

OS IMPACTOS DE UMA LIDERANÇA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE HOTELARIA EM CALDAS NOVAS¹

180

THE IMPACTS OF EMOTIONALLY INTELLIGENT LEADERSHIP ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A HOTEL COMPANY IN CALDAS NOVAS

AMANDA LETICIA CASTILHO FLORO

Pós-Graduada do Curso de Gestão de negócios com ênfase em Finanças. UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul cidade de Caldas Novas (GO)
Corporativas.amandaleticia95@hotmail.com

SANDRA REGINA SILVA MARTINS

Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Docente do Curso de Gestão de negócios com ênfase em Finanças Corporativas. UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul cidade de Caldas Novas (GO)
sandraregina.s@hotmail.com

Resumo: Devido as grandes mudanças e transformações no pensamento administrativo, torna-se necessário estudo sobre os elementos que levam as organizações ao sucesso. O presente estudo objetivou fazer uma análise sobre a relação entre inteligência emocional, liderança e clima organizacional; buscando verificar se existe uma influência da liderança emocionalmente inteligente no clima organizacional entre os liderados. Para chegar aos objetivos foi realizado uma revisão bibliográfica em artigos, livros e revistas científicas, além de uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, descritiva em uma empresa privada de Caldas Novas-GO. A pesquisa de campo foi composta por 22 colaboradores da empresa, dentre eles 2 são gerentes que também são subordinados. Os resultados apontam que a relação líder-liderado influencia o clima organizacional entre outros fatores. Já o líder que possui inteligência emocional pode influenciar de forma positiva o clima e assim aumentar a produtividade da equipe. Considera-se que há uma influência positiva entre o líder emocionalmente inteligente na melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Clima Organizacional.

Abstract: Due to the great changes and transformations in administrative thinking, studies on the elements that lead organizations to success are necessary. The present study aims to make an analysis on relationship between emotional intelligence, and organizational climate; seeking to verify the influence of emotional intelligent leadership on the organizational climate among those led. To reach the objectives, a bibliographic review was carried out in articles, books and scientific journals, in addition to a qualitative, descriptive field research in a private company in Caldas Novas-Go. The field research was carried out with 22 company employees, among them two are managers who are also subordinates. The results indicate that a leader-led relationship influences the organizational climate among other factors. Already the leader who has emotional intelligence can influence the positive way of the climate to increase the productivity of the team. Consider that there is a positive influence among the emotionally intelligent leader in improving the organizational climate.

Keywords: Leadership. Emotional intelligence. Organizational.

¹ Artigo apresentado no V SENPEX da Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas (GO)

Introdução

Estudos sobre Inteligência Emocional da Liderança tem se tornado cada vez mais importantes. Goleman, Boyatzis e McKee (2002) defendem que a Inteligência Emocional é um atributo essencial para um líder eficaz. De forma geral, para os autores, Inteligência Emocional é a competência de entender a si próprio e a controlar seus impulsos; compreender as pessoas em seus contextos sociais. O líder emocionalmente inteligente é capaz de detectar as variações das emoções de seus liderados e utilizar seu conhecimento para influenciar a equipe para um bom desempenho do trabalho.

Chiavenato (1999) afirma que o Clima Organizacional tem grande influência no comportamento dos colaboradores e isso pode refletir na produtividade, bem como na motivação e eficácia. Sendo assim, esse estudo se faz necessário por observar que ainda são poucos os estudos sobre como e até que ponto a Inteligência Emocional afeta o clima organizacional. Nesse sentido, busca se responder à pergunta: é possível a liderança influenciar o Clima Organizacional através da Inteligência Emocional?

Para Goleman (2012) uma liderança eficaz é um dos fatores fundamentais em uma organização. Por esse motivo o objetivo desse artigo foi verificar a influência da liderança emocionalmente inteligente no clima organizacional entre os liderados. Sendo assim, busca-se através dos objetivos específicos; verificar quais benefícios uma liderança emocionalmente inteligente pode trazer para a empresa; buscar identificar na literatura até que ponto a Inteligência Emocional pode influenciar para uma liderança satisfatória dentro das empresas; investigar a relação entre uma liderança emocionalmente inteligente e o clima organizacional positivo. Para que os objetivos fossem alcançados o presente trabalho buscou primeiramente fazer uma pesquisa bibliográfica em artigos, livros, revistas científicas sobre o tema e uma pesquisa de campo em uma empresa privada de Caldas Novas.

