

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS
BANCÁRIOS: CAPTAÇÃO DE CLIENTES E ATENDIMENTO AO
PÚBLICO**

Priscila Gomes Camacho
Valdirene Maria Defacci Mota
Vera Lucia Barbosa Rodrigues

Presidente Prudente
2006

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS
BANCÁRIOS: CAPTAÇÃO DE CLIENTES E ATENDIMENTO AO
PÚBLICO**

Priscila Gomes Camacho
Valdirene Maria Defacci Mota
Vera Lucia Barbosa Rodrigues

Monografia apresentada como requisito parcial de
Conclusão de Curso para obtenção do Grau de Bacharel
em Administração de Empresas, sob orientação da
Profa. Ms. Andrea Marcia de Toledo Pennacchi

Presidente Prudente
2006

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS
BANCÁRIOS: CAPTAÇÃO DE CLIENTES E ATENDIMENTO AO
PÚBLICO**

Trabalho de conclusão de Curso aprovado como
requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel
em Administração de Empresas

Prof. Ms. Andrea Marcia de Toledo Pennacchi

Profa. Marilda Ruiz Andrade Amaral

Profa. Rosângela Domaneschi Neves

Presidente Prudente/SP, 27 de novembro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta, bem como todas as nossas demais conquistas, aos nossos amados pais (Antonio e Vanda, Dorvalino e Marisete, Lorival e Lenita); aos nossos namorados (Alberto Junior, João Carlos); aos nossos irmãos (Marcos e Rita, Jacton, Jacson e Jéferson, Leticia e Lindoval) e aos nossos sobrinhos, um presente concedido em nossas vidas (Andrey e Gustavo Henrique).

Dedicamos a todos vocês que tiveram paciência e nos incentivaram, pela força e principalmente, pelo carinho.

Valeu a pena toda distancia, todo sofrimento e todas as renúncias...

Valeu a pena esperar, pois hoje estamos colhendo juntos os frutos de nosso empenho!

Esta vitória é muito mais de vocês do que nossa!

*“No mundo dos negócios todos são pagos com duas moedas:
dinheiro e experiência.
Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois”.*
(Harold Geneen)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, autor de nossas vidas, que nos deu oportunidade de iniciar este curso e forças para concluí-lo. Por que, Dele por Ele, para Ele são todas as coisas, inclusive nossas vidas.

À nossa amiga e orientadora Andrea Márcia de Toledo Pennacchi, que nos transmitiu conhecimentos valiosos para este trabalho, nos enriquecendo individual e profissionalmente e, nesta primeira etapa de nossa vida acadêmica, pelo apoio e força, e por acreditar em nosso potencial.

A todos os professores que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do mesmo.

Ao Banco Santander Banespa S/A, que nos permitiu realizar pesquisas junto aos seus Colaboradores e clientes.

À Banca examinadora, por compartilhar de um momento de tamanha importância em nossas vidas.

E, em especial para:

Alessandra Camacho e Luís Fernando Scalon, pelo apoio e dedicação.

Sidney Corral, Presidente do Sindicato dos Bancários de Presidente Venceslau e Região, fornecendo material de apoio.

Antonio Maurílio Sanna e Carmem Pelissari Sanna, pelo apoio incondicional e por acreditarem no sucesso do nosso trabalho.

RESUMO

O presente trabalho pesquisa o efeito das emoções no ambiente de trabalho e seu reflexo no sucesso de pessoas e corporações. Uma vez que na sociedade atual, as pessoas tendem a estar cada vez mais envolvidas com uma correria diária em busca de poder, sucesso e benefícios financeiros. Essa tentativa de ser sempre bem sucedido torna-se ainda mais agressiva se relacionada às organizações e pode desencadear uma série de problemas que afetam a maneira como lidamos com nossos próprios afazeres e nos relacionamos com as pessoas que vivem à nossa volta. Pois muitas vezes, em nome da eficiência e do profissionalismo, não dispensamos a devida importância aos sentimentos e emoções nas relações de trabalho. Como sentimentos têm importância por facilitar ou interferir nos objetivos organizacionais, acredita-se que muito do sucesso empresarial depende e muito da necessidade de, ao lado de qualificação técnica e profissional, desenvolver-se também a Inteligência Emocional que existe em cada um de nós. Segundo Daniel Goleman, Inteligência Emocional (QE) significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente e, ao contrário da Inteligência Intelectual ou Racional (QI), com a qual já nascemos, pode ser em grande parte aprendida e desenvolvida no transcorrer da vida, de acordo com as experiências que acumulamos. Não se pode afirmar que seja uma tarefa fácil desenvolver a Inteligência Emocional para enfrentar certas situações do cotidiano, pois as emoções interferem intensamente em nossa vida - seja em seu aspecto individual, familiar ou profissional - e isso nos torna vulneráveis diante das pessoas que convivemos e nos relacionamos. Como um exemplo de como isso pode ocorrer de forma intensa na vida de uma pessoa, basta observar o relacionamento humano no local de trabalho, onde se passa boa parte do tempo e vida e onde podem ser identificadas importantes situações que colocam à prova a Inteligência Emocional de cada indivíduo. É essa relação emocional que se pretende analisar neste trabalho.

Palavras Chave: Inteligência Emocional. Produtividade. Relações Humanas.

ABSTRACT

The present research analyses the effects of emotions in the business atmosphere and its reflexes in people and corporation's success. In the modern society, people tends to be more involved with daily rush, always looking for power, success and financial benefits. This human trying of always being well succeeded becomes gradually more aggressive if related to competitive organizations and may unchain a lot of problems, affecting the way people deal with personal and professional affairs. Many times, in the name of efficiency and professionalism, well-succeeded companies do not dispense a proper importance to feelings and emotions in work relationships, but as feelings are important to facilitate or interfere in the organizational goals, it is believed that much of a business success depends, beside technical and professional qualification, on the need of professionals who also develop their Emotional Intelligence (QE). According to Daniel Goleman, Emotional Intelligence (QE) means to administrate feeling in a way of being able to expressing them properly and effectively and, contrarily to Intellectual or Rational Intelligence (QI) which we are born with, the QE can be learned or achieved during our lifetime, depending on the experiences we go through. One cannot affirm that it is easy to develop the Emotional Intelligence to face certain situations in daily life, because emotions can interfere intensely in everybody's life – individually, familiarly or professionally – and turn them into vulnerable persons in every relationship. As an example of how it can intensely happens, we can suggest the human relationship involving people in any professional organization, where one spends a great deal of time and life and where there can be identified important situations to put on proof the Emotional Intelligence of everyone. And that is what will be researched in this paper. \

Key words: Emotional Intelligence. Productivity. Human Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sexo dos clientes.....	21
Figura 2 - Faixa etária dos Clientes	22
Figura 3. Estado Civil dos Clientes	22
Figura 4 – Escolaridade dos clientes	23
Figura 5 – Motivos que levaram o correntista à escolha do Banco.....	24
Figura 6 – Pontos fortes da Organização.....	26
Figura 7 - Pontos fracos da Organização.....	26
Figura 8 - Clientes mal atendidos	27
Figura 9 - Clientes que precisaram fazer reclamações	28
Figura 10 - Reação do Colaborador à crítica.....	29
Figura 11 – Cliente beneficiário de brindes.....	30
Figura 12 – Frequência do Cliente ao Banco	31
Figura 13 – Colaboradores bem preparados para o atendimento	31
Figura 14 – Clientes cumprimentados pelo Caixa.....	32
Figura 15 – Forma que o cliente recebe atendimento.....	32
Figura 16 – Motivos para trabalhar na Organização	35
Figura 18 – Frequência de cumprimento de metas pelo colaborador.....	37
Figura 19 – Grau de relacionamento com superior imediato	38
Figura 20 – Motivos que interferem no relacionamento com o superior imediato	39
Figura 21 – Possibilidade de problemas pessoais afetarem o rendimento profissional	40
Figura 22 – Comportamento do superior imediato quando há problemas pessoais	41
Figura 23. Colaboradores que receberam reclamações de clientes	41
Figura 24 – Reação do colaborador às reclamações de clientes.....	42
Figura 25 – Importância do Cliente para o colaborador.....	43
Figura 26 – Forma que o colaborador atende o Cliente	44
Figura 27 – Modelo de interação do sistema pessoal, interpessoal e organizacional.....	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. <i>A importância da Inteligência Emocional no mundo do trabalho</i>	14
2. <i>A aplicação da Inteligência Emocional no atendimento ao cliente</i>	20
3. <i>Inteligência Emocional versus Produtividade</i>	45
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO AO BANCO	76
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO I.....	76
ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO II	80

INTRODUÇÃO

O conceito de Inteligência Emocional aplicado às relações humanas em ambientes de trabalho não é completamente inovador, mas apesar de muitos estudiosos já terem se debruçado sobre o tema para conhecer melhor suas manifestações, foi Daniel Goleman¹ quem o colocou em evidência ao publicar um estudo sobre o assunto em 1995 e ao afirmar que o Quociente Emocional (QE) pode ser o maior responsável pelo sucesso e insucesso das pessoas, tanto na vida pessoal quanto na profissional.

Por que isso ocorre? Segundo Goleman (1999), a maioria das situações de trabalho ocorre por meio do relacionamento inter-pessoal e sendo assim, as pessoas que são detentoras de qualidades adequadas a um relacionamento humano mais sociável, tais como afabilidade, empatia, compreensão e gentileza, têm mais chances de obter sucesso e de atingir seus objetivos.

Ele afirma que não é somente a razão que interfere em nossos atos, mas que a emoção também tem um importante papel em administrar certas situações que exigem mais do lado emotivo que do racional.

A medida que a pressão do cotidiano se torna maior para o indivíduo, as pessoas de maneira geral, preferem muitas vezes evitar que o seu lado emotivo seja envolvido nesse processo, porém nem sempre o consegue.

Como um exemplo de como isso pode ocorrer, basta observar uma discussão aparentemente profissional no ambiente de trabalho que tem impacto para afetar todo o clima organizacional, se os indivíduos relacionados não estiverem preparados emocionalmente para administrar esse tipo de conflito.

O que Goleman procura demonstrar em seus estudos é que, essas habilidades emocionais são de grande importância para que uma pessoa seja bem sucedida em sua vida, não apenas profissionalmente, mas num todo: amizade, persistência, respeito e empatia são qualidades que fazem com que os caminhos se abram mais fácil e rapidamente para os objetivos a serem conquistados.

¹ Daniel Goleman, Ph.D, é o presidente do *Emotional Intelligence Services* (empresa de consultoria), em Sudbury, Massachusetts. Ao longo de 12 anos, escreveu sobre psicologia e ciências do cérebro para The New York Times. Editor da revista *Psychology Today* por nove anos, lecionou em Harvard (onde recebeu seu doutorado). Além de Inteligência Emocional, publicado pelo Brasil pela Editora Objetiva, entre seus livros anteriores estão *Vital Lies, Simple Truths* (Mentiras Vitais, Verdades Simples), *The Meditative Mind* (A Mente Meditativa) e, como co-autor, *The Creative Spirit* (O Espírito Criativo).

Em seu primeiro trabalho, Daniel Goleman (1999) nos apresenta alguns níveis da Inteligência Emocional. O primeiro deles, fundamental para que se possa analisar os sentimentos que nos controlam é o auto-conhecimento emocional. Por meio dele, o indivíduo pode conhecer a si mesmo e a partir daí, ter mais segurança em seus atos, ter confiança em se relacionar com outras pessoas, conhecer seus limites e desenvolver empatia e um contato íntimo com seu eu interior.

A partir do momento em que o indivíduo toma conhecimento daquilo que sente, é possível exercer um controle emocional sobre suas atitudes e reações, além disso, quando se sabe lidar com os sentimentos, de modo a controlar e expressar de forma clara e objetiva, aumentam e muito as possibilidades de que se saia bem em qualquer situação, seja ela em que nível for.

Além de conhecer seus sentimentos e de saber controlá-los, Goleman também considera de grande importância que o indivíduo tenha auto-motivação. Pois ao focar uma meta a ser cumprida e ter iniciativa em desenvolver projetos, além de agregar emoções no desenvolver de seus planos o indivíduo percebe que, apesar dos problemas que provavelmente vão surgir, possui maiores chances de serem administrados de forma equilibrada e planejada.

Uma outra habilidade importante assinalada por Goleman é saber reconhecer emoções em si mesmo e nos outros. Entender os sentimentos dos outros, e se colocar em seu lugar por meio da empatia, ter conversas claras e calmas na tentativa de administrar problemas ou identificar os sentimentos nas pessoas, são qualidades emocionais muito importantes quando se está vivenciando algum tipo de conflito, pois podem acalmar os ânimos e evitar o confronto por meio de uma conversa amistosa.

Quanto mais um indivíduo consegue reconhecer as emoções em outras pessoas, maior é sua habilidade em relacionamentos inter-pessoais e sua capacidade em lidar com emoções do grupo ao qual pertença.

Uma vez que é uma qualidade fundamental saber trabalhar em equipe para facilitar o processo do desenvolvimento das relações produtivas no mundo atual, com destaque ao ambiente de trabalho.

Emoções bem aplicadas nos momentos certos pode ser um recurso importante para a empresa que deseja colocar projetos que visam maior produtividade em prática, pois podem incentivar a interação do colaborador com a empresa; para estimular e incentivar o trabalho em equipe e a busca das mesmas metas e dos mesmos parâmetros de sucesso da organização.

Ou seja, além de ser capaz de apontar como as pessoas podem progredir ao controlar seus sentimentos, a aplicação da Inteligência Emocional no ambiente de trabalho também beneficia as empresas, já que podem torná-las organizações emocionalmente inteligentes e conseqüentemente mais competitivas.

O desenvolvimento da Inteligência Emocional pertence a todas as áreas profissionais, desde seus níveis mais simples, até o topo da hierarquia empresarial. Pois em cenários de grande competitividade, é cada vez mais importante saber aliar a competência técnica ao equilíbrio de emoções pessoais e inter-pessoais, além de ter motivação e empatia para compreender chefia, subordinados e colegas de trabalho.

Dacio Bonoldi Dutra (1999) discorre sobre as duas modalidades que abrangem a Inteligência Emocional: a inteligência intra-pessoal e a inter-pessoal. Uma das dimensões da Inteligência intra-pessoal é o auto-conhecimento, ou a capacidade da pessoa fazer uma auto-avaliação correta, conhecer suas preferências, além de lidar com seus sentimentos e saber até onde vão os seus limites pessoais.

Ele ainda afirma que tal compreensão do eu interior tem grande importância para desenvolver a Inteligência Emocional, a medida que o auto-conhecimento, em sua maioria, facilita o desenvolvimento da empatia.

Pois o auto-conhecimento tem como principal função reconhecer as emoções no momento que elas ocorrem e assim agir com maior grau de assertividade, além disso, propicia entender os sentimentos da outra pessoa, que constitui uma das principais bases para a capacidade de lidar e liderar pessoas.

Nossas emoções foram desenvolvidas naturalmente ao longo dos anos de nossa vivência e como resultado, elas possuem o potencial de nos servir como um sofisticado e delicado sistema interno de orientação.

Nossas emoções pode nos alertar se necessidades humanas básicas não são completamente satisfeitas. Como um exemplo, em momentos que nos sentimos sós, nossa necessidade imediata é encontrar outras pessoas. Já se nos sentimos receosos, nossa necessidade é por segurança. A medida que nos sentimos rejeitados, nossa necessidade é por aceitação. E são as emoções que nos indicam isso, apesar de muitas vezes, não sabermos interpretá-las de modo mais eficaz.

As organizações se preparam para entender melhor essas necessidades dos colaboradores ao promover a reestruturação da área de Recursos Humanos.

Que anteriormente, esse departamento exercia a função exclusiva de contratar e dispensar pessoas, porém hoje nas empresas modernas, o seu responsável conta com a ajuda de psicólogos, assistente sociais, dentre outros.

Esses profissionais estão diretamente ligados ao colaborador, apoiando-o e ajudando-o a buscar alternativas de como podem lidar melhor com seus problemas, tanto profissionais, como familiares, de modo a entender o seu lado emocional e assim, poder demonstrar que os colaboradores são valorizados diante da empresa e dos seus interesses.

Sentir-se acolhido e compreendido pela empresa pode dar ao colaborador a confiança de que precisa para desenvolver melhor o seu trabalho em consequência disso o motivar a produzir mais e a trazer melhores resultados a empresa.

1. A importância da Inteligência Emocional no mundo do trabalho

Tempo é dinheiro...

Na sociedade atual, onde esse lema é levado a sério, as pessoas estão cada vez mais envolvidas em uma correria diária em busca de poder, sucesso e dinheiro.

Essa tentativa do ser humano ser sempre bem sucedido em seus empreendimentos torna-se ainda mais agressiva quando relacionada às organizações o que pode desencadear uma série de problemas que afetam a maneira como lidamos com nossos próprios afazeres e nos relacionamos com outras pessoas que vivem à nossa volta. Pois, muitas vezes, em nome da eficiência ou do profissionalismo, não damos a devida importância aos sentimentos nas relações de trabalho.

Porém, os sentimentos têm importância a medida que facilitam ou interferem nos objetivos organizacionais, acredita-se que o sucesso empresarial também depende da necessidade de, ao lado da qualificação técnica e profissional, se desenvolver também a Inteligência Emocional que existe em cada um de nós.

Segundo Goleman (2001), Inteligência Emocional (QE) significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente e ao contrário da Inteligência Intelectual ou Racional (QI), com a qual já nascemos, pode ser em grande parte aprendida e continuar a se desenvolver no transcorrer da vida, de acordo com as experiências que acumulamos.

Não se pode afirmar que seja uma tarefa fácil desenvolver a Inteligência Emocional para enfrentar certas situações do cotidiano, pois as emoções interferem intensamente em nossa vida - seja em seu aspecto individual, familiar ou profissional - e isso nos torna vulneráveis diante das pessoas com quem convivemos e nos relacionamos.

Como um exemplo de como isso pode ocorrer de forma intensa na vida de uma pessoa, basta observar o relacionamento humano no local de trabalho, onde se passa boa parte do tempo e vida e onde podem ser identificadas importantes situações que colocam à prova a Inteligência Emocional de cada um.

No passado, as empresas buscavam pessoas adequadas para formar seu corpo produtivo baseando-se apenas em critérios de competência técnica e em qualificação profissional.

Na atualidade, em virtude das grandes transformações no mundo corporativo e da multiplicidade de conceitos emitidos sobre as formas de se aumentar a produtividade dos

vários empreendimentos, as idéias sobre o mundo do trabalho se modificam rapidamente; podemos sentir e verificar essa mudança dia-dia dentro das organizações.

As empresas que têm como objetivo se manter competitivas e criativas, conquistar novas fatias do mercado, já não procuram mais talentos que possam desenvolver apenas o trabalho mecânico e rotineiro.

Por mais qualificados que sejam em sua formação profissional e mesmo que apresentem um ótimo currículo: a procura gradualmente se direciona cada vez mais a pessoas que – além da competência técnica, evidentemente - saibam expressar cada vez mais seu lado emocional com equilíbrio e que tenham facilidade em lidar consigo mesmo e com os outros.

Em outras palavras, para que alguém seja realmente bem-sucedido, não basta ser inteligente e ter uma bela formação, ou saber aplicar o conhecimento formal acumulado à prática da administração. É preciso também que o profissional esteja apto a absorver novas idéias e que se sinta seguro sobre como lidar com pessoas de forma eficiente nos diferentes setores da empresa.

Goleman (2001) discorre sobre como o QE é importante para o sucesso de uma pessoa em seu ambiente de trabalho e como muitas vezes, chega a ultrapassar a importância do QI num mercado que busca profissionais que se diferencie da grande massa, pessoas com capacidade de lidar consigo mesmo e com os outros.

