual interfere no meu senso de autoridade.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

23. Confio nas minhas próprias aptidões.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

24. Estimulo as pessoas a correrem riscos maiores.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

25. Sou viciado em poder executivo.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

26. Sou franco com os outros com relação a minha filosofia pessoal.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

27. A tranquilidade interior é mais importante para mim do que a expressividade espontânea.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

28. Curto minha capacidade de influenciar e persuadir os outros.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

29. Lido com conflitos e problemas assim que eles surgem.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

30. Fico atento às discrepâncias e cuido delas logo no início.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

31. Mantenho minhas emoções negativas a parte durante qualquer crise.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

32. Sou desafiador sem ser rude.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

33. Ofereço meu apoio sempre que posso, tanto na vida pessoal como na profissional.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

34. Manifesto minha raiva e meus sentimentos mais fortes com moderação.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

35. Respeito os limites pessoais.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

36. Faço com que os outros sintam que são colaboradores importantes.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

37. Mantenho-me à parte e não me envolvo.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

38. Compartilho meus sentimentos e opiniões pessoais.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

39. Sou aberto e franco em todas as situações.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

40. Deixo que os outros dirijam sem supervisioná-los.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

41. Reúno facções diferentes, mesmo que sejam contrárias.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

42. Sou aberto a opiniões contrárias.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

43. Concentro-me nos detalhes relevantes dos problemas.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

44. Assumo pessoalmente a responsabilidade pelos resultados desfavoráveis

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

45. Sou sincero com os funcionários sobre descobertas controversas.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

46. Abro exceções na política da empresa para adquirir informações

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

47. Delego problemas prioritários sempre que posso.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

48. Sou aberto aos sentimentos dos outros, até mesmo no auge da discussão.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

49. Dou prioridade aos sentimentos que levaram a um conflito.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

50. Permaneço sensível aos efeitos da manifestação dos meus próprios sentimentos.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

51. Exprimo meus sentimentos de forma calorosa e sincera.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

52. Sou capaz de obter facilmente apoio e ajuda.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

53. Comunico minhas intenções de maneira clara.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

54. Sou honesto a respeito dos meus próprios sentimentos e das minhas intenções.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

55. Concentro-me nos sentimentos e nas intenções dos outros.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

56. Ajudo as pessoas a compreenderem a si mesmas.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

57. Estimulo os outros a ultrapassarem as expectativas do trabalho.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

58. Gosto de desafios complexos e tenho prazer em esclarecer os fatos e encontrar uma solução.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

59. Gosto de desafios complexos e acho meu trabalho pessoalmente gratificante.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

60. Estou tão consciente da minha vulnerabilidade enquanto ser humano quanto do meu poder pessoal.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1