Acredita-se que “principal função do líder é inspirar bons sentimentos em seus liderados” (GOLEMAN, BOYATZIS, E MCKEE, 2002, p 1). Sendo assim, importante ressaltar a importância desse trabalho para os acadêmicos do curso de Administração, equipes e lideranças, pois terá esse material como fonte de pesquisa para os estudos futuros sobre como uma liderança emocionalmente inteligente poderá contribuir para o sucesso da organização.

Quando se tratar de Inteligência Emocional, este estudo explica de forma mais direcionada a teoria de Inteligência Emocional a partir de Daniel Goleman que é protagonista nesse tema. Visando complementar o presente estudo, busca se referencias de outros autores que abordam tanto o tema Inteligência Emocional, bem como, Clima Organizacional e Liderança.

Este artigo foi estruturado da seguinte forma: Introdução; o referencial teórico, onde busca explicar o conceito de inteligência emocional, bem como sua aplicabilidade na liderança e como isso pode afetar o clima organizacional. Em seguida a metodologia, onde explicita os tipos de pesquisas utilizadas que foram as: bibliográfica, qualitativa, descritiva; análise e discussão, onde busca-se fazer uma análise sucinta das respostas obtidas através da pesquisa de campo, ao qual foi possível identificar com os dados coletados que o clima organizacional pode ser influenciado pelo comportamento do líder. E dependendo de como essa liderança se comporta o clima pode sofrer alterações, e por fim as Considerações finais, seguida das referências.

Inteligência emocional

O ser humano é um ser emocional e não existe nada de errado nisso. As emoções podem contribuir tanto para que o relacionamento interpessoal seja agradável, quanto contribuir no processo de criatividade. Discutir o valor da inteligência emocional é de grande importância nas organizações, já que existe um grande número de contratações em que uma das competências exigidas é a inteligência emocional. Para Steiner (1998) supõe que no futuro próximo existirá três características centrais ao ser humano; amor próprio, ao próximo e a verdade. Sendo essas características inseparáveis.

A Inteligência Emocional (IE) foi falada pela primeira vez no início por Salovey & Mayer em 1990, no entanto só se tornou popular com Daniel Goleman em 1995 quando lançou o livro Inteligência Emocional. Salovey & Mayer (1990) conceituou a IE como sendo um aspecto da inteligência social que atribui a competência de compreender o sentido das coisas através das sensações, além de também conseguir expressar emoções e administrar em si mesmo e nos outros.

Goleman (1995), explica que a Inteligência Emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos...” e é possível trabalhar a mente humana para que essas competências possam ser aprendidas. Nesse sentido, não há uma forma genérica que possa definir o ser humano como pessoas vitoriosas ou pessoas fracassadas quando se trata de gerir suas emoções, no entanto, para o autor a Inteligência Emocional é um fator de grande importância para o sucesso ou não das pessoas.

Daniel Goleman (1995) define emoção como sendo “qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixão; qualquer estado mental veemente ou excitado. Para o autor há inúmeros tipos de emoções.

Segundo o mesmo autor:

Todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu. A própria raiz da palavra emoção é mover, “mover” em latim, mais o prefixo “e”, para denotar “afastar-se”, mostrando que uma tendência a agir está implícita em toda emoção. Que as emoções levam as ações, é mais obvio observando-se animais ou crianças; só nos adultos “civilizados” encontramos tantas vezes a anomalia no reino animal: emoções – impulsos arraigados para agir – divorciadas de uma reação óbvia. (GOLEMAN, 1995 p 306)

Nesse sentido, as emoções preparam o corpo para uma resposta. Segundo Murray (1978), as emoções podem tanto organizar como desorganizar o comportamento humano. Sendo assim, entende-se que as emoções que tem um maior poder de organizar o comportamento são as emoções moderadas. Já as emoções extremas podem desorganizar o comportamento do indivíduo. Apesar do assunto ser pouco explorada quando se trata de estudos relacionados a administração e as organizações, alguns pesquisadores como Fineman, (1996) e Yiannis, (1999); George, (2000) afirmam que as emoções exercem um papel que merece destaque nas organizações.

As normas sociais e culturais poderão determinar o modo de expressão de uma emoção e contribuir para a sua supressão a nível expressivo (MATSUMOTO & YOO, 2007). Nesse sentido, diversos elementos podem colaborar para a autonomia de expressar as emoções; elementos de caráter cultural, qualidades próprias do indivíduo bem como sua subjetividade.