Segundo ele, cada vez mais esse critério de avaliação é utilizado pelos departamentos de recursos humanos das empresas, na hora de decidir quem será contratado ou não e quem será dispensado ou mantido na empresa; mas principalmente quem vai se sobressair da grande massa.

Apesar de o fator QE ser uma peça fundamental para o sucesso, não é muito fácil resgatar nas pessoas o lado emocional, uma vez que nossa sociedade ocidental é fruto de uma formação educacional e social que geralmente valoriza em primeiro plano o racionalismo e o quociente intelectual (QI).

Os sinais marcantes desse abandono da valorização do QE, podem ser observados principalmente entre pessoas mais jovens que ao lidar apenas racionalmente com problema de desespero, violência, abusos, drogas, tornam-se mais propensas a nervosismo, estresse e a um cotidiano conturbado.

Ao ingressar no mercado de trabalho, sua falta de preparo emocional implica em uma vida profissional muito mais agitada que equilibrada e pode se tornar incapazes de

aceitar críticas construtivas, em relação a maneira como seu trabalho é executado, além se hostilizar o retorno que lhe é dado.

Essa dificuldade em aceitar críticas, não se restringe apenas aos trabalhadores mais jovens, evidentemente. Com certa frequência, também pode ser encontrada em empresários com grande experiência prática, mas que, apesar de serem bem treinados tecnicamente e de terem alcançado um patamar alto em sua carreira profissional, não estão preparados sob o ponto de vista emocional, pois não conseguem desenvolver um relacionamento saudável com seus colaboradores.

Para o ser humano, o conceito de Inteligência Emocional não é uma teoria que possa ser aplicada sem dificuldades à prática profissional, principalmente porque em regra cada indivíduo já carrega para o ambiente de trabalho todo o estresse e as dificuldades pessoais que vêm de sua vida particular.

Toda a carga pessoal e individual, somada as dificuldades normalmente encontradas nas relações sociais no ambiente de trabalho, se não forem bem trabalhadas pode afetar de forma negativa o clima organizacional, uma vez que nem todas as empresas estão preparadas para entender esse lado humano do colaborador.

E por esse motivo, a que medida que se tem em vista o aumento da produtividade e a integração de todos os membros no processo corporativo, se torna tão importante a aplicação de projetos de caráter emocional que auxiliem os colaboradores, em todos os níveis burocráticos da organização, a expor de forma saudável as emoções que os preocupam.

Ao ser treinados para lidar de forma mais equilibrada com suas emoções, os colaboradores se sentem mais importantes para a empresa e seu comportamento tende a ser muito mais produtivo.

O interesse sobre os recursos que podem ser explorados por meio da Inteligência Emocional cresce aos poucos no interior dos departamentos de Recursos Humanos, principalmente das empresas mais progressistas, que demonstram ao colaborador que seus sentimentos têm valor para seus empregadores.

Em contraposição à crueldade do processo burocrático racional, o qual o ser humano que produz em conjunto com o restante da comunidade, não é apenas um instrumento produtivo impessoal, que está ali de forma mecânica para simplesmente desenvolver suas obrigações e tarefas.

A competição exagerada no ambiente de trabalho, a falta de liderança, as disputas pessoais entre os colaboradores, comportamentos emocionais instáveis, complexos de

inferioridade ou superioridade e muitas outras disfunções psicológicas, comportamentais e emocionais que podem gerar um clima organizacional tenso. Problemas esses que podem ser evitados ou minimizados; uma vez que haja um líder que possua certo grau de quociente de Inteligência Emocional.

Quando não há equilíbrio no desenvolvimento da Inteligência Emocional dos colaboradores, a disputa aumenta e cada um procura se expor de forma cada vez mais individualista, o que pode atrapalhar os resultados da equipe, que de maneira geral, produz melhor e com mais qualidade.

A falta de harmonia ou de entendimento entre os colaboradores não traz benefícios para a empresa e os prejuízos podem se acumular em curto prazo, pois o trabalho perde sua função corporativa e parte de sua qualidade. A falta de eficácia por motivos de origem emocional, portanto, devem levar a organização a desenvolver uma metodologia mais apropriada para administrar esse tipo de situações.

A organização e os colaboradores que a constituem precisam estar em sintonia, já que todo empreendimento profissional é um projeto cujo sucesso depende de ambas as partes. Não deve existir nenhuma linha palpável que separe o colaborador e seus superiores hierárquicos ou vice-versa, ao contrário disso, todos devem trabalhar para atingir um objetivo comum; os objetivos organizacionais.

Pois, se não há essa simultaneidade entre objetivos organizacionais e pessoais, pode desencadear situações de hostilidade que se afluam entre os grupos informais, em consequência disso a maior prejudicada é a empresa e as suas estruturas sociais, que além de ficar abalada, pode causar certo desconforto aos colaboradores e aos superiores.

Do ponto de vista do trabalho, portanto, os sentimentos têm importância, à medida que facilitam ou dificultam a meta organizacional, que faz com que haja a necessidade de desenvolver e praticar os recursos prescritos pela Inteligência Emocional dentro da empresa; é necessário desenvolver sensibilidade para reconhecer quando isso ocorre no ambiente de trabalho.

As empresas, enquanto organizações produtivas, não estão a procura apenas de pessoas que sejam portadoras de um diploma ou de qualificações meramente técnicas para formar seu corpo administrativo, mas de algo mais. Estão a procura de pessoas que sejam desenvolvidas emocionalmente e que estejam preparadas para se destacar no mundo do trabalho por meio de habilidades em relacionamento interpessoal, intra-pessoal e trabalho em equipe, além de poder de persuasão para o desempenho de tarefas que exigem muita criatividade, agilidade, iniciativa, eficiência, eficácia.

O desenvolvimento dos estudos sobre Inteligência Emocional nos mostra que embora a emoção exista em nós mesmos, porém ainda num estado bruto, ela interfere de forma mais ou menos favorável no nosso desempenho como um todo e pode facilitar ou dificultar nossas percepções e relações, seja dentro do ambiente de trabalho ou fora dele.

O reconhecimento desses sentimentos tem levado muitas organizações a analisar melhor os sentimentos e emoções de seus colaboradores para ter a possibilidade de promover a interação entre eles e a estimulá-los a lapidar seu lado emocional.

Por esse motivo muitas empresas ao treinar seus colaboradores não atingem seus objetivos planejados e fracassam principalmente nos quesitos ouvir, compreender e ajudar colaboradores ou liderar equipes, pois a maioria adota programas acadêmicos e pragmáticos, voltados apenas a resultados técnicos.

A baixa resposta aos treinamentos nesse sentido tem levado os responsáveis da área de Recursos Humanos a concluir que é preciso desenvolver uma maneira inovadora de pensar sobre o que é realmente necessário para ajudar as pessoas a produzir mais e melhor e a desenvolver sua Inteligência Emocional.

Habilidades como liderança, trabalho em equipe, bom relacionamento inter-pessoal e a busca para o desenvolvimento da Inteligência Emocional são qualidades necessárias para o sucesso de toda e qualquer empresa.

O quer dizer que não se restringe apenas a empresas de grande porte, mas também e principalmente, a empresas de médio e pequeno porte, já que as mesmas têm muito mais dificuldade em sobreviver em um mercado globalizado e competitivo como o de nossos tempos; com destaque a empresas que tem contato direto com clientes, os quais devem ser tratados de forma mais empática.

As pessoas sentem necessidade de vínculo, comunicação aberta, empatia e de um local de trabalho que seja amistoso e mais agradável. Como a tendência atual é que as pessoas não se mantenham por muito tempo em um emprego, isso as leva a buscar constantemente por mudanças e um local que lhes traga maior segurança.

A satisfação do lado emocional de cada indivíduo é muito importante à medida que os colaboradores se fixe em determinadas empresas mesmo que recebam propostas que às vezes lhes pareçam mais promissoras financeira ou tecnicamente; logo as empresas que não aprenderem a dar valor a isso, pode perder grandes talentos.

Assim, desenvolver a Inteligência Emocional no cotidiano das empresas é uma tarefa necessária e importante, porém exige prática e pode ser desenvolvida de

maneira mais eficaz à medida que todos se envolvam nesse projeto; não somente os colaboradores, mas também e principalmente, os superiores hierárquicos.

2. A aplicação da Inteligência Emocional no atendimento ao cliente

Com base no estudo teórico buscou-se desenvolver um método para comprovação científica, utilizou-se pesquisa de campo e para tanto foram instrumentos de trabalho questionários aplicados diretamente a clientes e colaboradores de um Banco, com questões abertas e fechadas.

A referida pesquisa tem como fundamento colher dados para formular informações concretas e precisas para tanto desenvolveu-se em dois campos. A primeira amostragem foi levantada entre os colaboradores da Instituição pesquisada, o segundo passo foi buscar os dados com os clientes dessa organização; para obter assim a visão dos dois pólos que pretendemos analisar e para que as informações possam ter maior veracidade e confiabilidade.

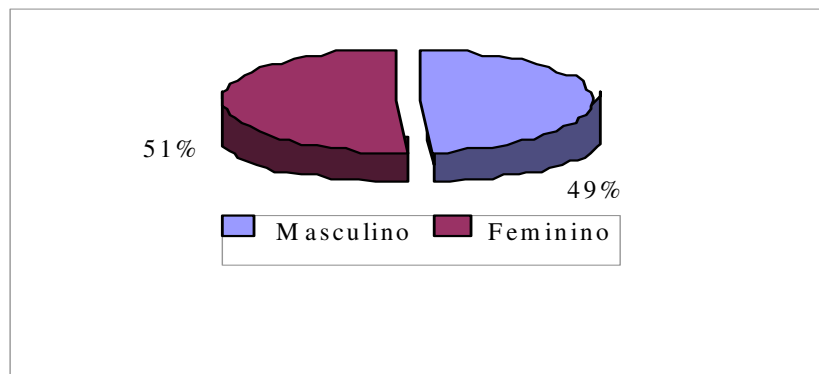
2.1 Questionário aplicado aos Clientes

No questionário que se direcionou aos clientes, buscou-se traçar o perfil dos entrevistados, o tempo que freqüentam o Banco e principalmente o nível de satisfação que apresentam em relação ao atendimento oferecido pelo estabelecimento bancário.

A finalidade do grupo ao fazer essa pesquisa direta, foi diagnosticar a qualidade do atendimento e da prestação de serviços que são direcionados ao público e a forma como é percebida pelo próprio cliente.

2.1.1 Sexo dos clientes

O universo de clientes entrevistados abrangeu um total de 80 pessoas, que representam 12% do total médio de pessoas que geralmente freqüentam o Banco em dias normais de funcionamento. Como 51% são do sexo feminino e 49% masculino, avaliamos que houve um aumento da participação feminina nas atividades gerais, relacionado com sua independência financeira, já que no contexto geral, a mulher vem desenvolvendo praticamente as mesmas atividades do homem, no aspecto financeiro e profissional, além do que já exercia domesticamente.

Figura 1 - Sexo dos clientes

2.1.2 Faixa Etária

Com relação a faixa etária, os resultados obtidos apontam para um dado interessante: pode se perceber que tem cresce cada vez mais o interesse dos jovens em obter uma conta própria, pois entre a idade de 16 a 25 anos montaram um percentual de 42%. Igualmente, foi possível perceber que nessa faixa etária, não é exigido muito de uma instituição no quesito atendimento.

Já que 71% não têm reclamação referente a colaboradores, e 60% disseram que nunca foram mal atendidos, o que nos leva a crer que nessa faixa etária há baixa exigibilidade por parte dos clientes.

A partir dessa variação, tivemos pessoas entre 26 a 35 anos com 19%, empatando com os de 36 a 45 anos. Os indivíduos com essa faixa de idade têm uma visão mais diferenciada e exigem mais dos serviços e atendimento de uma organização bancária, principalmente com relação ao pagamento e cobrança de taxa.

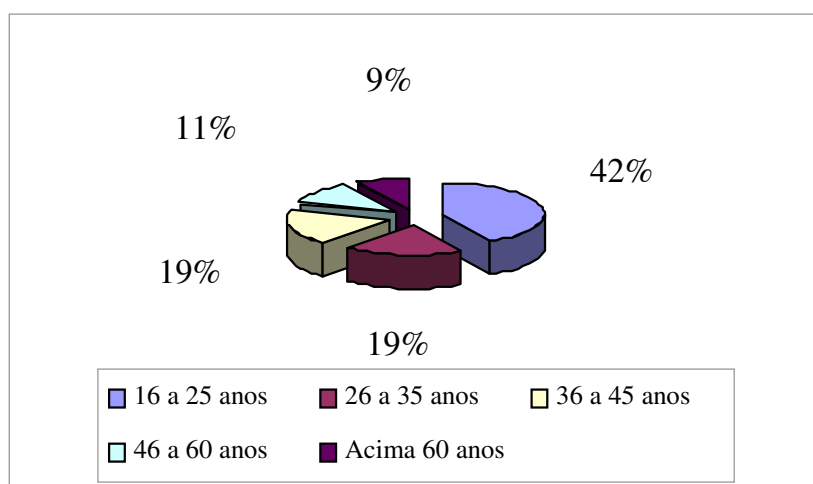
Sendo que 20% deles assinalaram as altas taxas de manutenção como um ponto fraco da empresa, 13% optaram pelo item piores taxas para aplicações como sendo um ponto fraco da do Banco. Isso pode ocorrer pelo fato de 35% dos entrevistados afirmarem que são correntistas dessa organização bancária exclusivamente porque seus salários são depositados todos os meses nessa Instituição.

Já os correntistas com idade entre 46 a 60 anos montaram um percentual de (11%) e entre os que estão acima de 60 anos, encontramos apenas 9% - o que nos leva a supor ser aposentados, atraídos pelos benefícios oferecidos pelo Banco a clientes pertencentes a esta faixa etária.

A análise da faixa etária entre a amostragem de correntista do Banco, permite sugerir que as políticas da Instituição devem levar esse fator em consideração, pois podem elaborar projetos direcionados a jovens, já que são a maioria nessa análise (42%),.

São contas promissoras, o que nos leva a crer que com essa idade o que direciona a esses jovens são provavelmente contas universitárias. Que futuramente podem se tornar contas de profissionais liberais ou empresas que podem passar a utilizar a conta bancária com a finalidade de aplicar, movimentar, indicar o Banco a futuros clientes, entre outros fatores de suma importância para a instituição.

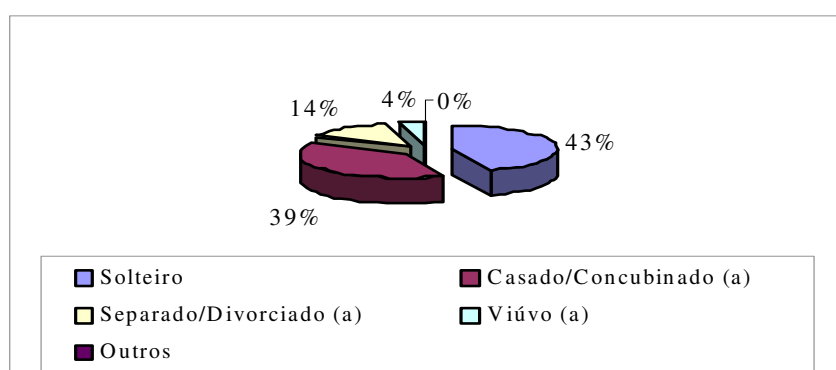
Figura 2 - Faixa etária dos Clientes



2.1.3 Estado civil e escolaridade

No item sobre o estado civil dos entrevistados, observamos que a maioria (43%) é composta por solteiros, enquanto 39% são casados ou concubinatos. Os demais montaram 14% separados ou divorciados e 4% viúvos.

Figura 3. Estado Civil dos Clientes

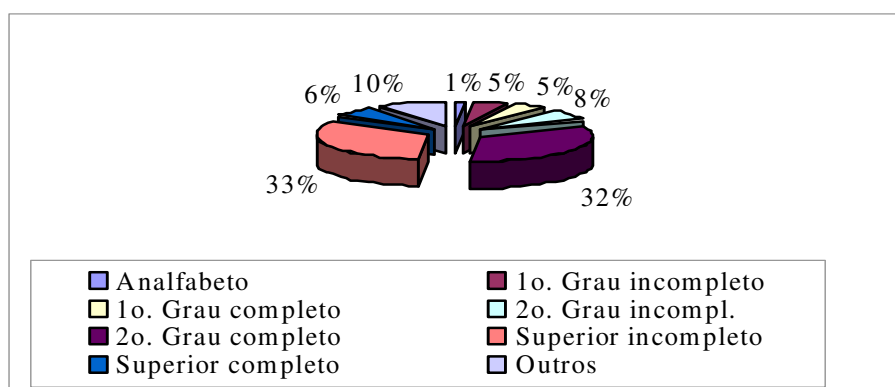


O nível de escolaridade dos entrevistados também é um item de muita importância, pois identificou que 33% dos entrevistados têm o curso superior incompleto, o que reforça a tese de se tratar de correntista de conta universitária; seguido de 32% que disseram ter o segundo grau completo.

Apenas 6% deles já têm o superior completo e 5% assinalaram o item que indica o primeiro grau incompleto, empatando com os que já estão com o primeiro grau completo (5%) dos entrevistados.

Verificou-se também que 8% dos correntistas tem o segundo grau incompleto e 1% pertencem ao grupo dos analfabetos que, mesmo assim, mantêm conta bancária. Acreditamos que um dos fatores que indicam esse percentual é o fato de ter seu salário depositado nesse Banco, conforme dado observado anteriormente. Por fim 10% dos entrevistados assinalaram outros cursos, como pós graduação, mestrado, dentre outros.

Figura 4 – Escolaridade dos clientes



2.1.4 Motivos que levaram o correntista à escolha do Banco

Uma questão importante para a pesquisa, foi o tempo de conta que cada correntista tem. Destes 85% responderam que já mantinham conta há muito tempo e apenas 15% deles possuem relacionamento a menos de um ano com o banco. Isso nos leva a crer que os entrevistados não têm intenção de efetuar mudança de Banco, ou seja, por algum motivo estão satisfeitos com o Banco se assim não fosse não haveria motivo para levar adiante a conta bancária.

Como boa parte dos correntistas são jovens (42%), a durabilidade da conta tende a ser ainda maior se o Banco se empenhar em manter e conquistar novos clientes que estejam interessados em seu programa e atendimento.

Outro fator pode ser pelo tempo de trabalho, já que a maioria deles afirmam possuir conta corrente porque seu salário é depositado automaticamente no Banco (35%) e esse é um ponto que o Banco pode explorar melhor para aumentar sua produtividade e melhorar sua participação no mercado, através do relacionamento e da vinculação dos clientes junto ao banco, através de produtos e serviços disponíveis.

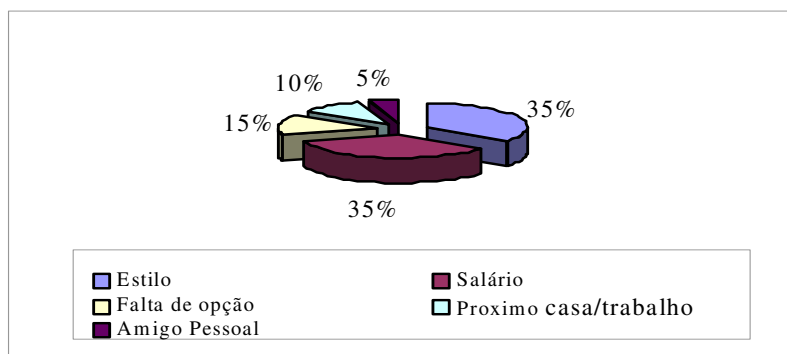
As respostas do item que trata da escolha do Banco foram de suma importância para avaliarmos as razões que levaram o correntista a preferir aquela determinada instituição bancária, 35% responderam que mantêm a conta no Banco porque seu salário é depositado automaticamente nessa instituição, porém essa não é uma escolha própria.