Em seu livro Goleman (1995) descreve como as emoções têm influência direta ou indireta no processo de evolução da inteligência do ser humano e a habilidade de administrá-las pode tornar a vida muito mais fácil de ser vivida. O fato é que apesar do ponto de vista de cada autor, as definições de inteligência emocional compartilham alguns fundamentos como por exemplo; ter autoconsciência, compreensão e saber administrar suas próprias emoções e emoções dos outros.

Goleman (1995) afirma que pelo fato de a sociedade dar mais valor a inteligência racional, ao intelecto, isolando totalmente as emoções é que surgiram numerosos problemas, com indivíduos deprimidos, ignorantes e sem empatia. Sendo assim, entende-se que, se a sociedade permanecer a ignorar a inteligência emocional, a tendência será uma população de indivíduos deprimidos, insatisfeitos, solitárias e emocionalmente perturbadas. Segundo Chiavenato (2003), as raízes da administração descendem de conceitos da Revolução Industrial, alicerçados em estudos da Administração Científica, onde o foco era no operacional sendo assim, extremamente racional. Contudo, as novas gerações buscam espaços não apenas ao tecnicismo científico e racional, mas também o uso e controle das emoções na condução de pessoas e processos (GOLEMAN, 2007). Vale lembrar que toda organização é formada pelo seu capital financeiro, material e humano. Todavia, o capital humano vem ganhando grande atenção e sendo considerado por autores como Freitas (2000), como sendo um dos bens mais preciosos das organizações. Sendo assim, as organizações estão mais preocupadas com a gestão de pessoas, especialmente porque as relações podem influenciar o clima organizacional.

Para Goleman, a inteligência emocional assemelha-se:

...á capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 1995 p 307)

Entende-se que a Inteligência Emocional está associada às competências do indivíduo, como a automotivação e a insistência perante os problemas vividos; o autocontrole, exibir as emoções de modo adequado e conseguir obter o melhor de si mesmo e do próximo. Seu objetivo é ajustar uma emoção a circunstâncias apropriadas. Não significa banir o desânimo,

mas descobrir o porquê do desânimo. É encontrar a causa do medo e da raiva, saber que o ser humano tem emoções que são imperfeitas, mas que podem ser controladas.

Conforme Goleman (2011) a Inteligência Emocional pode ser categorizada em cinco áreas de habilidades: Autoconhecimento emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre; Controle emocional – a habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação; Automotivação – dirigir emoções em busca de um objetivo; Reconhecimento de emoções em outras pessoas – Empatia. Esta habilidade permite as pessoas reconhecer necessidades e desejos de outros, permitindo relacionamentos mais eficazes e Habilidade em relacionamentos interpessoais, habilidade de gerenciar sentimentos em outros.

Partindo do conceito de Goleman (2011), inteligência emocional, atribui a habilidade de buscar e encontrar um meio para atingir aquilo que se espera, é ter persistência e um olhar positivo para superar as emoções ocultas, seja o medo, a raiva, a mágoa, o sofrimento ou a ansiedade, e a melhor maneira de isso acontecer será por uma substituição de emoções positivas.

Caruso e Salovey (2004), argumentam que quando se trata das emoções elas vão estar sempre presentes dentro das organizações e que nesse caso, ou elas trabalham com os colaboradores ou para eles. Sendo assim, elas podem ser usadas como uma ferramenta que se pode transformar numa vantagem positiva para a empresa.

Liderança e a inteligência emocional

O ambiente organizacional pode apresentar não só a oportunidade de grandes realizações, mas também ameaça a saúde mental de todas as pessoas envolvidas no meio empresarial. Essa ameaça aparece na maioria das vezes em fases de grande estresse emocional, onde muitos perdem o domínio de seus atos, levando a efeitos indesejáveis na perspectiva organizacional. Sendo assim, uma das áreas que mais se estuda a inteligência emocional é em relação a liderança, por isso a importância desse estudo. Tendo em vista a importância desse estudo, faz-se necessário deixar claro o conceito de liderança.

Segundo Weinberg e Gould (2001, p. 212) “liderança é um processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas”. Maximiano diz que:

Liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização, (MAXIMIANO, 2000).

Logo, liderança é a capacidade que o gestor tem de conduzir pessoas de forma a alcançar seus objetivos. Um dos fatores que diferencia um líder de um chefe é a maneira como ele consegue conduzir seus liderados de forma voluntária ao alcance dos objetivos da organização. Saber onde e quando atender as necessidades, tendo comprometimento com os resultados, cultivar possibilidades de automotivação, criar meios de equilibrar emoção e razão, contribuirá com o crescimento organizacional.

Segundo Loureiro (2014) “as emoções trazem à tona imensa carga de energia, mas é exatamente nesta condição que reside o seu poder transformador, criativo ou destruidor” e, o atual cenário, as empresas buscam por profissionais que tenham habilidades de lidar com pessoas, por terem consciência, que são pessoas que levam a organização ao sucesso. Hansen et al. (2018) acreditam que discutir a IE nas empresas pode contribuir para encorajar a gestão a repensar de forma positiva, a relação entre líderes e liderados. Portanto, há uma necessidade que o profissional desenvolva habilidades emocionais e comportamentais, além das habilidades técnicas.

Goleman et al. (2002/2007) indica que o papel emocional do líder deve estar em primeiro lugar no ato de liderar já que os líderes costumam serem guias emocionais dos grupos de liderados. Nesse sentido, as pesquisas dos autores sugerem que indivíduos que possuem domínio de suas emoções, que sabem lidar com pessoas, que buscam compreender que as pessoas pensam e agem de formas diferentes agregam valor a organização. Pessoas emocionalmente inteligentes conduzem outras ao alcance de metas, por saberem lidar com as individualidades de cada um.

Segundo Goleman (2002,) a criação do pensamento atravessa duas regiões do cérebro: amígdala e o hipocampo. A primeira é onde armazenam as emoções, assimilações, já o segundo é onde acontece o “processo racional”. O motivo de não ponderar antes de agir é explicado porque existe um “caminho” que leva a informação antes a amígdala e depois ao hipocampo. Por isso, muitas vezes, o ser humano age antes que a informação é desenrolada de maneira racional.

Nesse sentido, quando se observa mudanças no estado emocional, é fundamental buscar melhorar o estado de espírito. Buscar essa autoconsciência faz com que o ser humano consiga controlar suas emoções de tal modo que essa não venha a afetar suas escolhas. O comportamento é derivado da forma como as pessoas reagem às emoções. É necessário educar os próprios instintos para que não se submeta a ditadura da ação e reação ou bate-levou e aprender a pensar sistematicamente antes de reagir. Vale explicar, que ter inteligência emocional, não se refere em abolir por completo as demonstrações emocionais, e sim um silêncio sábio.

Um grande estímulo é encontrar pontos do caráter que precisa ser aprimorado. E isso necessita de muito esforço. Controlar as emoções é diferente de afogá-las. Controlar é entender e usar esse entendimento para o próprio proveito.

Goleman (2017), afirma que o humor afeta as emoções das pessoas ao redor; as emoções se propagam irresistivelmente. Pessoas “captam” sentimentos dos outros. Logo um líder com autoconsciência consegue identificar os seus principais sinais internos e como suas emoções afetam seu comportamento, desempenho e o desempenho de seus liderados.

Dessa maneira, Freitas (2000, p.42) pontua:

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. Elas são também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos; são também lugares onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização; são também lugares onde a excitação do prazer da conquista convive com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza, elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si.

Sendo assim, os líderes emocionalmente inteligentes precisam ter a responsabilidade de escutar os colaboradores, buscar resolução de problemas e conflitos bem como, dar feedback quando necessário. Segundo Chiavenato (2011), é responsabilidade dos líderes manter os colaboradores motivados, extrair dos funcionários o comprometimento a fim de alcançar os objetivos da organização. Para o mesmo autor (2011), os grupos sociais tendem a eleger as pessoas que mais os auxiliam, dê orientação e assistência como seus líderes; esses líderes exercem uma influência interpessoal em um dado momento, através da comunicação em busca de um objetivo. Portanto, é necessário que os líderes usem essa influência e

inteligência emocional como uma força psicológica para moldar de forma intencional os comportamentos dentro da organização.

Influência da liderança no clima organizacional

Administrar o capital intelectual de uma empresa tem se tornado uma das missões das organizações e do estudo da Administração. É muito comum ouvir grandes empresários dizerem que o que faz uma empresa se manter no mercado é o dinheiro e a tecnologia, no entanto, uma " ... vantagem competitiva pertence às empresas que sabem como atrair, selecionar, distribuir e desenvolver talentos." (Gubman, 1999: p 14). Desta forma, é necessário que os gestores reconheçam a importância dos colaboradores estarem satisfeitos para que isso influencie no público externo. Nesse sentido, Kotler argumenta que: "Quando os empregados se sentem bem na empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos." (KOTLER, 1995, p 49).