Outros 35% dos entrevistados disseram preferir esse Banco porque o mesmo tem o seu estilo e por que o atendimento está de acordo com o que julga ser bom. Há ainda 15% que declararam que mantêm conta nesse Banco por falta de opção e por achar que o mesmo, apesar de não ser o melhor em sua opinião, ainda assim mantém um padrão razoável de atendimento, se comparado com alguns de seus principais concorrentes.

Os entrevistados também demonstraram gostar de comodidade, já que 10% deles optaram pelo Banco por ser próximo de sua residência ou trabalho, já outros 5% declararam utilizar os serviços prestados pelo Banco por ser amigos ou familiares de um dos colaboradores.

Esses fatores indicam que boa parte não são correntistas por escolha própria o que permite concluir que nem sempre os clientes optam pelo Banco ou empresa por ser a melhor em seu setor, visto que existem vários fatores que podem interferir na escolha do Banco. Dentre esses fatores podemos citar a indicação por um amigo ou o impacto da publicidade perante possíveis clientes.

Figura 5 – Motivos que levaram o correntista à escolha do Banco



2.1.5 Pontos fortes e fracos da Organização

Analizamos juntamente com os entrevistados os pontos fortes que a Instituição financeira apresenta e vários aspectos foram levantados. Entre eles, 23% afirmaram que os Bancos ainda conseguem manter um bom atendimento, mas é necessário questionar o que é um bom atendimento para os clientes, já que vários deles apenas se utilizam do Banco pelo motivo de que seu salário é depositado nessa instituição.

Nesse caso, o atendimento pode ser cordial, automático e até mesmo automático, mas a maioria desses correntistas “compulsórios” não movimentam a conta e não requerem um atendimento mais personalizado. O mesmo pode ser dito a respeito das taxas de manutenção, pois 17% dos entrevistados a consideram como um ponto forte.

Outros 11% consideram a facilidade de negociação um ponto forte do Banco, na mesma proporção (11%) com os que responderam que existe pouca espera na fila, mas essas respostas não necessariamente implicam colaboradores com boa agilidade e precisão, pois poucos os consideram ágeis (7%) e bem humorados (11%). Ao analisar a questão por esse ângulo, percebemos que o atendimento ligado diretamente colaborador e cliente, não é considerado um ponto forte do Banco.

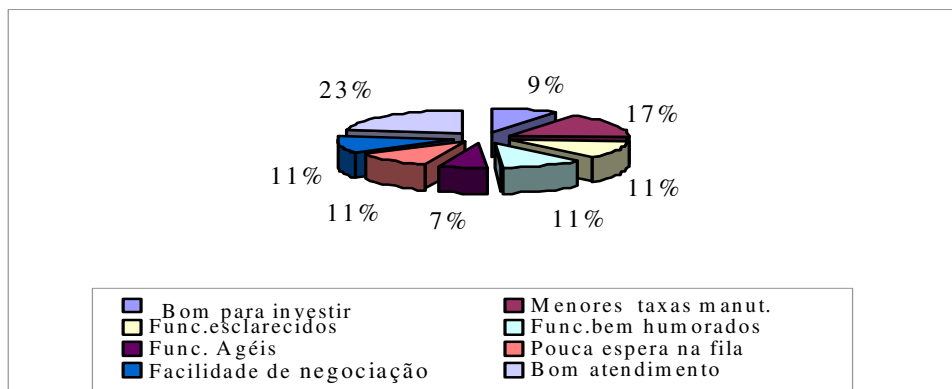
Também se questionou a disponibilidade dos colaboradores para esclarecer dúvidas dos clientes e apenas 11% dos entrevistados consideraram esse ponto como sendo forte.

A título de esclarecimento metodológico, consideramos que o atendimento ao cliente ocorre desde o momento em que o mesmo utiliza um caixa eletrônico com a ajuda de uma assistente, até o momento que precisa de uma gerente para administração e manutenção de sua conta bancária, - como aplicações financeiras, compram de títulos de capitalização, manutenção da conta corrente, crédito pessoal, financiamentos, dentre outros serviços solicitados pelos clientes.

O que supre a necessidade imediata do cliente – como auxílio no momento em que precisa utilizar-se de um sistema que não conhece – pode ser considerado pela gerência como um bom atendimento, mas nem sempre é o que o Banco precisa para ter um aumento na sua produtividade e sim se voltar mais ao atendimento com maior qualidade e eficácia.

Por isso, é importante que se faça uma análise mais aprofundada da questão para aferir se o atendimento é bom até certo ponto, ou se está sendo “excelente” conforme as expectativas do Banco, ou seja, a qualidade percebida pelo cliente.

Figura 6 – Pontos fortes da Organização



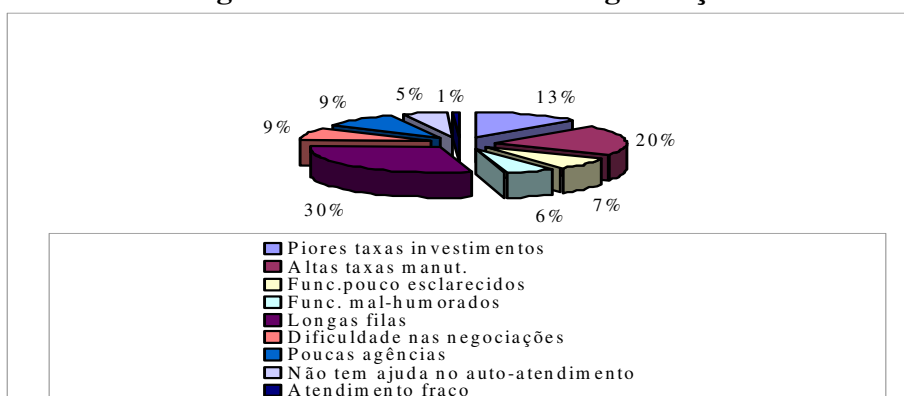
Como analisamos os pontos fortes não podemos deixar de citar os pontos fracos da instituição, um dos mais apontados e citados pelos clientes foi as longas esperas na fila (30%), seguido de altas taxas de manutenção que montaram em 20% , de acordo com os entrevistados.

Um fator também considerado como ponto fraco por 13% deles são as taxas pagas para aplicação e 9% consideram negativo o fato de não haver muitas agências da Instituição que lhe presta serviços.

Outros 9% apontaram como ponto fraco o fato da Instituição dificultar as negociações com os clientes e muitos (7%) acreditam que os colaboradores têm baixo nível de instrução na execução de suas tarefas e 6% assinalaram como mal-humorados que segundo os entrevistados também podem ser encontrados nesse Banco. Outro item apontado pelos entrevistados foi que o atendimento do Banco é fraco, que somaram apenas (1%) das respostas obtidas na pesquisa.

O valor percentual desses pontos negativos pode parecer insignificante no total da pesquisa, mas a gerência deve levá-los em consideração para que esse número não se eleve ainda mais e para que não se perca clientes ou futuros correntista em potencial.

Figura 7 - Pontos fracos da Organização



2.1.6 Atendimento

Colaboradores que trabalham mal – humorados e que transmitem essa impressão negativa aos clientes, podem ser um entrave sério na produtividade, além de afetar o relacionamento do cliente com o Banco. Para toda e qualquer organização, o cliente é de suma importância e é fundamental que seja direcionada maior atenção a eles.

A qualidade do atendimento de maneira geral é alta, pois apenas 1% dos entrevistados a assinalou como um item negativo, mas a falta de atendimento de maneira geral está bem abaixo com apenas 1%.

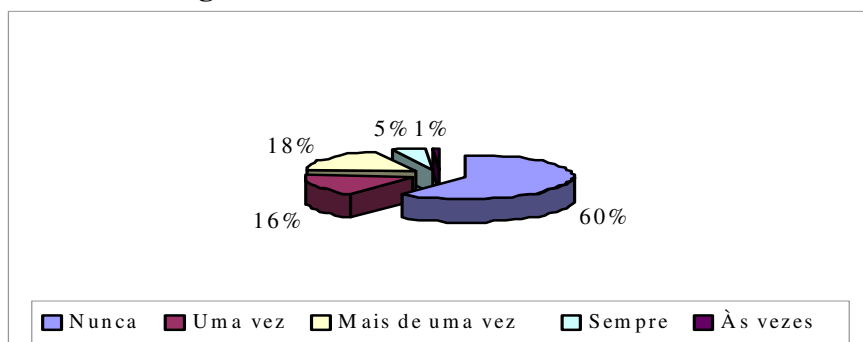
A falta de ajuda nos pontos de auto- atendimento montaram em 5%; o que nos leva a crer que o cliente não está totalmente satisfeito com a assistência que lhe é concedida no momento que utiliza os caixas eletrônico- para efetuação de depósitos, saques, extratos, entre outros serviços prestados por esses pontos de atendimento.

Ainda no quesito que trata do atendimento, os entrevistados foram questionados se já foram mal atendidos e a maioria (60%) responderam que não, e (40%) disseram que já foram mal atendidos por algum colaborador dessa instituição.

Mesmo que não haja reclamação por parte do cliente, não se pode considerar esses dados como sinal de satisfação; já que 18% dos entrevistados responderam que já foram mal atendidos por mais de uma vez durante o atendimento que lhe foi prestado; 16% disseram que já foram mal atendidos pelo menos uma vez , já 5% reclamaram que sempre são mal atendidos por algum colaborador do Banco e apenas 1% dos entrevistados disse que às vezes é mal atendido.

Apesar da porcentagem mínima pertencer a clientes que disseram já ter sido mal atendidos por algum colaborador do Banco, se faz necessárias uma avaliação mais criteriosa do motivo pelo qual isso ocorre e conseqüentemente a tomada de atitudes que busquem a redução desses percentuais.

Figura 8 - Clientes mal atendidos



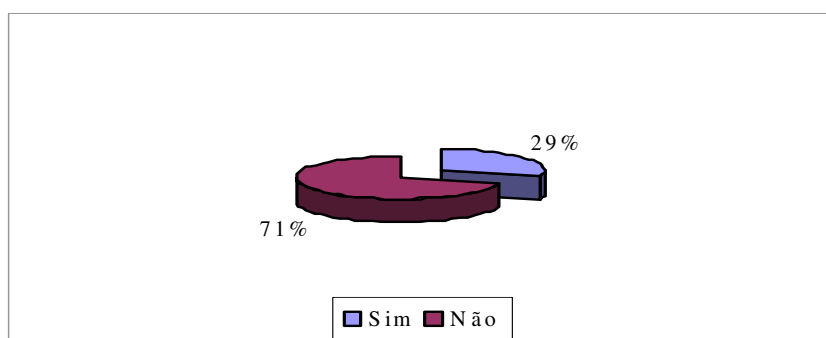
2.1.7 Reclamações e reação do Colaborador

Embora, quando se fala em reclamação nota-se certo desconforto para a empresa que a recebe, mas ressaltamos a importância de críticas ao crescimento da organização, pois é assim que o cliente expressa sua satisfação ou insatisfação pelo atendimento e serviços prestados. Permite assim com que haja reajustes para um melhor desenvolvimento de tarefas e serviços direcionados a eles.

Ao analisar os clientes do Banco, temos a seguinte conclusão: 71% dos entrevistados disseram que nunca precisaram fazer nenhum tipo de reclamação, já 29% deles disseram que já houve necessidade de fazer algum tipo de reclamação à instituição.

Examinamos também como os colaboradores recebem essas reclamações, e constatamos que 44% dos entrevistados responderam que os mesmos aceitaram a crítica como aprimoramento e trataram do assunto com a seriedade necessária.

Figura 9 - Clientes que precisaram fazer reclamações



Cerca de 39% dos entrevistados informaram que o colaborador aceitou as reclamações com indiferença, é uma porcentagem elevada, pois essas reclamações podem auxiliar o Banco em seu crescimento, além de poder aumentar sua produtividade e melhorar ainda mais a satisfação do cliente.

Os colaboradores precisam estar preparados para receber as críticas dos clientes e levá-las ao Banco, reclamações recebidas e guardadas, geralmente não trazem nenhum benefício ao Banco.

Houve ainda, segundo 17% dos clientes, colaboradores que não aceitaram a crítica e contestaram com os clientes, o Banco necessita de pessoas preparadas emocionalmente, para apresentar soluções aos clientes; críticas fazem parte do trabalho de todos e têm que ser vista como aprimoramento e melhora pessoal e principalmente profissional.

A respeito do atendimento das reclamações, 48% dos entrevistados responderam que nem sempre foi atendidos em suas reclamações, já 20% deles disseram que nunca foram atendidos nem tiveram resolvida a reclamação que precisou fazer.

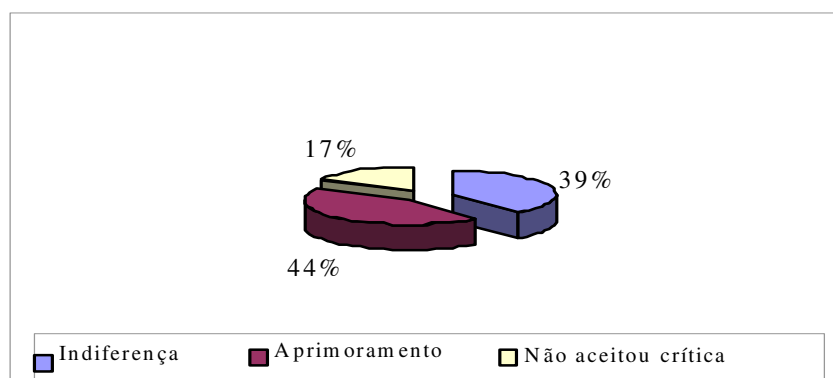
Assim, percebemos que quando um cliente faz uma reclamação, algo o motivou a isso e cabe ao Banco, com base nessas reclamações, averiguar o fundamento das mesmas e estudar uma maneira de resolvê-las ou administrá-las da melhor forma possível, pois se somar os percentuais desses dois itens, temos o total de 68% de clientes com problemas ou não satisfeitos com o atendimento e a prestação de serviço do Banco.

Percentual muito alto se comparado com o percentual de clientes que responderam nunca ter sido mal atendidos na instituição que montaram em 60% dos entrevistados. Por esses motivos esse item requer maior atenção por parte da instituição, para que não ocorram transtornos ou algum tipo de desconforto na relação cliente e Banco, ou a perda de clientes ou correntista em potencial.

Apenas 4% dos entrevistados disseram não ter nenhuma reclamação do Banco, enquanto 28% disseram que suas críticas foram atendidas.

Esses números indicam porcentagem muito baixa em relação ao atendimento e solução das críticas, já que as mesmas vêm dos clientes e estes são os mais indicados para opinar sobre o atendimento e a prestação de serviços pelo Banco.

Figura 10 - Reação do Colaborador à crítica



2.1.8 Recebimento de brindes ou lembranças do Banco

O Banco de alguma maneira procura aprimorar seu atendimento, pois busca brindar seus clientes em datas significativas com alguns eventos comemorativos, para tentar se aproximar mais do cliente, o que muitas vezes não causa o impacto esperado.

Pois 39% dos entrevistados consideram essas atividades como uma forma quebrar o gelo no relacionamento Banco e cliente, 32% deles mostram-se indiferentes a essas comemorações e não visualizam sua real importância. Outros 13% acharam bom que houvesse eventos comemorativos, e gostariam que o Banco o fizesse mais frequentemente.

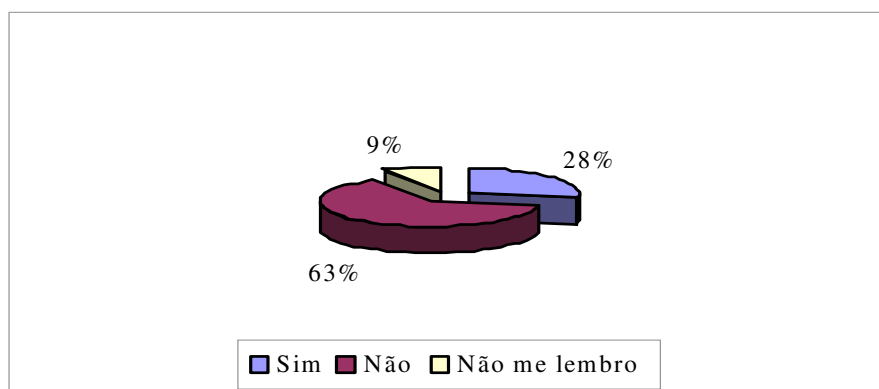
Uma pequena parte (8%) considera esse tipo de atividade um desperdício de dinheiro e outros 8% definitivamente não aprovam, pois afirmam criar certo tumulto no Banco. O que demonstra que a Instituição não consegue, da maneira esperada, uma aproximação com seus clientes por esse meio.

Outro fato importante que poderia estreitar os laços entre clientes e Banco, seria a distribuição de pequenos brindes ou lembranças.

Entretanto, 63% dos entrevistados afirmaram nunca ter recebido uma lembrança ou brinde do Banco enquanto 28% responderam já ter recebido, uma pequena porcentagem de 9% disseram que não se recorda se o Banco já lhe enviou algo desse gênero.

Também é bom lembrar que consideramos lembrança ou brinde cartões de aniversários, ano novo, natal, dentre outras datas comemorativas, ou até mesmo simples mala direta, para promover pequenas novidades, na busca de atrair o cliente para o Banco.

Figura 11 – Cliente beneficiário de brindes



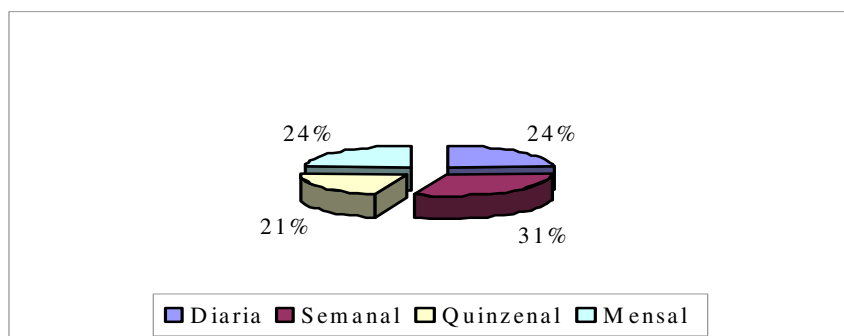
2.1.9 Frequência do cliente ao Banco

A frequência ao Banco é muito importante, pois permite desenvolver mais o conhecimento entre atendente e cliente, principalmente quando essa frequência é assídua; já que permite conhecer e chamar o cliente pelo nome, como forma de aproximação e certa intimidade.

Cerca de 31% dos entrevistados responderam que vão ao Banco pelo menos uma vez por semana, já 24% afirmaram ir ao Banco todos os dias, outros 24% vão uma vez ao mês e 21% disseram ir uma vez a cada quinze dias.

Como a frequência é relativamente constante o atendimento poderia ser mais cordial e ter um relacionamento um pouco mais caloroso entre os colaboradores do Banco e os clientes da instituição.

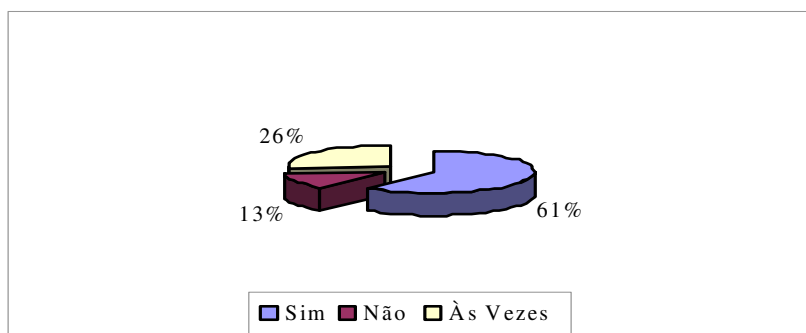
Figura 12 – Frequência do Cliente ao Banco



2.1.10 Colaboradores bem preparados

Os clientes também foram questionados se os colaboradores que os atendiam estavam aptos a sanar suas dúvidas. Obtemos um montante de 61% de clientes que disseram que sim; foram atendidos conforme suas necessidades. Outros 26% responderam que nem sempre suas dúvidas são esclarecidas, e 13% responderam que os colaboradores não estão preparados para sanar suas dúvidas.

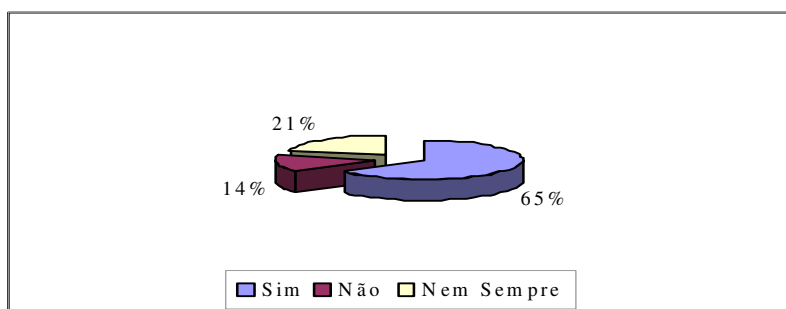
Figura 13 – Colaboradores bem preparados para o atendimento



Dos profissionais que foram citados na pesquisa o atendente de caixa é o que tem contato mais freqüente com determinados tipos de clientes, o que requer deles uma atenção redobrada.

Com base nesses dados, verificou-se o nível de contentamento dos clientes quanto à saudação dispensada pelos atendentes, principalmente pelos caixas. Dentre os entrevistados 65% disseram que são cumprimentados rotineiramente, 21% deles afirmaram que nem sempre isso ocorre e 14% não recebem cumprimento algum.

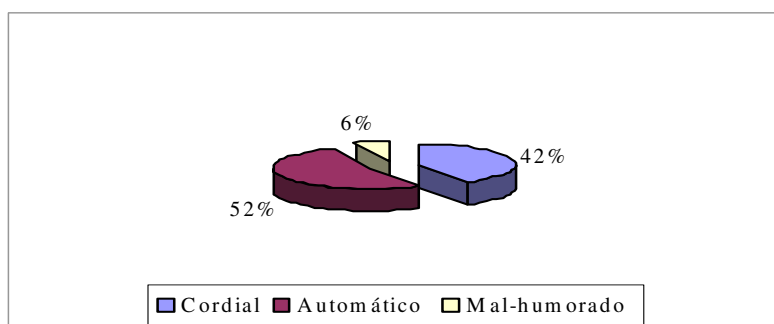
Figura 14 – Clientes cumprimentados pelo Caixa



A cordialidade no atendimento é muito importante, já que o caixa tem contato direto com o cliente, porém dos entrevistados que responderam ser cumprimentados, 52% disseram perceber que o atendimento é automático; advertindo que não basta apenas cumprimentar, é preciso estabelecer um relacionamento amigável com o cliente, para que o mesmo se sinta importante e valorizado pelo Banco.

Entretanto 42% dos entrevistados afirmaram que o cumprimento dos caixas é cordial e apenas 6% deles reclamaram que o caixa é mal – humorado, a partir desse contexto é possível verificar claramente que há necessidade de reciclagem de pessoal, com cursos, palestras, motivações e métodos que apresentem aos colaboradores o impacto que um simples ato pode ter para o cliente.

Figura 15 – Forma que o cliente recebe atendimento



Dos oitenta clientes que foram entrevistados nessa pesquisa, 69% deles optaram por fazer algumas sugestões para melhoria no atendimento da instituição. Muitos recomendaram que fosse implantado outros métodos para reduzir as filas e com isso, tornar

menos estressante o ato de frequentar o Banco. Outros pontos citados para melhorar a prestação de serviços foram:

- Redução das taxas de manutenção, que são consideradas elevadas,
- Maior agilidade no desenvolvimento de alguns processos básicos como, por exemplo, o pagamento de duplicatas,
- Disponibilidade de maior número de colaboradores para atender em dias de pico,
- Redução das taxas de juros,
- Melhora do atendimento telefônico, pois segundo os entrevistados é demorado
- Melhora nas taxas de juros para uso do limite de cheque especial, menores tarifas sobre excesso em conta corrente.

2.2 Questionário aplicado aos Colaboradores

Depois de efetuar análise dos gráficos relacionada à pesquisa com os clientes, avaliamos os dados obtidos com o questionário direcionado aos colaboradores da instituição.

Para efetuar essa pesquisa de campo, entrevistou-se um total de 50 pessoas e pretende-se verificar o grau de Inteligência Emocional dos mesmos, a motivação com que se dedicam às suas tarefas, o relacionamento com seu superior imediato e o tipo de atendimento dispensado aos clientes segundo os colaboradores do Banco.

2.2.1 *Motivos para trabalhar nessa instituição bancária*

A princípio, buscou-se avaliar os motivos que mantêm o colaborador nessa instituição, seguindo uma escala de um (1) a cinco (5), dando a cada ítem um grau de importância que iria do mais relevante ao menos relevante, respectivamente, segundo o colaborador.

Dentre os aspectos obtidos, 33% dos entrevistados responderam que trabalham nesse estabelecimento por falta de opção, concluímos que aproximadamente um terço dos colaboradores dessa instituição bancária estão sem a mínima motivação com relação ao seu trabalho.

Para administrar esse problema, o Banco pode estudar projetos que possibilitem desenvolver o lado emocional de seus colaboradores, de modo a promover reciclagens com treinamento e capacitação, de maneira a evitar a alta rotatividade de pessoal.

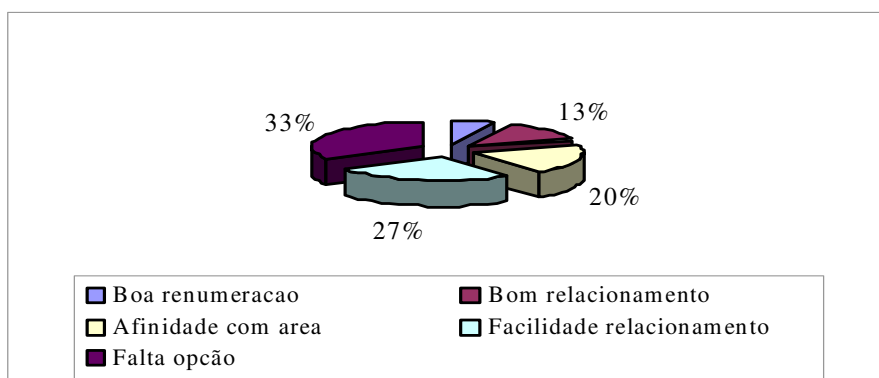
Essa estratégia poderá motivar os colaboradores e pode possibilitar uma auto-avaliação de quais são os pontos fracos e a partir disso o Banco poderá atuar para reverter esse quadro, com programas de desenvolvimento profissional.

Entre os entrevistados, 27% consideram um motivo relevante o fato de ter um bom relacionamento com os clientes. Isso é muito importante e pode ser considerada uma porcentagem razoável, pois o Banco pode avaliar esses colaboradores e aproveitá-los em vários departamentos, oferecendo-lhes oportunidade de crescimento profissional. Já 20% assinalaram a afinidade com a área, como um forte motivo para sua permanência no Banco.

Outros 13% assinalaram ter bom relacionamento com os colegas de trabalho. Essa porcentagem considera a relação interpessoal em primeiro plano; mas é preciso analisar se

para esse grupo, a identificação com o Banco se desenvolve somente pelo bom relacionamento com os colegas, ou se isso é apenas um complemento, além das vantagens e oportunidades que o Banco geralmente oferece aos seus colaboradores e apenas 7% assinalaram o item boa remuneração como um relevante motivo para trabalhar nesse Banco.

Figura 16 – Motivos para trabalhar na Organização



2.2.2 O significado das metas para o colaborador

Um dos pontos também avaliados pelo Banco, é o cumprimento de metas por parte dos colaboradores - com venda de produtos, aberturas de contas, entre outros serviços - e eles necessitam estar motivados a produzir e ter melhores chances de alcançar esses objetivos.

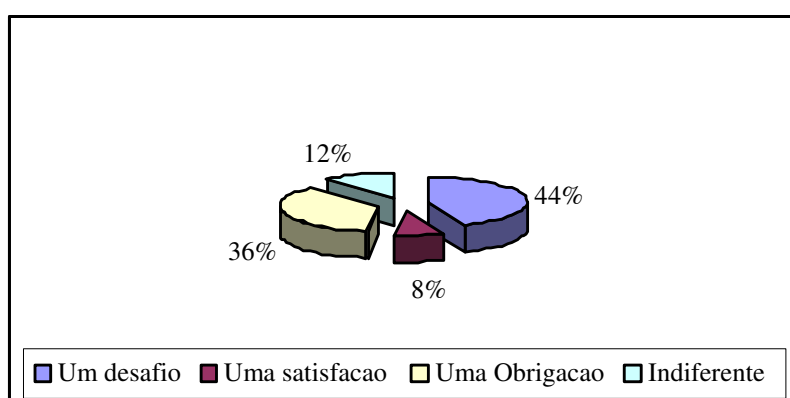
Entre os entrevistados, 44% consideram o cumprimento de metas como um desafio tanto profissional quanto pessoal, já que o Banco oferece inúmeros incentivos, tais como premiação em dinheiro, viagens, aparelhos eletro-eletrônicos, vales-compra, automóveis dentre outros.

Porém 36% dos colaboradores consideram uma obrigação cumprir metas, esse pode ser um indício de que eles não estão motivados em relação ao alcance de metas e assim o fazem apenas por mero dever funcional. Aliás, é um fator que pode prejudicar principalmente na produção do grupo e afetar os resultados almejados pelo Banco em nível de produtividade.

Entretanto 12% dos entrevistados se mantêm indiferentes com relação as metas e ao cumprimento das mesmas. A instituição não pode ignorar a força das pessoas nem dos grupos informais que a integra, pois eles têm certo grau de persuasão e pode influenciar positiva ou negativamente na produtividade.

Já uma pequena porcentagem (8%) considera uma satisfação o cumprimento de metas. Apesar de ser minoria, tem um valor expressivo ao Banco, pois são colaboradores que aparentam trabalhar com entusiasmo, vestem a camisa da empresa, buscam concretizar os números que lhes são passados, fazendo com que o Banco tenha grandes chances de, não apenas atingir as metas preestabelecidas mas também de ter um aumento na produção em geral.

Figura 17 – Significado das metas para o colaborador



2.2.3 O cumprimento das metas

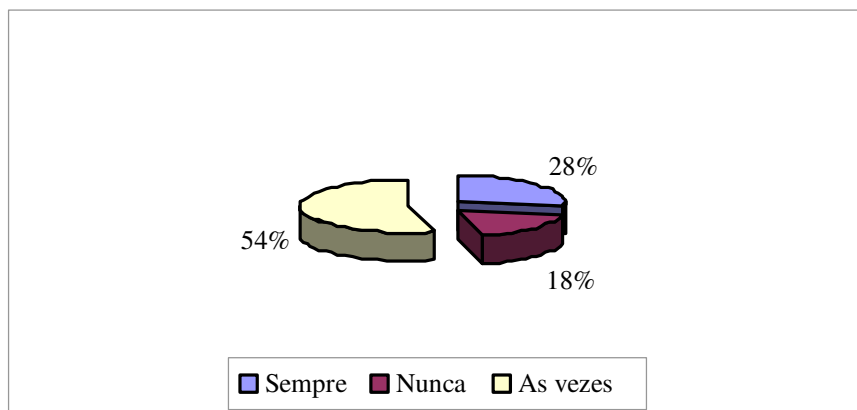
Na análise a seguir poderemos cruzar os dados citados anteriormente, por exemplo, a influência que tem e a maneira de que como os colaboradores encaram o cumprimento de metas, para a produção.

Avaliou-se que 36% dos entrevistados consideram o cumprimento de metas uma obrigação e 12% a tratam com indiferença; se somados esses valores vamos obter o montante de 48% de colaboradores, ou seja; quase metade deles trabalha quase sem motivação. Faz-se necessário então que o Banco reveja o que motiva o colaborador e que elabore e coloque em prática programas de desenvolvimento profissional,

Além de desenvolver a Inteligência Emocional dos colaboradores, uma vez que direta ou indiretamente essa falta de motivação possa afetar o atendimento ao cliente.

O que nos leva a crer que se a Inteligência Emocional dos colaboradores fosse mais bem trabalhada poderia influenciar positivamente a produtividade. Principalmente porque o restante dos colaboradores considera metas como desafio (44%) e outros disseram ser uma satisfação (8%); se somados essa porcentagem seria de 52% dos entrevistados.

Figura 18 – Frequência de cumprimento de metas pelo colaborador



2.2.4 Relacionamento com o superior imediato

O relacionamento com o superior imediato ou companheiros de trabalho é muito importante, a medida que pode auxiliar ou prejudicar na execução das tarefas de cunho operacional, além de nos mostrar de forma clara a importância da Inteligência Emocional nas organizações. O que nos leva a pensar que não importa o quanto se é inteligente, ou o seu grau de formação, se o indivíduo não desenvolver habilidades em lidar com situações do cotidiano das empresas.

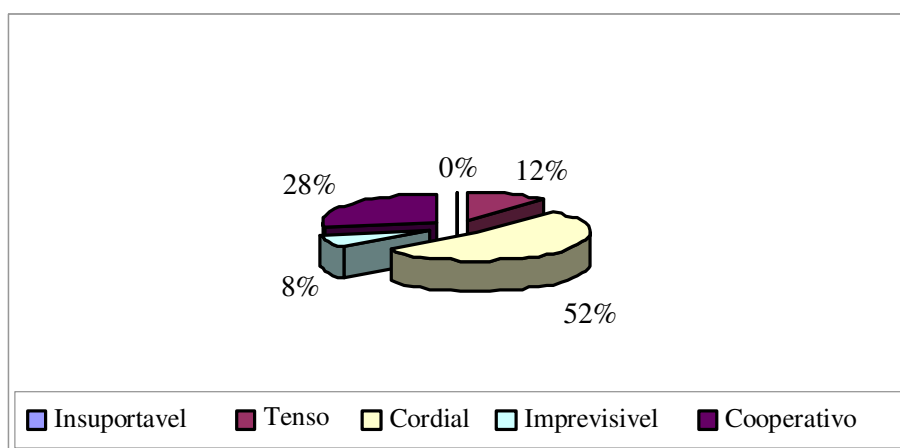
A maioria dos entrevistados (52%) disse que o relacionamento com o seu superior imediato é cordial; vários fatores podem interferir nessa resposta, um deles é o tempo de serviço, que em alguns casos, são anos e anos de trabalho juntos, o que pode gerar certa cordialidade e intimidade. Baseados somente nessa porcentagem não podemos afirmar que os colaboradores estão motivados, mas sim que cultivam uma relação amena e sincera com seus superiores hierárquicos.

Outros 28% responderam que seu relacionamento com os superiores é cooperativo, com aceitação de opiniões e boa comunicação. Dentre os entrevistados 12% afirmaram ter um relacionamento tenso com a chefia, o que pode dificultar e muito a interação entre colaboradores e superiores o que deixa claro que Inteligência Emocional pode e deve ser desenvolvida para diminuir desconforto na relação dirigentes e colaboradores.

Cerca de 8% dos entrevistados julgaram o relacionamento como imprevisível, nessa situação o colaborador trabalha tenso e com receio de expressar novas idéias e opiniões, além de não ter a liberdade de dizer o que pensa, pois não sabe como será a reação do superior; nesse caso prefere o silêncio e muitas vezes produzem meramente por

obrigação. Nesse ítem, é interessante assinalar que nenhum colaborador (0%) assinalou o item “insuportável” quando se referiu às suas relações com a chefia.

Figura 19 – Grau de relacionamento com superior imediato



2.2.5 Motivos que interferem no relacionamento profissional

Após responder sobre a forma de relacionamento com o superior imediato, os colaboradores foram questionados sobre os possíveis motivos que levariam a esse tipo de vinculação: 36% dos colaboradores da instituição afirmaram que se sentem motivados ao ajudar nas opiniões sobre os assuntos da empresa.

Outros 32% disseram que os superiores gostam que todos os colaboradores participem no processo de decisões no Banco, podemos observar que essas afirmações cruzam com as respostas obtidas na questão anterior onde foi apurado que 52% dos colaboradores disseram ter um relacionamento cordial.

O restante, 28% cooperativo, se somados alcançaram um montante de 80% de colaboradores que provavelmente cultivam um bom relacionamento com os dirigentes e que trabalham num ambiente de harmonia e respeito entre chefia e colaboradores.

Entretanto 16% assinalaram o item que diz que seu superior é de “lua”, o que quer dizer que seu comportamento não é constante, um dia ele pode estar de bom humor e aceitar todas as opiniões, sugestões e críticas, porém em outros dias pode nem sequer falar bom dia aos colaboradores.

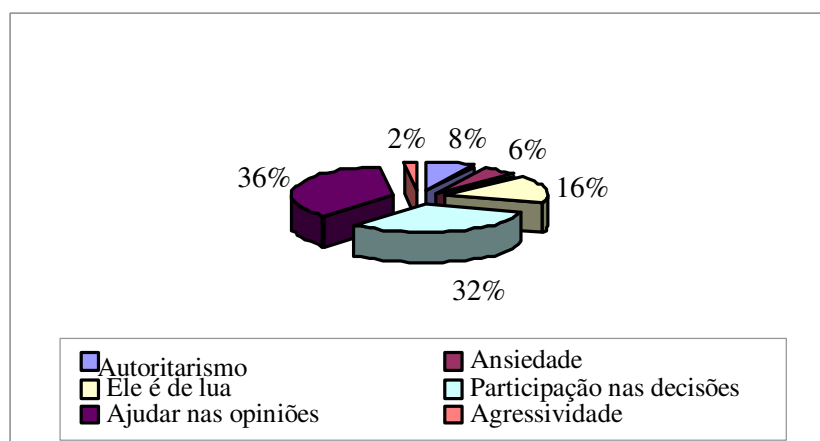
Esse pode ser um aspecto relevante que demonstra a necessidade de treinar e desenvolver a inteligência emocional na chefia também, uma vez que direta ou indiretamente seu comportamento interfere na maneira como os clientes são atendidos.

Dentre os entrevistados 8% afirmaram que o superior possui atitude autoritária em relação aos colaboradores. Porém não podemos esquecer que na administração moderna, gerência não é sinônimo de autoridade e sim da busca pelo bom relacionamento no trabalho, nesse ponto de vista, gerentes autoritários podem deixar os colaboradores temerosos e com baixa produtividade.

Em contrapartida 6% dos trabalhadores dessa instituição se consideram como colaboradores ansiosos e acreditam que isso se deve muito ao fato do superior apresentar uma postura imprevisível. O restante (2%) considera a chefia como agressiva.