Para Maximiano (2000), pode se definir clima organizacional como sendo a compreensão que os colaboradores extraem do ambiente organizacional e a consequência que o significado dessa compreensão produz em sua satisfação e motivação.

Para Chiavenato (2002, p.95):

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Sendo assim, entende-se que quando o colaborador tem orgulho de representar a empresa é porque o clima organizacional é agradável. Nesse sentido, o clima organizacional pode estimular ou não o trabalhador no comprometimento com o trabalho e a desenvolver melhor suas atividades no ambiente organizacional.

Chiavenato (2002, p.94) assegura que:

Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando

por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc. típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes etc.).

Em vista disto, fica claro que, no ambiente de trabalho ocorrem os mais diversos tipos de relacionamentos interpessoais já que uma boa parte da vida do trabalhador é na empresa. Esses relacionamentos norteiam a construção do clima organizacional e, portanto, o comportamento e o desenvolvimento do trabalho. Nesse sentido fica a cargo da liderança a responsabilidade de intermediar a melhoria no clima organizacional, criando boas relações e assim conduzir os funcionários a desenvolver suas atividades de forma satisfatória tanto para organização quanto para o colaborador.

Para Maximiano (2000), os sentimentos que são compartilhados pelos colaboradores em relação a organização afetam a satisfação e a motivação para o trabalho tanto de forma negativa quanto positiva. Sendo assim, se os colaboradores têm um clima favorável para que se sintam valorizados, encorajados, motivados para o trabalho conseqüentemente terá bons resultados no seu desempenho. Cabe a liderança a criação de um ambiente adequado e favorável para que o funcionário sinta satisfação na realização de suas tarefas e conseqüentemente um clima organizacional agradável.

Para Coda:

Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso. (CODA, 1997, p. 99)

Golemam et al. (2018) buscam enfatizar que a liderança lida frequentemente com emoções tanto própria quanto dos colaboradores. E mesmo que as competências profissionais sejam as melhores, se fracassarem em lidar com suas próprias emoções e conduzir as emoções dos colaboradores, o desenvolvimento das tarefas propostas não funcionará tão bem quanto deveria. Fica evidente que quando o líder é inteligente emocionalmente, saberá conduzir a equipe de forma que os colaboradores se sintam motivados e conseqüentemente mais comprometidos com a organização.

Materiais e métodos

Os tipos de pesquisas utilizadas foram as: bibliográfica, qualitativa, descritiva e pesquisa de campo. Para a pesquisa bibliográfica, foram utilizados livros, revistas científicas e artigos acadêmicos com o tema. Já a pesquisa de campo foi realizada em uma central de relacionamento de uma empresa privada de Caldas Novas-Go. Para a abordagem qualitativa, descritiva, buscou-se coletar os dados através de questões voltadas aos objetivos desta pesquisa.

Foi realizada a pesquisa em uma central de relacionamento de uma empresa no ramo de vendas de cotas (frações) de apartamentos em um hotel de Caldas Novas-GO. Foi pedido a autorização da gerência para a aplicação da pesquisa. No total foram 22 questionários. As perguntas foram respondidas sem a identificação do entrevistado.

Para a construção do questionário optou-se por fazer em dois eixos de perguntas; no qual o primeiro foi composto por perguntas relacionadas a idade, sexo e tempo na empresa, conhecimento do conceito de Inteligência Emocional, Clima Organizacional, já a segunda etapa do questionário teve questões abertas mais relacionadas ao tema do trabalho. As perguntas foram respondidas entre (a) SIM e (b) NÃO (c) JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

Após construir o questionário foi entregue em papel A4 em mãos para todos os colaboradores pelo próprio pesquisador no departamento pesquisado. Foi dado um prazo de um dia para que os pesquisados respondessem sem a pressão do trabalho, assim poderiam ser mais fieis nas respostas.