Esses métodos não trazem mais o resultado esperado, além do mais o emprego dessas técnicas estão totalmente em desacordo com o que prega a inteligência emocional; atualmente as empresas buscam cada vez mais líderes que consigam propiciar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam motivadas e confortáveis para que possam executar suas tarefas da melhor forma possível.

Figura 20 – Motivos que interferem no relacionamento com o superior imediato



2.2.6 Possibilidade de problemas pessoais afetarem o rendimento profissional

Esse é dos assuntos mais relevantes quando falamos sobre a importância da Inteligência Emocional no ambiente de trabalho. Colaboradores são seres humanos, têm uma vida particular, problemas pessoais, familiares; isso pode ocorrer em toda a escala hierárquica, porém quando se trata de uma dificuldade pessoal, é um pouco mais difícil separá-la da vida profissional.

A referida pesquisa questionou os entrevistados se um problema pessoal afetaria o seu rendimento no trabalho e 58% responderam que não, que conseguem separar bem o lado profissional do pessoal. Esta é uma porcentagem excelente, pois se realmente existe

esse equilíbrio, pode-se dizer que as chances de ocorrer algum conflito se torna bem menor.

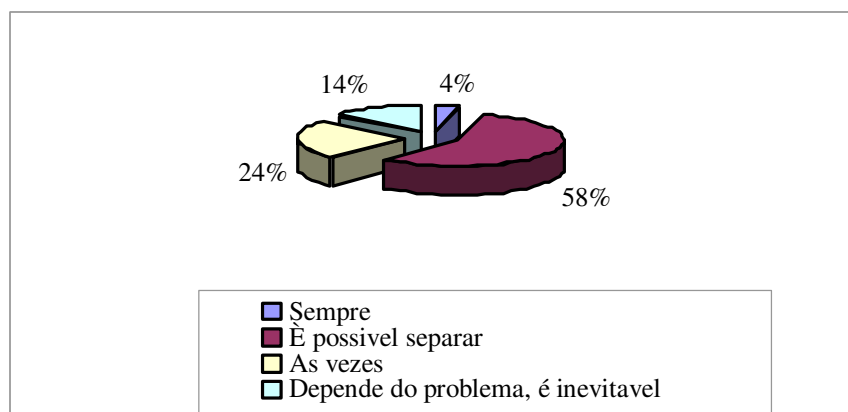
No entanto 24% afirmaram que nem sempre conseguem separar a vida pessoal da profissional e que às vezes, seus problemas afetam o rendimento e a produtividade.

Outros 14% disseram que depende do problema, sua interferência no trabalho é inevitável, o restante (4%) responderam que seus problemas pessoais sempre afetam a execução de suas tarefas.

São aspectos que devem ser observados com maior profundidade pelo Banco, pois o fato de um problema pessoal afetar o rendimento de um colaborador pode ser administrado sem grandes prejuízos para os dois lados. Porém se for ignorado pela chefia pode gerar apatia ao colaborador e aí sim causar quedas maiores em seu rendimento.

A instituição, assim como qualquer empresa, pode desenvolver procedimentos para amenizar a situação do colaborador e ainda que não solucione o problema, o fato de demonstrar interesse por ele, além de ajudar o colaborador pode passar a imagem de que ele tem importância e valor para a empresa .

Figura 21 – Possibilidade de problemas pessoais afetarem o rendimento profissional



2.2.7 Comportamento do superior imediato

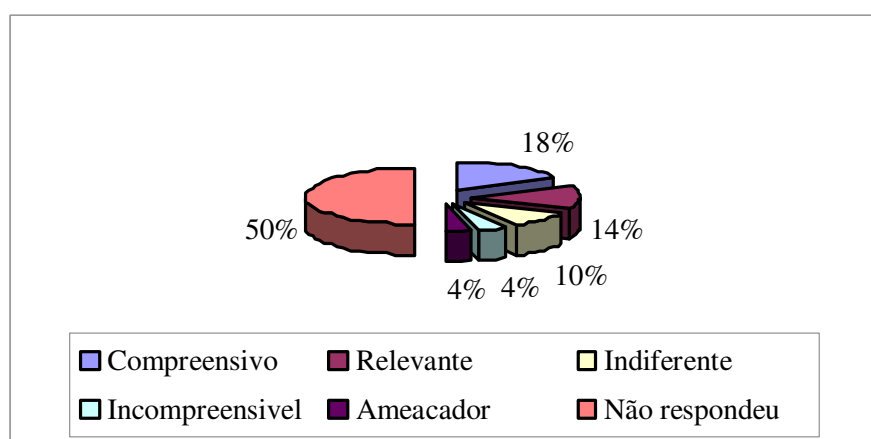
Na seqüência, se faz necessária análise sobre qual o comportamento do superior hierárquico quando ocorre algum problema com o colaborador e como a maioria dos colaboradores responderam que é possível separar o lado pessoal do profissional (58%), não houve resposta para essa questão (50%).

Dos que responderam a essa questão, 18% afirmaram que o seu superior demonstrou um comportamento compreensivo, outro grupo (14%) disseram que a atitude do seu superior depende da gravidade do problema.

Como a análise obteve uma parte relativamente pequena da pesquisa, uma vez que 58% não responderam esse item, pode-se dizer que os superiores em questão cultivam uma boa relação com os seus subordinados.

Dentre os entrevistados 10% disseram que seus superiores agiram com indiferença em relação ao seu problema pessoal, outros 4% afirmaram que o comportamento se apresentou como ameaçador, o que além de não ajudar na administração dos problemas do colaborador, também não o estimulou ao cumprimento de suas tarefas rotineiras.

Figura 22 – Comportamento do superior imediato quando há problemas pessoais

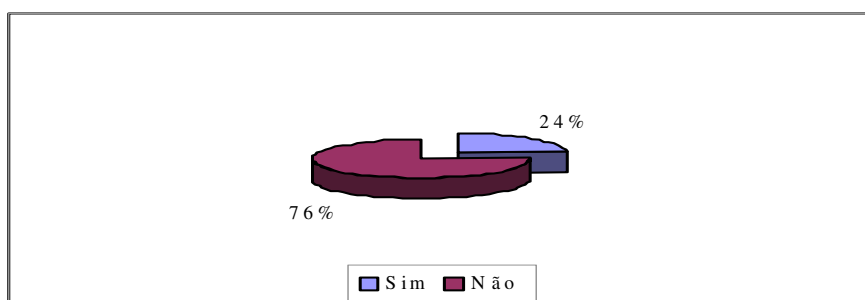


2.2.8 Reação do colaborador às reclamações de clientes

Após exame referente ao comportamento dos superiores quanto a interferência de problemas pessoais dos colaboradores na execução de suas tarefas, agora segue análise sobre o quesito atendimento e relacionamento com os clientes do Banco.

Entre os entrevistados, 76% afirmaram que nunca houve nenhuma reclamação a seu respeito, mas em contrapartida, 24% responderam que já houve reclamações de clientes sobre a qualidade de seu atendimento.

Figura 23. Colaboradores que receberam reclamações de clientes

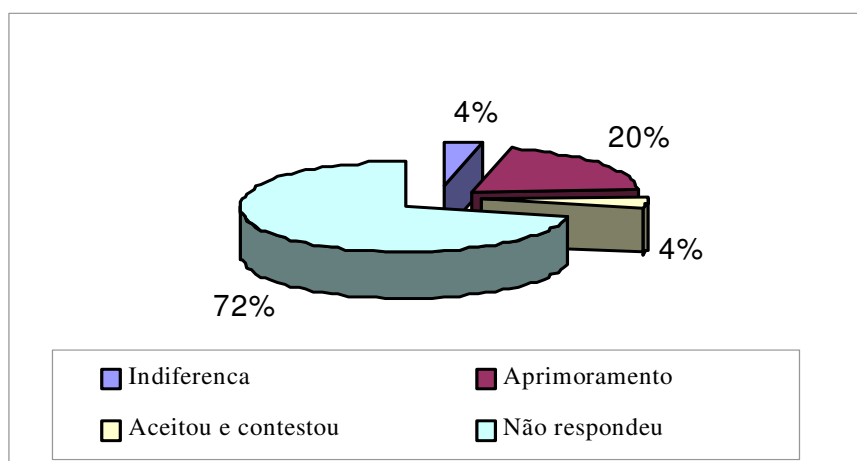


Outro ponto importante é saber o modo como o colaborador recebeu essa reclamação, já que a maioria (76%) nunca recebeu críticas sobre seu trabalho, teremos 72% que não opinaram.

Dentre os entrevistados 20% afirmaram aceitar e encarar a queixa como maneira de aprimoramento, 4% aceitaram a crítica com indiferença e o restante (4%) não a aceitou e contestou o cliente.

Apesar da baixa porcentagem é possível identificar alguns colaboradores que não aceitaram críticas a respeito de seu atendimento, que além de não aceitar contestaram o cliente, um fato que poderia vir a ter uma repercussão negativa para o Banco.

Figura 24 – Reação do colaborador às reclamações de clientes



2.2.9 A importância do cliente

O Banco tem noção da importância que o cliente tem para seu crescimento, porém é necessário saber se o colaborador compartilha dessa mesma visão, ao que tudo indica, uma boa parte tem essa conscientização.

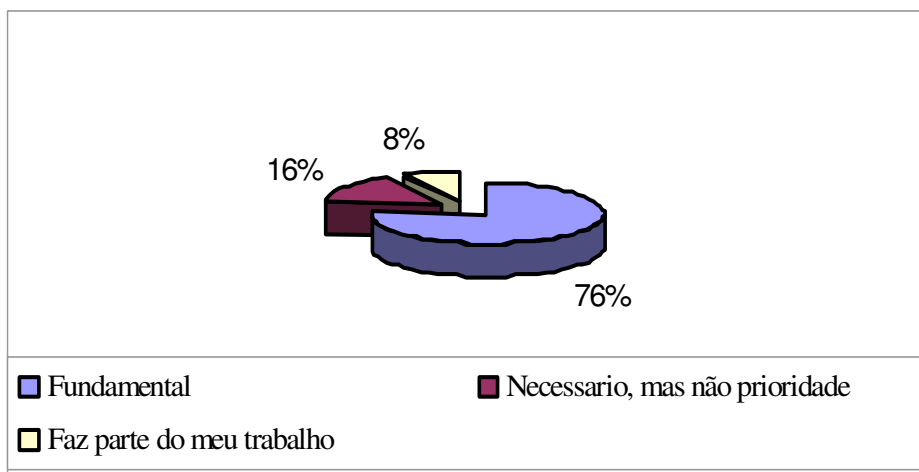
Para 76% dos entrevistados, os clientes são fundamentais para a empresa, diferente dos 16% que os consideram necessário, mas não uma prioridade e dos 8% que os vêem apenas como parte do seu trabalho

Vale ressaltar que, caso não tenha clientes, o Banco também não terá abertura de contas, movimentação, vendas de produtos, prestação de serviços, nem necessidade de colaboradores.

Os colaboradores muitas vezes não percebem que a empresa precisa se desenvolver, para que ele mesmo tenha um crescimento pessoal e profissional, e os clientes são a fonte de onde vem esse desenvolvimento, pois são eles que adquirem os produtos que a empresa

oferece, por isso percebe-se a necessidade de ter uma atenção maior, e um atendimento personalizado.

Figura 25 – Importância do Cliente para o colaborador



2.2.10 Atendimento

O atendimento é um dos pontos mais importante para o cliente, muitas vezes o cliente paga taxas de manutenção altas, juros altos, mas se mantém na Organização devido o atendimento que lhe é prestado.

Os colaboradores têm visão da necessidade de um bom atendimento ao público, pois 86% afirmaram atender seus clientes com cordialidade, ou de uma forma mais calorosa, que os satisfaçam.

Já 14% assinalaram que os atendem de forma automática e profissional e acreditam que existem diversos tipos de clientes e que não há necessidade de um atendimento com maior afabilidade. Agir com profissionalismo não pode ser julgado como um mau atendimento, apenas está dentro dos padrões.

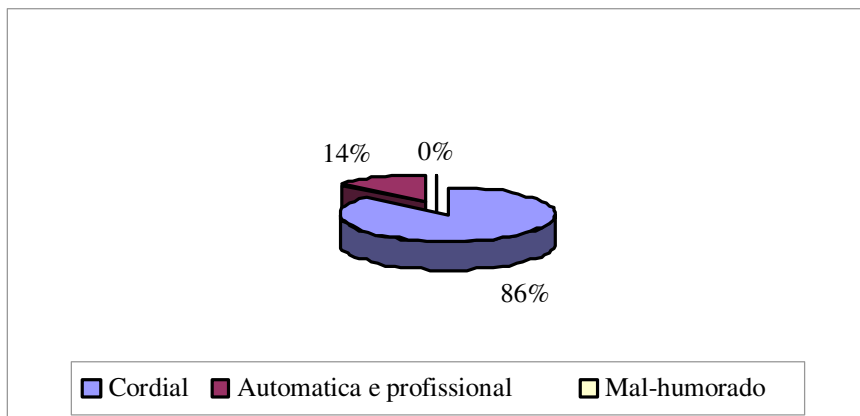
Outro ponto que analisamos é o fato do colaborador ter um relacionamento amistoso com o público, ser uma pessoa carismática, e ter facilidade no relacionamento o que pode uma grande influência no momento do atendimento.

A facilidade de lidar com pessoas, de saber realmente o que o seu cliente deseja , torna a mais venda mais produtiva, pois o isso promove um atendimento mais eficiente, o que forma um vínculo bem maior com o cliente.

Já que o ser humano é carente de um bom atendimento, e cada dia que passa as exigências aumentam , pois o cliente muitas vezes paga mais caro, somente pelo fato de

ser bem atendido. Para o item que questionava sobre o atendimento com certo mal-humor não houve respostas (0%).

Figura 26 – Forma que o colaborador atende o Cliente



3. Inteligência Emocional versus Produtividade

O processo de interação humana está presente no cotidiano desde os tempos remotos, porém passa por constantes modificações ao longo desse período e sofre as influências culturais vividas pelos seres humanos.

Com base nessas informações, foram efetuados estudos científicos que buscam entender e desenvolver métodos para aprimorar o relacionamento entre pessoas, dentre eles, pode citar principalmente a Inteligência Emocional que pode definir o sucesso ou insucesso de um indivíduo.

A Inteligência Emocional é vivenciada em todos os níveis socioculturais, sejam eles familiares, empresariais ou sociais. Ao observar as variações culturais de cada indivíduo, com suas experiências de vida e visão particular do mundo, é possível identificar muitos conflitos à medida que esse processo flui, pode gerar certo desconforto e desgaste nas inter-relações; principalmente no trabalho, onde se passa boa parte de nosso tempo e vida.

Para conviver e lidar com tais situações é necessário desenvolver algumas habilidades essenciais, tais como equilíbrio interior, auto-aceitação, bem-estar físico e mental, harmonia consigo mesmo e com os outros.

De maneira geral, os objetivos e visões pessoais dos colaboradores são sobrepostos pelos objetivos organizacionais, ou seja, pelas metas, estratégias e objetivos das empresas.

Para haver maior canalização de energia para o alcance dos objetivos organizacionais e para realizar atividades produtivas que satisfaçam a organização como um todo, se faz necessário levar em consideração que as pessoas são diferentes umas das outras e que são seres humanos e não máquinas.

Aliás, esse é um dos maiores desafios empresariais do século XXI, pois não estamos mais no tempo em que o colaborador era simplesmente um número a mais na empresa e que suas tarefas contribuíssem simplesmente para gerar lucro.

É claro que um dos principais objetivos organizacionais de uma sociedade capitalista continua a ser a obtenção do lucro, mas isso deve ocorrer de uma forma menos agressiva e mais humana para com os colaboradores que compõem a empresa moderna.

A forma como o colaborador é percebido pela empresa influencia, e muito, no desempenho de suas tarefas, assim acontece também com o desempenho conjunto dos colaboradores da organização e influencia na forma como desempenham suas funções, afetando positiva ou negativamente as expectativas da empresa.

Para conhecer os sentimentos, os anseios e os fatores que motivam o colaborador, é necessário que a liderança que seja responsável por ele, primeiro saiba reconhecer em si mesma sentimentos e emoções no momento em que eles ocorrem, para poder identificá-los no outro e tomar atitudes mais assertiva perante cada acontecimento.

Quando há pretensão de motivar colaboradores e grupos informais dentro da empresa e se busca alcançar principalmente objetivos organizacionais, é necessário saber utilizar a ferramenta correta no processo de motivação e saber avaliar seu impacto perante as expectativas dos colaboradores.

Se o responsável por esses grupos tiver uma Inteligência Emocional bem desenvolvida, essa tarefa poderá ser mais eficiente.

Segundo Daniel Goleman:

“Compreender os outros é perceber os sentimentos e as perspectivas de outras pessoas e ter um interesse ativo por suas preocupações, e as pessoas com essa competência são atentas as dicas emocionais e escutam os outros; mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas; prestam ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas.”
(Goleman, 2001, p. 152).

Com base em tais informações e na tentativa de estabelecer uma prática saudável de motivação no trabalho, essa pesquisa se propôs estudar o ambiente organizacional e os fatores que interferem no relacionamento inter-pessoal em uma organização financeira, sejam eles originados entre colegas de trabalho e superiores hierárquicos, seja no atendimento direcionado ao cliente.

Como o ambiente de trabalho é formado por pessoas, podemos citar relações inter-pessoais como coesão, cooperativismo e harmonia no grupo como facilitadores de tarefas conjuntas e a produtividade e a qualidade no relacionamento entre o líder e os membros do grupo como fatores relevantes para promover um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação.

Durante a pesquisa, foi possível notar que todas essas afirmações são consistentes, pois 52% dos entrevistados consideraram sua relação com seus superiores imediatos cordial mas só 28% deles a vêem como cooperativa.

Um dos aspectos que acreditamos influenciar fortemente a opinião dos colaboradores, deve-se ao fato de apenas 32% terem participação nas decisões de seu departamento e 36% ajudar a formar opiniões.

Uma gerência participativa e democrática, com altos níveis de desenvolvimento da Inteligência Emocional tem condições de alcançar resultados muitas vezes além da expectativa da empresa.

Associado a isso, o desenvolvimento de características de liderança tem alto grau de relevância, à medida que contribui para canalização de energia para alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Goleman as pessoas com essa competência

- Articulam e despertam os entusiasmos por uma visão ou missão compartilhada;
- Adianta-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição;
- Guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem e
- Lideram dando exemplo. (Goleman, 2001, p.198 a 199)”

Atualmente em alguns casos, ainda encontramos gerentes que não se revelam como líderes e Mathew Juechter, presidente da *American Society For Training and Development* afirma que:

“A liderança é quase só Inteligência Emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parcerias com outras pessoas.” (Apuct/ Goleman, 2001, p. 202).”

Sob esse ponto de vista, verificamos que na instituição bancária pesquisada, alguns gerentes ainda mantêm uma posição não muito motivadora. Uma vez que 12% dos colaboradores entrevistados consideram o relacionamento com o superior imediato tenso, seguido de 8% que assinalaram que os consideram imprevisíveis.

Os motivos para tais conflitos no relacionamento variam, mas um dos motivos mais fortes indicados é o fato do gerente ser “de lua” , conforme afirmaram 16% dos entrevistados e de não ter um comportamento constante ao longo do dia.

O autoritarismo de alguns ainda gera muitos conflitos para 8% dos entrevistados, enquanto ansiedade e agressividade perturbam 6% e 2% deles, respectivamente.

Muitos superiores ainda não perceberam que esses fatores não têm influência positiva no desempenho dos colaboradores, o que implica em queda na qualidade das tarefas que são executadas.

O comportamento humano é muito complexo e apesar dos vários estudos desenvolvidos no sentido de desvendá-lo, ainda existem muitos fatores que desafiam nossa compreensão, principalmente os que se referem ao controle de sentimentos.

E sentimentos são fatores muito importantes na construção de um bom relacionamento, seja no ambiente familiar, seja no afetivo, ou seja, no profissional.

Compreender as emoções e as expectativas de outras pessoas e ainda se interessar por seus problemas pessoais, é o que muitas vezes faz a diferença no ambiente de trabalho.

Conforme Daniel Goleman,

“(...) um assistente de uma grande firma de design, descreve de seguinte forma os sentimentos venenosos que emanam de um companheiro temperamental: Com um olhar, ele se transformava numa porta fechada. Era como se colocasse um aviso de *não perturbe*, de modo que eu sabia que devia ficar longe dele. Mas, se precisava me dirigir a ele num desses momentos, reduzia nosso contato ao estritamente necessário. Não dizia piadas nem brincava. Fiz isso uma vez e ele quase ficou maluco. Assim, com ele, ajo de maneira monocórdia , quase apalermado.”(Goleman, 1998, P. 152)

O texto acima demonstra a dificuldade encontrada por um colaborador no relacionamento mais afável com seu superior e essa afabilidade é importante de ser observada, se pretende-se que haja um clima propício no ambiente de trabalho.

Um bom clima organizacional implica muito, especialmente se considerarmos que o fato de o colaborador, como qualquer outro ser humano, ter necessidade de atenção e de ter vida pessoal além do trabalho.

Nos dias atuais, onde a burocratização e a mecanização conseqüentes da Revolução Industrial se generalizaram nos ambientes de trabalho, podemos perceber que é cada vez mais difícil as pessoas serem compreendidas quando passam por alguma dificuldade pessoal.

Cada indivíduo dos grupos organizacionais pratica diversos papéis sociais na vida e quando têm problemas em algum deles que não o profissional, sente necessidade de um retorno emocional ou, no mínimo, da solidariedade de seu superior hierárquico.

Não exige, evidentemente, que o problema pessoal que os aflige seja solucionado por seus superiores, mas o fato de vê-los demonstrarem-se solidários - de se preocuparem e de mostrarem disponibilidade ao colaborador, caso este necessite ajuda – é um indicativo de que a empresa representada por eles preocupa-se com seus membros, transmitindo-lhes desta forma uma mensagem sub-reptícia de que são importantes para a família organizacional.

A pesquisa de campo analisou esse fenômeno em dois ângulos. No primeiro, procurou-se saber do colaborador se problemas pessoais afetavam o seu rendimento e 58% dos entrevistados afirmaram que conseguem separar suas dificuldades pessoais da vida profissional, o que demonstra ter o lado emocional bem equilibrado, quanto que não exigem muito emocionalmente do seu superior imediato.

Por outro lado, 14% disseram que, a interferência depende da gravidade do problema, ou seja, que seu rendimento é afetado algumas vezes , enquanto outros 24% que afirmaram que, às vezes, os problemas interferem muito e que atrapalhavam sua produtividade muito além do que gostariam.

Apenas uma pequena parte (4%) assumiu que não consegue separar suas vidas pessoais da profissional e que conflitos dessa ordem são muito comuns em seu cotidiano.

Ao analisar colaborador e seu grau de necessidades emocionais quando se trata de sua vida pessoal, foi possível perceber que pode haver momentos em que ele precisará da compreensão maior de seu superior, para que não haja queda em sua produtividade.

O segundo enfoque dado a essa questão abordou a gerência, procurou avaliar o quanto os gerentes se consideram aptos a amparar seus subordinados quando esses estão com problemas pessoais.

Verificou-se que 18% dos entrevistados afirmaram ser compreensivo ao se tratar de situações desse gênero, mas outros 10% informaram que se mantêm indiferentes quando percebem que problemas pessoais afetam seus subordinados: não os admoestam, mas tampouco oferecem qualquer tipo de solidariedade.

Esse comportamento pode não atrapalhar o rendimento profissional do indivíduo afetado por alguma dificuldade pessoal, mas também não o ajuda a solucioná-la, já que como vimos acima, 14% deles disseram que esse apoio seria relevante.

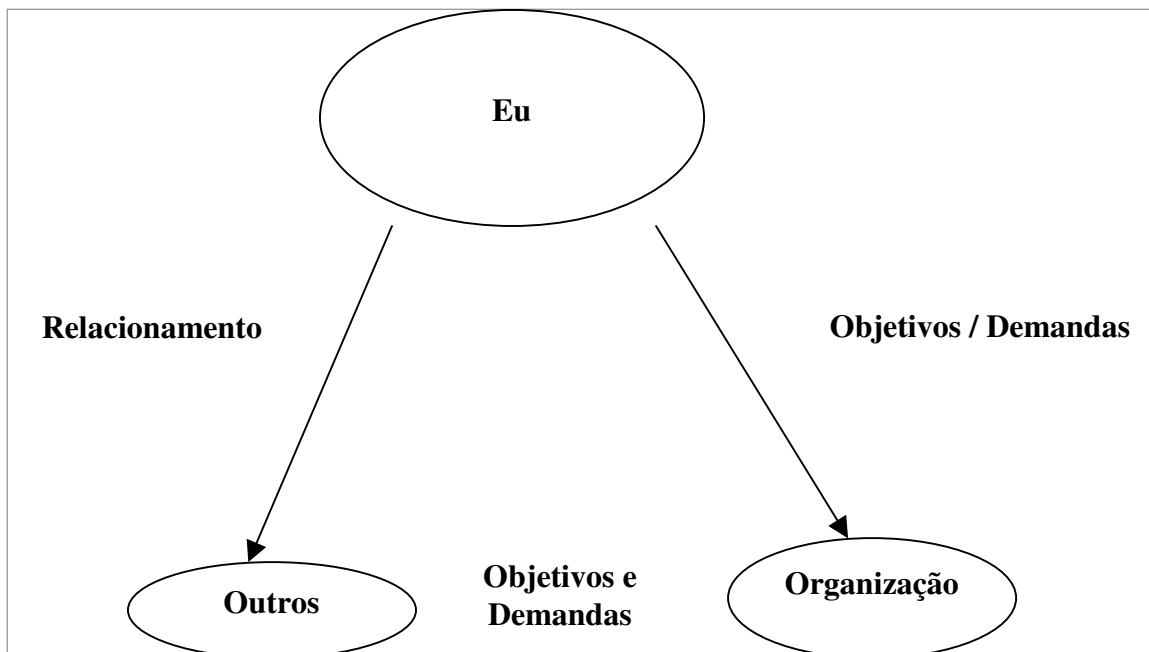
Apesar dos índices serem razoavelmente positivos, houve também casos em que não ocorreu qualquer retorno por parte do superior e 4% dos entrevistados afirmaram que estes não compreendem ou não aceitam que eles demonstrem ter problemas pessoais em seu ambiente de trabalho. Além disso, outros 4% dos entrevistados, informaram que seus gestores se tornam ameaçadores quando isso ocorre.

Mesmo que essa porcentagem seja relativamente pequena, é clara a falta de Inteligência Emocional de tais membros da chefia e seu comportamento pode resultar em conflito interno e falta de motivação para o colaborador desenvolver suas tarefas diárias.

Se os problemas fossem devidamente contornados com equilíbrio, poderiam ajudar os subordinados a manter um bom nível de produtividade, mesmo que este passe por situações que o preocupem.

A figura abaixo mostra a interação do sistema pessoal, interpessoal e organizacional como um todo:

Figura 27 – Modelo de interação do sistema pessoal, interpessoal e organizacional



Fonte: Moscovici, F. Equipes dão certo, 2ªed, Rio de Janeiro, 1994, Editora José Olímpio.

A imagem acima demonstra o todo organizacional e o relacionamento existente dentro da empresa entre colaborador, seus companheiros de trabalho e a organização.

Nesse contexto, é necessário enfatizar alguns elementos que são considerados muito importantes para que a interação entre eles seja positiva – e produtiva - e para que as expectativas de todas as partes sejam cumpridas: as pessoas envolvidas devem ter boa comunicação, espírito de liderança e de inovação, um bom relacionamento inter-pessoal e os objetivos de todos devem seguir para um mesmo horizonte.

Esses fatores, com grande frequência, não recebem a devida atenção dos departamentos responsáveis pela integração dos colaboradores, pois quando se trata de relacionamento entre seres humanos, é muito difícil entender comportamentos e muitas vezes, o clima organizacional da empresa não favorece essas situações.

Portanto se uma empresa não tem essa visão diferenciada, de que seus colaboradores necessitam ser compreendidos, isso reflete diretamente no resultado do trabalho, pois podem torná-los indivíduos desmotivados, mal-humorados, agressivos e sem interesse no crescimento da empresa ou em seus objetivos.

Para o bom desenvolvimento da empresa, seja ele financeiro, organizacional, estrutural e expansão dos negócios, o cliente tem papel fundamental, e são os mais atingidos em situações que os colaboradores não se mostram preparados emocionalmente para executar suas tarefas rotineiras.

Para analisar como tal situação ocorre na organização pesquisada e verificar o nível de atendimento que é oferecido aos clientes da mesma.

Observamos que 86% dos entrevistados assinalaram que atendem o público de forma cordial, ou seja, calorosa e afetosamente. Esse índice poderia se configurar como um comportamento desejado pelo Banco mas, por mais positivo que seja, deve-se levar em consideração que as respostas foram unilaterais e que indicam a opinião particular de cada colaborador sobre si mesmo e que portanto, podem ser passíveis de questionamento.

Por outro lado, outros 14% informaram atender seus clientes de maneira automática e profissional, somente cumprindo uma obrigação de cordialidade.

Para se fazer um contraponto na pesquisa, analisou-se as respostas dos clientes para esse mesmo item e verificamos que 60% deles informaram que nunca foram mal atendidos.

Apesar de ser uma porcentagem razoavelmente elevada, é necessário avaliar o que eles realmente pretendiam informar, pois como já citamos nos capítulos anteriores, seria preciso verificar o que cada cliente considera ‘um bom atendimento’.

Outros 18% afirmaram terem sido mal atendido mais de uma vez, o que podemos considerar ser um dos reflexos pela falta de habilidade dos colaboradores, e houve 5% deles que informaram ser mal atendidos sempre. Além disso, 16% disseram já ter sido mal atendidos uma vez, e somente 1% afirmou ter sido mal atendido algumas vezes.

Esses índices discriminados na pesquisa merecem atenção especial, pois o atendimento ao público é um dos momentos mais importante no relacionamento cliente e empresa e é nesse contato com o colaborador que se estabelece o padrão de confiança observado pelo usuário nos serviços que lhe serão prestados e o momento em que ele cria um vínculo com a organização.

Podemos notar que tudo o que ocorre dentro da organização interfere em seus objetivos, e que a Inteligência Emocional é uma ferramenta que instrui os colaboradores da empresa a terem uma visão conjunta, a buscar administrar os conflitos existentes, e desenvolver um relacionamento harmonioso.

Além do atendimento, outro item que mereceu destaque na pesquisa foi o que era relacionado com reclamações dos clientes. Queixas de atendimento são razoavelmente comuns em muitas empresas, já que é muito difícil agradar à totalidade da clientela e que, ao se lidar com pessoas, deve-se ter em mente que as mesmas estão sempre exigindo melhor qualidade de serviços.

Apesar da maioria dos clientes entrevistados (71%) terem afirmado que nunca fizeram nenhum tipo de reclamação referente ao atendimento que lhes foi dado por colaboradores do Banco, houve 29% que disseram ter tido necessidade de reclamar.

Como já citado anteriormente, o fato de haver clientes que não reclamam, nem sempre indica que eles estejam satisfeitos, pois em muitos casos, podem sair da empresa insatisfeitos e mesmo assim, não levar sua queixa aos setores responsáveis.

Reclamações justas são úteis e necessárias para a empresa, mas somente se o colaborador que as receba souber exatamente o que fazer com a informação que tem em mãos.

Na pesquisa, constatou-se, por exemplo, que quando 29% dos clientes reclamaram do atendimento, 20% dos membros da Organização aceitaram as queixas e as encararam como aprimoramento profissional, mas 4% se mantiveram indiferentes e outros 4% não só não aceitou as críticas, como ainda as contestaram.

Estariam esses profissionais aplicando sua Inteligência Emocional para lidar com um cliente nessas circunstâncias?

Lyle Spencer Jr., é diretor de Pesquisa e Tecnologia em todo o mundo da Hay/McBer em Boston,, e co-fundador da atual Hay/McBer, a firma de consultoria iniciada por McClelland² citado no livro de Daniel Goleman, em uma breve passagem relata o seguinte depoimento a respeito dos gerentes de contas daquela empresa:

“Os gerentes de contas apenas medianos se contentavam em despender o mínimo de tempo com seus clientes, apenas o suficiente para se certificarem de que estavam satisfeitos. Os profissionais de primeira grandeza, porém, passavam muito tempo com eles, seduzindo-os, levando-os para tomar drinques, falando-lhes a respeito de novas tecnologias e possibilidades que iriam melhorar os produtos de seus clientes. Desse modo, não se limitavam a manter as contas estáveis: obtinham mais vendas. O que importava era a construção de relacionamentos, pressentindo os pontos sensíveis e os entusiasmos dos clientes, sabendo como jogar com eles e efetuando o casamento entre as necessidades e desejos dos clientes e seus produtos.” (Goleman, 1998, pág 51).

Como podemos perceber, o relato acima nos mostra o grau de intensidade que deve ser adotado no relacionamento colaborador e cliente, e esse é um grande diferencial que pode ser encontrado entre os colaboradores que demonstram ter alta Inteligência Emocional.

Por causa de sua habilidade em comunicar-se bem com o outro, têm bom relacionamento inter-pessoal e facilidade na arte da persuasão, conseguindo identificar nos clientes os sentimentos, desejos e entusiasmo por um determinado produto.

Sabem o momento exato para se fechar um negócio, pois entendem os sentimentos do cliente, e sentem instintivamente como devem atuar para suprir suas necessidades.

A Inteligência Emocional não é uma habilidade pessoal que se desenvolve somente no ambiente de trabalho; ela atua também no ambiente familiar, na vida efetiva, no relacionamento com amigos e eventualmente, com pessoas com as quais se possa, eventualmente, vir a ter algum conflito.

A capacidade de compreender o outro por meio da empatia e de se manter com uma postura estável em determinadas situações, facilita muito o relacionamento com diferentes tipos de pessoas, de modo a favorecer a previsibilidade de sua atuação.

Um outro ponto importante no bom desempenho de uma empresa no mercado, é o desenvolvimento saudável de trabalho em grupo. Lyle Spencer Jr, afirma que :

“... o que destaca os profissionais de primeira grandeza não são apenas habilidades na informática, mas o trabalho em equipe. Os que são muito melhores se dispõem a ficar até tarde a fim de ajudar seus colegas a terminarem um projeto ou a compartilhar atalhos que descobrissem, em vez de guarda-los só para si. Eles não competem, eles colaboram” (*apud* Goleman, 1998, pág. 51)

Trabalhar em equipe não é algo tão fácil quanto possa parecer. O grupo é uma *gestalt*³ dinâmica e que trabalha num todo. Um grupo bem conduzido pode obter ótimos resultados, tanto inter-pessoais como voltados para a empresa, principalmente em organizações que trabalham baseadas em metas, como a organização onde se desenvolveu a presente pesquisa.

Nela, foram analisados os interesses individuais de cada colaborador nas metas da empresa e o que cada um pensa a respeito do assunto.

Verificou-se que 44% dos colaboradores entrevistados consideram um desafio o fato de ter que cumprir metas e como desafios motivam as pessoas que procuram sempre novos caminhos, estes buscam sempre se superar profissional e pessoalmente.

Outros 36%, no entanto, afirmaram considerar o cumprimento de metas uma obrigação profissional e deve-se levar em conta que, dificilmente, se obtém eficácia e eficiência quando algo é feito sem voluntariedade.

Um indivíduo somente tem realmente motivação para desenvolver uma determinada tarefa quando esta está de acordo com seus próprios objetivos e quando estes seguem paralelamente na mesma direção que os da empresa.

² David C. McClelland professor de Daniel Goleman na universidade da Harvard, a companhia de David que fundou David Berlew.

³ *Gestalt*: é um “todo” que dá significado às partes e que não pode ser confundido com partes em justaposição.

Há ainda 12% dos entrevistados que se mantêm indiferentes ao cumprimento das metas e apenas 8% consideram uma satisfação trabalhar com elas. Verificou-se que para que essas metas sejam cumpridas com eficiência, é necessário o trabalho em equipe, principalmente sob a liderança de um bom gerente.

Metas devem ser cumpridas em equipe e não individualmente. Ao ser avaliados os dados levantados na organização, percebe-se que os integrantes do grupo não caminham voltados para os mesmos objetivos e que cada colaborador tem uma visão diferente a respeito do cumprimento das metas estabelecidas por sua chefia.

Essas porcentagens, aparentemente, interferem nos resultados esperados pela organização, pois 54% dos funcionários entrevistados afirmaram que atingem suas metas apenas eventualmente, enquanto outros 18% disseram nunca ter conseguido cumpri-las.

Portanto é interessante ressaltar aqui que as respostas foram dadas individualmente e que não envolviam a equipe como um todo.

Assim, diante dos dados apresentados, é passível que se constate que as expectativas do Banco não estão sendo atingidas como o previsto e que, apesar de nenhuma das respostas indicar que as metas são cumpridas integralmente, 28% dos colaboradores responderam que sempre cumprem suas metas.

Dados assim contraditórios demonstram que há conflito entre o comportamento desejado do grupo e o comportamento individual de cada membro da equipe.

E nesse caso, é possível questionar se os todos os integrantes dessa equipe dispõem de habilidades necessárias para a interação com o grupo, pois as pessoas que trabalham juntas precisam ter mais do que competência técnica para exercer suas funções.

Para se ter habilidade para trabalhar em grupo, é preciso que haja:

- Empatia ou compreensão inter-pessoal
- Cooperação e esforço unificado
- Comunicação aberta, estabelecimento de normas e expectativas explícitas , mas também em face à insuficiência de desempenho de certos membros da equipe
- Um ímpeto para melhorar, de modo que a equipe dê atenção a comentários críticos e procure aprender, para poder atuar melhor
- Auto percepção, sob a forma de avaliação de seus pontos fortes e fracos enquanto equipe
- Iniciativa e adoção da postura de agir, antecipando-se aos problemas
- Autoconfiança como equipe

- Flexibilidade quanto à forma pela qual executavam suas tarefas coletivas
- Percepção organizacional, em termos tanto de avaliar a necessidade de outros grupos-chave da companhia como de saber usar com imaginação o que a organização tem para oferecer
- Formação de vínculos com outras equipes (Goleman, 2001, p.236).

Essas habilidades são muito importantes para o grupo, bem como para cada pessoa individualmente, pois a empresa moderna demanda qualidade e produtividade de seus colaboradores como profissionais e como seres humanos sociáveis, além de exigir que sejam pessoas inteligentes e criativas, com idéias inovadoras, viáveis e produtivas, com uma visão ampla e com espírito de equipe.

Um outro parâmetro importante nesse aspecto e que foi possível analisar com os resultados da pesquisa, foi que um dos pontos fortes destacados pelos clientes como fator de sua preferência pelo Banco seria o bom atendimento que os colaboradores lhes dispensavam.

Cerca de 23% deles assinalaram o bom atendimento, 11% afirmaram que os colaboradores estão bem informados sobre os procedimentos internos e 7% informaram ter encontrado colaboradores ágeis e eficientes, o que perfaz um total de 41% de afirmações positivas.