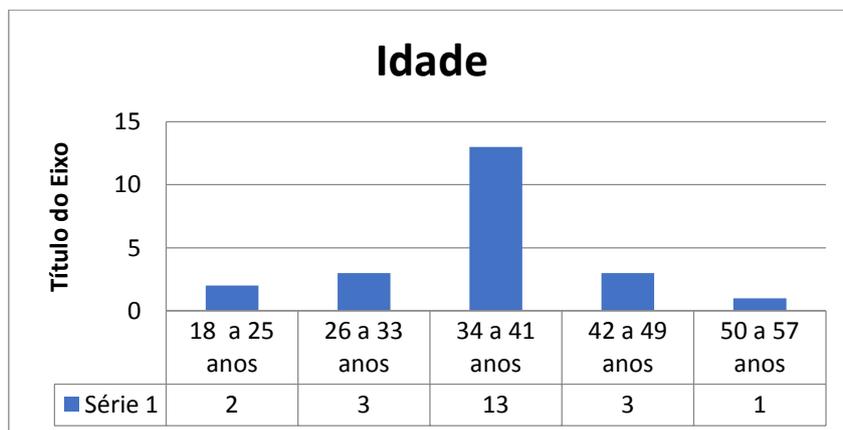
Para facilitar a análise e não os identificar, os colaboradores foram identificados da seguinte forma: C (colaborador), nesse caso foram enumerados do C1 a C22. Para realizar análise foi feita a leitura das respostas fechadas (SIM e NÃO), bem como as justificativas de todas as respostas às questões apresentadas baseando-se no referencial teórico. Com os dados coletados foi possível chegar a uma discussão dos resultados.

Resultados e discussão

A respeito de sexo, idade e tempo na empresa pode se chegar a uma conclusão de que a 18 são do sexo feminino e 4 do masculino, e todos têm mais de 25 anos, Gráfico 1 e a

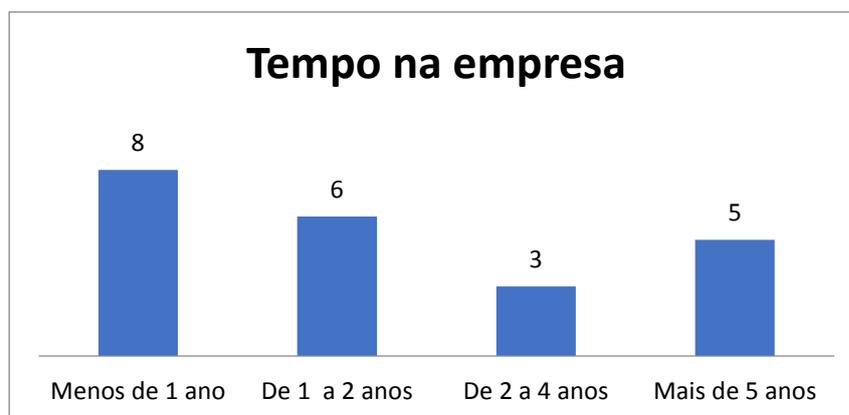
maioria tem mais de ano na empresa, Gráfico 2

Gráfico 1 - Idade



Fonte: Autoria própria (2022)

Gráfico 2 - Tempo na empresa



Fonte: Autoria própria (2022)

Sobre os conceitos de Inteligência Emocional e de clima organizacional, 100% dos colaboradores afirma não entender este conceito, mas declaram que é sobre a capacidade que as pessoas têm de identificar, lidar e administrar as próprias emoções. O fato de os colaboradores demonstrarem bastante conhecimento a respeito do tema estudado se dá por meio dos treinamentos propostos pelas lideranças a respeito do tema estudado neste artigo. E sobre Clima Organizacional, também 100% dos pesquisado afirmam não entende o conceito, porém explicam como uma relação entre a organização e o colaborador. Para eles pode ser um

ambiente atrativo, tranquilo, motivador para se trabalhar ou não. Como exemplificam as tabelas a seguir:

Para C2: “Inteligência emocional é quando a pessoa consegue controlar e direcionar suas emoções da melhor forma”. C8 respondeu que: “inteligência emocional é a capacidade de ter empatia, um bom relacionamento interpessoal, administrar as próprias emoções”.

E sobre Clima Organizacional, os colaboradores entendem como uma relação entre a organização e o colaborador. Para eles pode ser um ambiente atrativo, tranquilo, motivador para se trabalhar ou não. Segundo C22: “Clima organizacional é a percepção coletiva que os colaboradores têm da organização”. Para C21 “eu entendo que clima organizacional é o ambiente psicológico da empresa”. C8 respondeu que: “é um conjunto de comportamentos e valores que influencia de forma favorável ou não na motivação do funcionário”

De forma generalizada, os funcionários acreditam que o clima na organização é bom, tranquilo e equilibrado. Mas alguns colaboradores mais antigos consideram que o clima melhorou muito e a equipe se tornou mais produtiva depois que uma gerente mudou seu comportamento em relação a equipe.