Na realidade, esses percentuais apresentados são margens pequenas, mas que devem ser observadas com muita atenção pelo Banco, já que este procura oferecer um atendimento com maior qualidade a seus clientes.

Entre os entrevistados, 11% alegaram que os colaboradores são bem humorados. Este percentual refere-se à parte humana do atendimento a clientes, o que demonstra insatisfação por parte do público entrevistado, pois é considerado um ponto forte, mas com uma indicação muito baixa.

Ao analisar a parte técnica do Banco, nota-se que as opiniões variam de acordo com a necessidade dos entrevistados, 11% considera a facilidade nas negociações como um dos pontos fortes da instituição, outros 9% como sendo as melhores taxas de aplicações, e já 17% assinalaram as menores taxas de manutenção.

Apesar das opiniões ser bem divididas, nota-se que o Banco tem uma mão de obra bem especializada, e vantagens competitivas no mercado financeiro, outros 11% indicou que a pouca espera na fila é tida como um ponto forte, a instituição renovou os métodos para que os clientes se sintam mais acomodados enquanto aguardam o atendimento.

Numa análise estratégica, toda empresa apresenta uma série de pontos fortes, foi positivo observar que em termos de empatia o Banco apresenta um bom atendimento, mas também se pode avançar muito se for analisados pontos fracos relacionados com essa área.

Ao se perguntar aos clientes quais seriam os pontos fracos da organização obteve-se respostas muito variadas quando relacionadas com a parte técnica do atendimento.

Cerca de 30% dos entrevistados alegaram ficar incomodados com as filas longas e mesmo que as mesmas ofereçam uma série de comodidade, como citado em capítulo anterior, é possível perceber seu aborrecimento por ter que aguardar em fila por muito tempo.

Outro ponto negativo assinalado por 5% dos clientes foi a necessidade de se obter mais ajuda nos pontos de atendimento, enquanto 9% deles sugeriram que deveria haver mais agências disponíveis.

Isso pode levar à conclusão de que a instituição necessita de mais pessoas qualificadas, que possam auxiliar o cliente no momento que o mesmo utilizar os serviços do Banco e que também deveria haver mais agências, ou serem mais bem distribuídas e não tão centralizadas geograficamente, mas também podem indicar que o pessoal disponível para fazer essa prestação de serviços não desempenham suas tarefas com a devida eficiência.

Cerca de 9% dos entrevistados consideram um outro ponto fraco do Banco o fato de ter muita dificuldade em negociar débitos ou taxas de aplicação e, enquanto 20% também assinalaram altas taxas de manutenção, 13% apontaram que a Organização tem as piores taxas para aplicação.

Esses números devem ser avaliados pela gerência do Banco, para que a mesma veja a possibilidade de melhorar os serviços que são prestados ao público e com isso, trazer vantagens que tanto facilitem a vida financeira dos seus clientes, de modo a conquistá-los definitivamente, quanto aumentem o volume de metas a serem cumpridas pelos colaboradores.

A análise do comportamento dos colaboradores sob o ponto de vista humano que mostrou que o público tem opiniões divididas: somente 1% dos entrevistados indicou o mal atendimento como um dos pontos fracos do Banco, de uma certa forma reafirmando o que já havia sido constatado em ítem que o indicava como um dos pontos fortes da organização.

Além disso, é uma margem que não tem uma influência muito forte no conjunto, já que ao tratar de seres humanos, é sabido como é difícil agradar a todos.

Entretanto, 7% assinalaram terem encontrado colaboradores sem muita capacidade para ajudá-los a solucionar seus problemas na agência e 6% reclamaram de colaboradores mal-humorados. Apesar de indicarem um percentual relativamente baixo de insatisfação, esses itens devem ser considerados pela gerência, na expectativa de que caiam cada vez mais.

Cada um dos pontos analisados acima, não são consequência isolada de comportamentos individuais. Na verdade, compõem um todo dentro da organização e cada colaborador tem que estar ciente de sua importância para a imagem da empresa perante os clientes, é bom lembrar que a empresa é uma equipe que deve caminhar junta para o crescimento de todos.

Entretanto, Peter Senge afirma que :

“Nas grandes empresas os conflitos tornam-se produtivos. O livre fluxo de idéias e sentimentos conflitantes é crucial para o pensamento criativo. Para descobrir nova soluções, ninguém deve contar só consigo mesmo.” (*apud* Cooper, 1997, p.142.)

Essa afirmação demonstra como a equipe precisa estar unida, mesmo quando idéias conflitantes a motivarem a buscar os mesmo objetivos. Quando se trabalha em grupo, deve-se esquecer o individualismo e o que se tem de particular são as expectativas sobre o futuro de cada um . Para que os resultados sejam sempre positivos, o “futuro” de cada um deve estar sempre de acordo com os desígnio da empresa.

E é por isso que a Inteligência Emocional é tão importante para o sucesso profissional: deve indicar a autoconfiança, comunicabilidade, sinergia, bom humor e otimismo. Uma pessoa inteligente emocionalmente deve saber se controlar diante das situações mais imprevisíveis, o que é muito importante para o crescimento pessoal para adquirir a capacidade de melhorar a cada dia mais.

Ter uma boa auto-estima e valorizar projetos realizados, além de entusiasmo com os novos que virão e ter habilidade em expressar os sentimentos e compreender os outros, são elementos igualmente essenciais para um bom relacionamento inter-pessoal.

Saber trabalhar em equipe, ter capacidade para liderar ou ser liderado, e por fim, ter sempre bom humor, são habilidades sempre tão bem-vindas quanto enfrentar os problemas com maturidade e saber ver o lado bom das coisas.

Por isso, para que a presente pesquisa não se restrinja apenas às opiniões pessoais – e eventualmente equivocadas - dos colaboradores, além de avaliar sua conduta procurou-se também analisar a opinião dos clientes em relação ao atendimento prestados pelo Banco

para fazer um cruzamento de respostas e configurar assim uma análise bilateral e bem mais objetiva dos fatos.

Em primeiro lugar, procurou-se saber o que seria importante para o cliente no atendimento que o Banco lhe proporciona e constatou-se o cumprimento no primeiro contato é um ato muito importante, um gesto que pode ter um grande significado de atenção individual.

Dentre os entrevistados, 65% alegaram ser sempre cumprimentados pelo caixa; já outros 21% afirmaram nem sempre receber esse cumprimento e 14% informaram que nunca recebem saudação de nenhuma espécie.

Esses dados são importantes no simples sentido de fazerem partes das regras boas educação social, pois um ato de saudação, além de ser fundamental para o início de qualquer negociação, é um ato indispensável para o bom convívio em sociedade.

Além de haver o cumprimento, aliás, é necessário que seja dispensado ao cliente de uma maneira amistosa, pois a esse detalhe também é percebido pela clientela. Dentre os entrevistados, 42% disseram receber uma saudação cordial dos atendentes da Organização, mas 6% as consideram mal-humorada e uma porcentagem alta de clientes (52%) afirmou receber um cumprimento automático.

Ou seja, nem sempre a grande maioria dos colaboradores se mostra adequadamente acolhedora no primeiro momento que o público se dirige a eles.

Um ato simples e mecânico como este pode levar o cliente a desistir de obter o produto que buscava na organização e esse fato indica que, além de desvendar a necessidade daqueles que buscam o Banco, o colaborador deve ter habilidade de conquistar sua confiança no primeiro momento que este se dirige a ele, além de oferecer uma recepção afetuosa e demonstrar o quanto sua presença é importante para a organização.

A utilização da Inteligência Emocional como ferramenta de produtividade é de grande valia para a obtenção de resultados positivos nessa área de relacionamento cliente-colaborador, pois busca não somente a quantidade, mas também a qualidade na abordagem do cliente.

Podemos afirmar então que uma atitude emocionalmente inteligente não favorece somente o colaborador, mas permite que o cliente por sua vez, tenha uma visão melhor da organização, de maneira a mostrar-se mais receptivo aos produtos que lhe são oferecidos.

Portanto, o conhecimento e o uso da Inteligência Emocional como instrumento de trabalho para facilitar o relacionamento público e instituição pode trazer muitos benefícios para a organização de um modo geral.

Não somente no momento do atendimento e venda do produto, mas para a motivação dos colaboradores, desenvolverem a relação inter-pessoal dentro da organização, trabalhadores que desenvolvem suas tarefas mais eficientemente.

E que, além disso oferecem o melhor de si para receber o melhor da empresa, conflitos administrados com eficiência, que não tragam transtornos para a empresa e o indivíduo, são características que contribuem para um bom desenvolvimento social e econômico dentro da organização.

CONCLUSÃO

Não é de hoje que a Administração busca desenvolver o lado humano no interior das empresas, pois é uma área que agrega valores imensuráveis e interfere diretamente no cotidiano de todas as pessoas que se envolvem no ambiente de trabalho, percebe-se que novas práticas de gerenciamento humano têm crescido continuamente, ocupando um espaço importante no contexto organizacional.

A abordagem humanística da Administração pode ser considerada como uma passagem da metodologia técnica e formal utilizados pelas organizações, praticada produtivamente até a década de 1970, para um enfoque mais sociológico e psicológico do trabalho, representado pela análise emocional de suas conseqüências sobre as pessoas e pela adaptação que elas apresentam perante as tarefas desenvolvidas.

As empresas estão assumindo que além da capacidade intelectual e técnicas, devem ser investigado as qualidades pessoais, como iniciativa, liderança, pro-atividade e empatia. A seleção de pessoal deixou a parte técnica em segundo plano, e voltou à atenção para a auto-estima, autocontrole, e comunicação do candidato.

A prática tem demonstrado que a adoção desses conceitos no processo de seleção tem gerado resultados excelentes e algumas empresas adotam métodos simples para avaliar o emocional do candidato, tais como testes próprios para este fim ou a simulação de *cases* que exigem um bom desempenho nas habilidades emocionais, entre outros.

Apesar de não serem métodos concretos, é um forte indicativo para demonstrar o grau de Inteligência Emocional do candidato, podendo avaliar inclusive o grau de estresse, nervosismo e tranqüilidade inerentes ao momento da seleção. Uma empresa moderna não julga o candidato apenas por seu conhecimento técnico, mas também por sua habilidade em saber se relacionar e controlar suas emoções e os próprios profissionais de recursos humanos devem usar de inteligência emocional para realizar bem seu trabalho seletivo.

Assim, os colaboradores escolhidos com base nesses conceitos estarão aqueles aptos a tomarem decisões mais acertadas, desenvolver bons relacionamentos inter-pessoal. Deve-se reconhecer, entretanto, que não é possível afirmar que a empresa conheça o candidato em sua plenitude no momento da seleção, mas a avaliação de sua inteligência

emocional é um processo que ajuda a eliminar diversos percalços que podem ocorrer após a contratação do candidato.

Não é somente para que exista um clima organizacional ameno que a Inteligência Emocional deve ser valorizada: outra das suas muitas vantagens é o crescimento na produtividade, pois somente através de uma boa liderança e de gerentes competentes é que podem ocorrer melhorias na realização das tarefas.

E para melhorar essa produtividade, as organizações modernas necessitam de pessoas capacitadas, lideranças que demonstrem aptidão para atender algumas das necessidades socio-psicológicas de seus subordinados, como por exemplo, reconhecimento e solidariedade.

A empresa também deve se adequar aos novos conceitos das relações humanas, buscando pessoas especializadas para fazer estudos da personalidade humana em todos os graus hierárquicos e desenvolver processos de motivação e de incentivo.

Chiavenato (2003) demonstra que a teoria das relações humanas se baseia em algumas premissas importantes, tais como:

- A necessidade de humanizar e democratizar a administração;
- O desenvolvimento acadêmico das Ciências Humanas (como a Sociologia e a Psicologia) e
- As conclusões obtidas por meio da experiência de Hawthorne⁴

Através dos resultados encontrados com a experiência de Hawthorne, foi possível que se criasse os princípios básicos das Relações Humanas e dentre os principais, podemos citar que o nível de produção é resultante:

- De integração social;
- Da constituição de grupos informais;
- De um nível adequado nas relações humanas e
- Da ênfase que é dada aos aspectos emocionais.

⁴ A Experiência de Hawthorne foi uma experiência ocorrida na Western Electric Company, em 1927, que visava determinar qual a relação existente entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários (produtividade). Como a fábrica era situada no bairro de Hawthorne, em Chicago, daí se originou o nome dado à experiência.

À medida que esses requisitos são atendidos, torna-se mais fácil implantar os métodos da inteligência emocional e seus resultados são notáveis, de modo que facilita a coesão do grupo e faz com que os mesmos busquem atingir as metas e objetivos organizacionais.

A cada dia que passa uma avalanche de informações traz novos desafios para as organizações e com isso, vivemos uma era de mudanças, onde dúvidas e incertezas surgem a todo o momento.

Saber lidar com os colaboradores ainda é um grande desafio para muitas empresas, pois o racionalismo muitas vezes prevalece frente a certas situações do cotidiano, e preciso que as empresas tenham a conscientização de que são seres humanos que desenvolvem sentimentos e expectativas.

Um dos segmentos empresariais mais complexos para se desenvolver a inteligência emocional nos colaboradores 'é o setor bancário, por se tratar de uma área extremamente estressante e por apresentar um intenso convívio com públicos distintos.

Os primeiros Bancos criados durante a Idade Média foram organizados com a finalidade de financiar grandes projetos e só mais tarde é que foram criadas instituições bancárias voltadas à "classe média".

Com a expansão da produção industrial na América do Norte, a partir de 1870, surgiram as multinacionais e as grandes organizações empresariais nacionais e internacionais. O sistema financeiro foi obrigado a modernizar-se e acompanhar tal evolução a nível mundial; foi nesse período que surgiram as Bolsas de Valores e todo o mercado acionário, além dos grandes processos de fusões e de incorporações mercantis⁵.

Com a evolução do processo de empréstimos financeiros, que se apóia num sistema basicamente fundiário, o comportamento humano passou a ser analisado com mais seriedade, pois o nível de exigência do público aumentou e assim pode incentivar o banco a se adequar aos novos conceitos de qualidade.

Organizações financeiras modernas se caracterizam por compor um ambiente profissional, onde ocorrem mudanças consideráveis no conteúdo de trabalho e na natureza da tarefa, além de sua importante função de oferecer crédito para os empreendimentos da

⁵ Informações disponíveis em http://www.economiabr.net/economia/7_financas_estado.html

sociedade e de ser uma alavanca fundamental do desenvolvimento econômico, não devem ser vistas apenas como um lugar onde se paga contas.

Por ser um segmento de negócios onde existe muita competitividade, é natural que seja exigido muito mais dos colaboradores, uma vez que a produtividade da organização gira em torno de vendas de produtos financeiros, seguros, títulos, com metas de vendas a serem cumpridas pelos grupos liderados por gerentes especializados, que devem incentivar a equipe a trabalhar em conjunto.

Com base nessas informações, observou-se que quanto maior a integração social do grupo maiores serão as chances de aumentar a produtividade, é por isso que a interação do indivíduo com o grupo do qual faz parte não deve deixar de existir em nenhum momento e que devem ser gerenciados quaisquer desvios de comportamento que contribuam para algum conflito no interior da equipe.

A inteligência emocional, portanto representa a compreensão da parte humana do colaborador, que irá permitir que o gerente melhore os resultados, e promova um desempenho com mais motivação e gera assim resultados mais positivos para a organização.

Os aspectos emocionais merecem atenção especial, pois fazem parte do comportamento humano e definem as relações inter-pessoais dentro da organização, o auto-controle das emoções é de fundamental importância para o bom desempenho da equipe, e conseqüentemente trará resultados formidáveis para a instituição.

Nesse caso, exige-se melhor gerenciamento das equipes por parte de seus líderes, pois são deles que se espera maior compreensão diante de uma situação imprevisível que venha a atingir membros de seu grupo, seja ela de caráter familiar, pessoal ou financeira.

Os esforços para uma pessoa mudar, são mais eficientes em um lugar que lhe transmita segurança e para que essa competência se desenvolva é necessário exercitá-la.

As pessoas necessitam ser valorizadas em seu ambiente de trabalho, precisam se sentir úteis e respeitadas pela a empresa, “e necessário que elas formem um conjunto da função que irão desenvolver com a vontade de exercê-la, a organização é uma das principais responsáveis por essa vontade de fazer o melhor para atingir os objetivos da organização.

Uma das condutas que a empresa pode exercer, é transmitir ao colaborador todas as normas, e a missão que a organização tem como padrão de excelência, além de deixar transparecer quais os objetivos e as metas a ser cumpridas, o colaborador precisa se sintonizar dentro da organização.

Os bancários sofrem muita pressão psicológica diante das metas e objetivos a serem cumpridos, sofrem emoções de estresse todos os dias e precisam lidar com eu-interior, e com sentimentos de outrem.

Segundo Goleman (2001) as habilidades sociais, no sentido básico de lidar de forma habilidosa com as emoções de outra pessoa, estão por detrás de competências tais como:

- Saber influenciar: aplicar táticas eficazes de persuasão;
- Ter comunicação pessoal: saber enviar mensagens claras e convincentes;
- Conseguir gerenciar conflitos: ter capacidade para negociar e resolver desacordos;
- Saber liderar: conseguir inspirar e guiar pessoas para agir conforme sua vontade e
- Catalisar mudanças: saber iniciar, promover ou gerenciar mudanças.

Uma das habilidades que interferem no relacionamento humano é arte de compreender os outros, perceber os sentimentos, ter um interesse ativo por suas preocupações e vibrar com conquistas alheias.

Essas habilidades trazem benefícios para empresa, tornam o ambiente de trabalho menos competitivo e mais harmonioso e fazem com que todos desenvolvam suas tarefas para um bem comum, além de trazer resultados qualitativos para a organização.

A relação humana é um campo que exige muito da empresa, pois se concentram na maioria das vezes nos relacionamentos e satisfação das necessidades das pessoas que a mesma emprega, não basta ensinar a desenvolver a inteligência emocional, é preciso estimulá-la e ter sensibilidade ao lidar com sentimentos de outrem.

Uma das aptidões importantes para um relacionamento estável dentro da organização, é a empatia, não basta apenas tê-la, é necessário se preocupar com os outros, pois se espera que as pessoas que tem essa competência bem desenvolvida se mostrem mais sensíveis aos sentimentos dos outros.

Ainda de acordo com Goleman (2001), devido às diferenças na forma pela qual aprendemos as aptidões básicas da percepção social, há entre nós diferenças equivalentes no ambiente de trabalho, mas as competências que formam os grupos se encontram apoiadas na empatia e esta representa a aptidão fundamental para todas as competências sociais relevantes para o trabalho. A empatia, por exemplo, é fundamental porque indica como:

- compreender os outros, pressentindo os sentimentos e perspectivas dos outros e assumindo um interesse ativo por suas preocupações;
- ter orientação para realizar nossas atividades profissionais, antevendo, reconhecendo e satisfazendo as necessidades dos clientes;
- desenvolver os outros, pressentindo suas necessidades de desenvolvimento e melhorando suas habilidades e
- ter percepções políticas, lendo as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um determinado grupo.

Percebe-se que nos dias atuais a organização busca lapidar a emoção dos colaboradores para que possam evitar transtornos independentemente da área que atuem e da atividade que exercem, portanto se faz necessário que todas as empresas desenvolvam o lado emocional de seus colaboradores.

A organização pode se precaver de situações desconfortáveis do cotidiano, preparando o colaborador de forma adequada a realizar suas funções de maneira que o mesmo não enxergue as complexidades do cargo como um obstáculo, 'e preciso que haja um apoio profissional neste sentido, para que as pessoas não se sintam impotentes e frustradas.