Segundo C14:

O clima da empresa é bem tranquilo; as pessoas se respeitam. Claro que como toda empresa tem alguns que estão insatisfeitos, mas todos se ajudam no alcance de metas. Acredito que depois que a chefia mudou seu comportamento e aprendeu a respeitar nossas individualidades ajudou muito a me sentir valorizado no trabalho.

Os colaboradores C14, C8, C15 e C10 que são mais antigos afirmam que a uns anos antes a chefia era autoritária, não ouvia o que tinham a falar e não se sentiam à vontade para expor suas opiniões. Para C8, o clima era bastante “pesado” e tiveram muitos colaboradores que desenvolveram intensas crises de ansiedade. C15 afirma que o fato de a gerência ser muito autoritária e não respeitar sua individualidade deixava o clima “tenso”. C10 acredita que o fato de alguns colaboradores ter pedido demissão para ir trabalhar em um emprego que ganhava menos e outros terem pedido para trabalharem em outros departamentos da mesma empresa fez com que a liderança mudasse seu comportamento. Para C20, “ela era mais amigável, sabia ouvir e nos direcionar melhor, depois que virou gerente ficou autoritária”.

Aos entrevistados foram arguidas outras questões sobre o assunto, que retrata a relação entre liderança e inteligência emocional dos colaboradores, Quadro 1.

Quadro 1- dos colaboradores sobre

Relação entre liderança e inteligência emocional		SIM	NÃO
1	Os colaboradores são estimulados a buscarem novas ideias?	18	4
2	Os cargos de comando desta empresa enfatizam muito a melhoria no desempenho?	22	0
3	Você considera seu chefe competente no trabalho?	20	2
4	Na sua opinião, seu chefe possui inteligência emocional?	19	3
5	Seu chefe possui mais de uma competência relacionada à Inteligência Emocional?	19	3
6	Existe alguma competência da Inteligência Emocional da gerência que influência no clima da organização?	22	0
7	Você acredita que a sua liderança foi capaz de afetar o clima na organização?	22	0
8	Você já se sentiu desmotivado por algum comportamento da sua liderança?	20	2
9	Você acredita que um clima organizacional positivo ou negativo pode afetar o desempenho de suas atividades?	19	3
10	Você acredita que o comportamento de seu chefe pode afetar seu rendimento de forma negativa ou positiva?	18	4

Fonte: Própria autoria (2022)

Apesar de alguns colaboradores mais novos na empresa apresentarem falas que evidenciam a influência dos líderes no clima da organização, eles não associam o comportamento da liderança ao clima organizacional positivo ou negativo. Nesse caso eles acreditam que, “depende da visão de cada um”. Apesar disso, ficou claro que para os colaboradores, comportamento da liderança influencia a afetividade, o trabalho em equipe, a qualidade no trabalho, a produtividade e o alcance de metas. É possível identificar que existem diferentes elementos que influenciam para um bom clima organizacional, no entanto, o relacionamento entre líder e liderado influenciará de forma positiva ou negativa o clima organizacional.

Foi possível identificar com os dados coletados que o clima organizacional pode ser influenciado pelo comportamento do líder. E dependendo de como essa liderança se comporta o clima pode sofrer alterações. Tais comportamentos dizem a respeito, autoridade, a clareza, a diligência e o respeito com que a liderança guia sua equipe como evidência as respostas das

perguntas 6, 7, 8, 9 e 10.

Identificar as habilidades emocionais que mais influenciam no clima organizacional foi possível através das respostas ao questionamento se a liderança demonstrava empatia, autoconsciência emocional, auto avaliação, autocontrole, transparência, otimismo, iniciativa, superação e compreensão das emoções dos outros, autocontrole, iniciativa, liberdade, se dava *feedback*.

O resultado demonstrou que os colaboradores da empresa estudada buscam na liderança “alguém que tenha iniciativa, que saiba respeitar o espaço e desenvolvimento de cada um”. Nesse sentido, Moura (2003) afirma que um líder eficaz saberá o momento em que precisará intervir ou permitir que a equipe tenha liberdade de se desenvolver. Essa líder precisa é compreender que pode sim dispensar a autoridade e ter equilíbrio. Para isso é preciso conhecer seus liderados, buscar ter empatia para com a equipe.

De maneira geral os colaboradores afirmam que existem reuniões periódicas ao qual facilita o processo de comunicação liderança-liderados. Os colaboradores com mais de 1 ano na empresa afirmam que o fato de a liderança ouvir mais os colaboradores diminuiu os conflitos internos, chegando a quase extinguir. Goleman (2012) argumenta que a liderança que possui inteligência emocional busca compreender as partes envolvidas no processo de conflito, assim facilita reconhecer os sentimentos e as opiniões das partes envolvidas e assim direcionar melhor as emoções.

Verificou-se que os colaboradores em sua maioria relacionam a Inteligência Emocional da liderança com o clima organizacional da empresa. Pode se chegar a essa conclusão pelo fato de que a maioria dos funcionários da equipe responderam que o clima na organização é bom e gostam de trabalhar na empresa. E no que diz respeito aos líderes, eles sabem conduzir as equipes com competência, respeito, comunicação e empatia.

Verificar os impactos causados pela liderança no clima organizacional foi possível através das respostas dos colaboradores com mais de 1 ano na empresa. Esses atribuem o fato da melhoria da produtividade e conseqüentemente no alcance das metas através da melhoria no clima organizacional.

Pode verificar que existem outros fatores que afetam o clima organizacional, entretanto, a liderança contribuiu de forma significativa para a melhoria no clima. De acordo com os funcionários, essa contribuição atribui ao fato de a liderança ter mudado seu

comportamento e sua relação com os liderados.

C8 afirma:

Antigamente só era colocado metas, metas e ameaças para que a gente batesse as metas. Muita punição se não batesse. Tudo era do jeito deles. Agora eles ouvem a gente, dá treinamento e diz pra gente buscar agregar o que acharmos melhor pro nosso trabalho ser mais produtivo.

195

Nesse sentido, entende-se que, entre outros fatores, para que a liderança possa influenciar de forma positiva o clima organizacional, é necessário manter uma comunicação saudável, otimista, proporcionar aos seus colaboradores conhecimento, mas dar liberdade para se desenvolverem dentro da empresa.

Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi verificar se existe uma influência da liderança emocionalmente inteligente no clima organizacional entre os liderados. Para isso foi fundamental analisar os conceitos de liderança, Inteligência Emocional, a relação líder-liderado e identificar através de um estudo de campo em uma empresa privada de Caldas Novas-GO, até onde a liderança pode influenciar no clima organizacional.

Não existe uma fórmula para definir uma liderança perfeita, no entanto o processo de liderar consiste em ir se adaptando as necessidades da organização e dos colaboradores.

Através do estudo foi possível observar que a liderança precisa estar preparada levar seus liderados ao alcance dos objetivos da organização, e para isso, cabe ao líder a responsabilidade na construção de um clima organizacional tranquilo, equilibrado, minimizando os conflitos e maximizando as boas relações de trabalho.

Foi possível concluir que liderança, inteligência emocional e clima organizacional estão interligados. Uma liderança emocionalmente inteligente pode influenciar de forma positiva no clima organizacional. Sendo assim, é de grande importância que o líder tenha em mente que é necessária uma boa comunicação com seus liderados, de modo que estes se sintam respeitados e incluídos. Desta forma, ao se sentirem pertencentes a organização há uma melhora no clima organizacional e conseqüentemente melhora na produtividade.

O estudo contribuiu para evidenciar a importância de uma liderança inteligente emocionalmente para um clima organizacional positivo, no entanto, existem outras variáveis

que devem ser consideradas. Sugere-se novos estudos considerando outras variáveis e aplicado em outras realidades.

Referências

CARUSO, D., & SALOVEY, P. **The emotionally intelligent manager**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

FREITAS, M. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: FREITAS, M.; MOTTA, F. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GEORGE, J. M. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p.1027- 1055, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995.

HANSEN, R. et al. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de gestores e equipes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, T. M. **Características do líder que interferem no resultado da equipe**. 2003. 114p. Monografia (Especialização em Gerência Empresarial e Negócios) – Universidade de Taubaté, Taubaté – SP, 2003

MURRAY, Edward. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, 9, 185-211. (1990)

YIANNIS, G. **Organizations in depth**. London: Sage Publications, 1999.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001