Quando existem diferenças pessoais entre os gestores e subordinadas, a consequência de tais situações impedem que informações, que seriam apropriadas para o crescimento profissional, não cheguem ao conhecimento de todos. São tantas as situações que se oculta atrás de pequenos deslizes que, na maioria das vezes, a organização nem percebe que esta ocorrendo.

Um gerente que tenha inteligência emocional desenvolvida deve saber controlar e tornar a competitividade entre seus subordinados mais saudável, pois isso pode auxiliar a formação de um bom relacionamento humano dentro da organização.

Os colaboradores que trabalham com base em metas e que visão vender seu produto a toda provam, podem deixar para trás a ética da organização, há grande necessidade do trabalho de equipe para que todos possam atingir os objetivos previstos e desenvolver suas tarefas em conjunto e com bons resultados.

Para se conseguir um ambiente organizacional equilibrado e cooperativo, as emoções têm um papel fundamental, se as pessoas envolvidas não tiverem um bom nível de inteligência emocional, todos os esforços técnicos podem não ter o efeito esperado.

A inteligência emocional ajuda a modelar as ações e a incentivar as decisões, portanto, o sentimento conta muito e é preciso sempre lembrar que todos os colaboradores são seres humanos que pensam, desejam e que tem necessidades.

Quando de se trata do ambiente organizacional de um Banco, as relações humanas podem se tornar complicadas, pois, sem a devida liderança, o ambiente de trabalho pode ser muito frio e racional, os colaboradores necessitam de bom equilíbrio emocional para solucionar os problemas financeiros dos clientes que os procuram, o que torna tudo mais complexo, pois o cliente já chega estressado, nervoso, com a idéia fixa de que o colaborador será capaz de atender suas necessidades,.

Por isso, o colaborador deve estar motivado, disposto a ajudar o cliente e a atendê-lo em tudo o que for possível. Pode-se perceber que isso não ocorre plenamente quando se observa que na pesquisa que foi desenvolvida, 49% dos clientes afirmaram que os colaboradores não são capazes de esclarecer as duvidas que lhes apresentam e que 29% deles já fizeram algum tipo de reclamação referente aos atendimentos prestados pelo banco.

A motivação como ferramenta para o aumento da produtividade é um instrumento muito eficaz, pois se bem gerenciada, estimula os colaboradores a terem paixão e entusiasmo para vencer dentro da empresa e trazem resultados formidáveis.

O interesse pela empresa está presente em todas as tarefas que são efetuadas, o que torna cada vez mais comprometido com a missão e com os objetivos da organização.

Além do conhecimento técnico exigido pelo cargo, o colaborador tem que estar apto a desenvolver a auto-motivação, o espírito de trabalho em equipe, boa comunicação , bom relacionamento inter-pessoal e pro-atividade,

A empresa pode ter um papel fundamental na ampliação dessas aptidões, utilizando-se de programas de treinamento, formas de reconhecimento através de inúmeros incentivos e desenvolver assim também as habilidades intelectuais, emocionais e espirituais.

A organização pode ajudar as pessoas a melhorarem suas competências emocionais, não somente com programas e treinamentos, mas oferecendo prêmios, também podem criar um ambiente de reconhecimento, que comemore quando há essa melhoria por parte do indivíduo.

Treinamentos direcionados ao desenvolvimento do QE, que contemplam gestão de pessoas, comunicação, motivação e liderança na maioria das vezes recomenda - se que sejam aplicados por empresas especializadas, como por exemplo:

- CR Basso Consultoria - São Paulo
- F&M Consultores - São Paulo
- Marcondes e Consultores associados – São Paulo⁶

Para que o colaborador tenha o comprometimento que todas as empresas buscam, é necessário que os gestores produzam ambientes motivadores com metas claras, definidas e bem gerenciadas e ainda forneçam os elementos necessários para que isso aconteça; transmitindo a seus colaboradores valores que os transformem em pessoas éticas e comprometidas com a empresa e seus clientes.

Quando existe entusiasmo pelo trabalho e paixão pela carreira, o colaborador não se acomoda, sempre busca agregar conhecimento e lançar idéias inovadoras para a organização. Pois quando se gosta do que faz, espera-se que o trabalho seja bem feito, uma vez que existe grande diferença nos resultados obtidos através das tarefas realizadas meramente por obrigação

Um dos comportamentos mais comuns em uma empresa é a omissão de idéias, as pessoas têm receio de expressar suas opiniões, esse detalhe que pode aparentar ter pouca relevância faz com que o colaborador se sinta cada vez menos valorizado pela sua empresa, pois acredita que suas idéias não serão aceitas.

⁶ Conforme dados obtidos em <http://www.guiahr.com.br/cursos.html>

Com essa omissão, a empresa perde muitas inovações, visões que podem melhorar a produtividade e o atendimento ao cliente, seus colaboradores muitas vezes podem trabalhar frustrados por não poder expressar seus sentimentos e pensamentos

Dar crédito as idéias de colaboradores já levou muitas empresas a resultados brilhantes e o desenvolvimento de produtos que atendam as necessidades dos clientes. Como um exemplo lendário é a 3M Company⁷, que respeita as sugestões de todos que trabalham com ela e tem a missão de incentivar todos os dias seus colaboradores a encontrar novas maneiras de fazer coisas surpreendentes acontecerem.

São exemplos que podem inspirar as empresas a ouvir os colaboradores e lapidar suas idéias e assim desenvolver inúmeras maneiras de se relacionar melhor com os clientes, a realizar tarefas com mais eficácia, aumentar a produtividade com as vendas, pois a arte de vender não pode ser feita apenas por normas, mas que também depende da capacidade individual do colaborador, da maneira como o mesmo cativa os clientes e de como se aproxima dele para poder lhe apresentar um produto.

A empresa pode analisar os pontos fortes dos colaboradores e analisar onde mais pode ser melhorado, para passar do bom para o ótimo, pois o ser humano precisa se sentir em constante crescimento.

A verdadeira excelência das pessoas, não está apenas em habilidades técnicas desenvolvidas simplesmente a partir de sua capacidade intelectual, mas em seu comprometimento com atitudes que comprovem o seu potencial. São essas que vão além do ponto onde as outras pararam, superando as expectativas que a empresa esperava ter cumprido e o sucesso acontece porque elas surpreendem com resultados positivos a empresa e os clientes, por fazerem mais do que aquilo que foram contratadas.

Uma empresa que tenha um conceito bem definido no mercado não pode esquecer jamais de ter ética. Ética é manter a vida das pessoas dentro da organização com transparência e objetividade, é passar as informações corretas aos clientes e demais colegas de trabalho, é nunca ser omissos e é ser conscientes e responsáveis por seus atos e deveres; é manter o cumprimento do horário, colocar limites para a solução de problemas pessoais

⁷ Em 1902 era criada, no estado de Minnesota, região dos Grandes Lagos, nos Estados Unidos, a 3M Company, uma das maiores empresas do mundo. Empresa, em âmbito mundial, é constituída por seis grandes grupos de negócios: Consumo e Produtos para Papelaria e Escritório; Display e Comunicação Gráfica; Eletrônicos e Comunicações; Cuidados com a Saúde; Mercados Industriais; Produtos e Serviços para Segurança, Limpeza e Proteção; Transportes.

no interior da empresa e todos esses fatores juntos, podem ser responsáveis pelo sucesso ou não de algumas organizações.

Um outro aspecto que deve ser abordado nessa relação de comportamentos desejáveis para as pessoas com boa inteligência emocional 'é uma atitude que pode causar grandes transtornos nos relacionamentos inter-pessoais: o mal-humor.

O mal-humor constante pode prejudicar não só o indivíduo que o cultiva sob o ponto de vista profissional; que vai desde o tratamento dispensado aos colegas de trabalho ate o atendimento aos clientes.

Um ambiente de trabalho afetado com mau humor pode tornar-se insuportável, pois as pessoas não toleram por muito tempo esse tipo de comportamento, e as pequenas afrontas podem se transformar em conflitos que, além de afetar a produtividade, podem destruir a motivação do ambiente da equipe.

A base de um bom relacionamento é a polidez, pois em um ambiente com pessoas cultas e educadas todos se sentem bem, e isso aumenta a auto-estima de todos. Existem algumas palavras que são consideradas mágicas como, *por favor, obrigada, bom dia, com licença, me desculpe*, e ouvir um simples *bom dia* de um superior pode significar muito para o colaborador e faz com que os mesmos se sintam mais valorizados com esse pequeno gesto.

Como a comunicação social é fundamental em qualquer ambiente de trabalho, o tratamento que os supervisores dispensam aos seus subordinados é importante, pois se eles forem grosseiros, e ríspidos os mesmo irão responder da mesma forma as expectativas da empresa.

Uma das tarefas mais importantes dos gerentes e supervisores é colocar as pessoas certas no lugar certo, aproveitando os pontos fortes de cada um e respeitando as diferenças e opiniões.

Trabalhar com a diversidade é o grande desafio profissional de qualquer liderança responsável e a empresa deve saber aproveitar todas as decisões relacionadas com pessoas para que assim, se tenha um ambiente harmonioso e produtivo.

A cooperação entre as pessoas é um dos processos que mais traz benefícios para a empresa: ajuda a vencer a competitividade do cotidiano, além de levar os colaboradores a

entender que o concorrente está fora e não dentro da empresa, nem em outros departamentos, cargos ou seções.

A energia gasta com conflitos inúteis gerados pela competitividade descontrolada pode ser redirecionada para desenvolver a criatividade e a inovação, a empresa precisa mostrar que os objetivos devem estar todos voltados ao atendimento a clientes e em cuidar para que o concorrente não os conquiste.

A organização precisa fazer com que os colaboradores entendam a importância que eles têm para ela, que eles são parte de um processo fundamental para o sucesso da empresa, mostrar-se a disposição deles, e buscar ter o retorno, com comprometimento e garra para realizar os deveres designados a cada um..

O estudo e o desenvolvimento da Inteligência Emocional têm mostrado o quanto ela é importante para a empresa, independente de sua perspectiva, baseada em emoção ou em valores espirituais, pois qualquer um desses processos irá permitir lidar melhor com seres humanos e com suas complicações, como disse o poeta americano John Donne⁸:

"Nenhum Homem é uma ilha, isolado em si próprio (...) e que quando os sinos dobram - por mais longe que estejam - também dobram por cada um de nós, porque a raça humana é um todo composto por irmãos" (Apud/ Floriano Serra, 2004)

Igualmente, segundo Floriano Serra, graduado e licenciado em Psicologia, pós-graduado em Propaganda e Marketing e especialista em Análise Transacional, diretor de RH e Qualidade de Vida da APSEN Farmacêutica, além da Inteligência Racional (QI) e da Emocional (QE), existe também uma Terceira Inteligência, pontuada pelos valores espirituais que cada um de nós traz dentro de si. Ele afirma que:

"A Terceira Inteligência é simples assim. Ela se sobrepõe a conveniências pessoais e a interesses meramente materiais e caracteriza as ações sobretudo pela generosidade e pelo respeito ao próximo. É ela que nos faz transcender ao ego, como diz o Deepak Chopra, fazendo-nos substituir a pergunta "O que vou ganhar com isso?" por "Como posso ajudar?" (Floriano Serra, 2004)

⁸ John Donne -1572 - 1631 * poeta inglês do século XVI.

O que se percebe é que a Terceira Inteligência é mais voltada para o lado espiritual, para o desejo de compartilhar, sem se importar com racismo, aparências, ou classe social e sim com a simples consciência de querer ajudar pelo bem comum, por se tratar de “membros” que pertencem a uma mesma “família”.

Floriano Serra afirma também que se fundamentarmos a gestão de pessoas e a liderança na terceira inteligência, certamente o resultado será de colaboradores mais comprometidos, desempenhados, e em consequência disso mais produtivos, pois ela está acima da razão e da emoção.

Pois essa inteligência, associada à inteligência emocional que se encontra o verdadeiro sucesso e auto-realização profissional e, acima disso, a felicidade, segundo a abordagem do autor.

A Terceira Inteligência revela um outro lado do comportamento humano, com informações novas e conhecimentos que podem ser aplicados tanto na vida profissional quanto pessoal, pois agrupa o racional, o emocional e o espiritual.

Quando não podemos administrar determinadas situações recorrendo à Inteligência Emocional e ao raciocínio lógico, entra em cena a terceira inteligência, que é de iluminação, que coloca nossos atos em um contexto mais amplo de sentido e valores, tornando-os mais eficazes.

A empresa é uma família organizacional, composta por pessoas que se comportam de forma muito variada. Podem ser estressadas, calmas, nervosas, melancólicas, ágeis, tranquilas, inquietas, entre outras infinitas citações, e é principalmente por esses motivos que as empresas devem utilizar a ferramenta da Inteligência Emocional a seu favor.

Além de realizar as tarefas que cabem à suas funções, as pessoas precisam viver em harmonia para produzir e não é fácil viver uma harmonia quando se passa boa parte do tempo dentro do ambiente de trabalho, lidando com pessoas tão diferentes.

Toda e qualquer instituição deve possuir uma maneira de melhorar o lado emocional de seus colaboradores, e cada uma dessas empresas tem um grau de necessidade distinto das demais. Geralmente, por sua própria configuração profissional, as instituições financeiras aparentam ser um ambiente mais frio e calculista, com comportamentos excessivamente competitivos entre colegas de trabalho.

Os colaboradores vivem em constante concorrência, e cada um busca atingir suas próprias metas, visando apenas seus interesses individuais, evidenciando estar ali apenas para cumprir o seu trabalho.

Taylor⁹ afirmava em sua Teoria da Administração Científica que em relação ao planejamento e atuação dos processos, achava que todo e qualquer trabalho necessitava, preliminarmente, de um estudo para que fosse determinada uma metodologia própria que visava sempre o seu máximo desenvolvimento.

Representante da escola clássica da administração, ele retrata um perfil do *Homo Economicus*¹⁰, procura designar o comportamento do homem dominado, exclusivamente, por interesses pessoais respeitantes a satisfações econômicas e que procura obter a maior quantidade de bens com o mínimo dispêndio de recursos.

A maneira como é feito o gerenciamento das metas pode desencadear outro problema, que por sinal, é um dos mais graves que estão em evidência hoje: o assédio moral¹¹, algo que consiste em situações que deixam o colaborador envergonhado e constrangido durante a realização de suas tarefas; são situações causadas por níveis hierárquicos autoritários e sem preparação nenhuma para trabalhar com o lado emocional do colaborador, e que muitas vezes, o forçam a se demitir da empresa por não suportar a pressão.

O acúmulo de tarefas, a falta de colaboradores, o incorreto gerenciamento das metas, a capacitação e treinamento de pessoal, são alguns dos fatores que devem ser observados de forma mais cautelosa e precisa pelos responsáveis que visam a qualidade dos serviços oferecidos pelo Banco.

⁹ Frederick W. Taylor foi um estudioso norte-americano das relações de trabalho. Inicialmente, foi técnico em mecânica e operário e posteriormente formou-se engenheiro mecânico estudando à noite. É considerado o “Pai da [Administração Científica](#)” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

¹⁰ *Homo Economicus*: termo que pretende designar o comportamento do homem dominado, exclusivamente, por interesses pessoais respeitantes a satisfações econômicas que procura obter a maior quantidade de bens com o mínimo dispêndio de recursos, com base nos quais os economistas clássicos (Taylor) construíram as suas teorias.

¹¹ Assédio moral: é um sentimento de ser ofendido/a, menosprezado/a, rebaixado/a, inferiorizado/a, submetido/a, vexado/a, constrangido/a e ultrajado/a pelo outro/a. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado/a, revoltado/a, perturbado/a, mortificado/a, traído/a, envergonhado/a, indignado/a e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.

Ainda deve ser considerado que Manfred F.R. Kets de Vries, do INSEAD¹², França alega que:

“Se não há sentimento de confiança na organização, se as pessoas estão preocupadas em proteger suas posições... a criatividade vai ser uma das primeiras vítimas” (*apud* Robert Cooper, 1997, pg.119.)

Ou seja, não é somente a organização que precisa confiar em seus colaboradores, mas é necessário que o mesmo também tenha essa confiança, que se sinta seguro dentro da empresa, integrado no grupo ao qual pertence. Compreendido, quando seus problemas o afetam, o colaborador pode dar o melhor de si, desde que perceba que a empresa também pode lhe oferece muito e que esteja disposta a lhe proporcionar vantagens para crescer, tanto profissionalmente, como pessoalmente.

O Banco onde foi feita a pesquisa deste trabalho tem por objetivo principal ser reconhecido como a melhor instituição bancária do país em eficiência e na prestação de serviços. Sua missão é desenvolver e consolidar a franquia financeira líder na região Sul e Sudeste do Brasil, por meio da criação de valor para os acionistas, clientes, colaboradores e comunidades em que opera.

Por isso, mais do que nunca, precisa estar preparada para as novas formas de lidar a maior riqueza que possuem seu capital humano.

Os colaboradores da era pós moderna, em que o conhecimento é a maior chave para o sucesso de um empreendimento no mercado, não devem mais ser considerados apenas como máquinas produtivas, como pretendeu Taylor um dia.

Estudos cada vez mais aprofundados sobre a Inteligência Emocional demonstram que não são apenas as especializações técnicas que fazem diferença no bom desempenho profissional, mas que quando se estuda o comportamento do ser humano e as suas motivações individuais, sempre é possível se obter os melhores resultados e conseqüentemente, atingir a excelência tão desejada pela organização.

¹² INSEAD: Escola de Graduação em Administração baseada em Fontainebleau, próxima a Paris, oferece cursos de MBA, MBA Executivo. PhD e de Educação à Distância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHENBACH, T.M., Dumenci, L., & Rescorla, L.A. *Are American children's problems still getting worse? A 23-year comparison.* **Journal of Abnormal Child Psychology**, 2003, 31, 1-11.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 7^o.ed., 2003.

COOPER, Robert K. **Inteligência Emocional na Empresa,** Rio de Janeiro: Ed. Campus , 1997.

CURY, Gilberto C. *A inteligência Emocional na Empresa.* In **O Estado de São Paulo.** 19 jul.1997

_____. *Capacidade de dirigir pessoas,* In **A Gazeta Mercantil.** 3 abr. 1997

DUTRA, Dácio B.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente,** Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1996.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional,** Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

GOTTMAN, John. **Inteligência Emocional e a arte de educar nossos filhos,** São Paulo: Ed.Objetiva , 2^a. Edição, 1997.

MIRANDA, Roberto L. **Além da Inteligência Emocional – uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado no trabalho e na vida,** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo,** 2^oed., Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 1994.

SERRA, Floriano. **A terceira inteligência,** São Paulo: Ed. Butterfly, 2004.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

3M DO BRASIL. <<http://www.3mdobrasil.com.br>>

BANESPA. **Historia do BANESPA e SANTANDER.** Disponível em: <http://www.santanderbanespa.com.br> , acesso em 02 Set. 2006.

ECONOMIA NET. **As finanças e o Estado.** Editorial. Disponível em: http://www.economiabr.net/economia/7_financas_estado.html , acesso em 02/09/2006.

GUIA RH – *Consultoria de Treinamento e Desenvolvimento.* Disponível em <http://www.guiarh.com.br/> . Acesso em 23 Ago. 2006

SERRA, Floriano. *Comportamento & qualidade de vida no trabalho: a Terceira Inteligência Emocional nas empresas.* Disponível em: www.portaldafamilia.com.br. Acesso em 30 Ago. 2006.

ANEXO 1 – Carta de apresentação ao Banco

Pres. Prudente, 12 de março de 2006.

Prezado Senhor Gerente

As alunas **Priscila G. Camacho, Tatiana M. Lourenção, Valdirene D. Mota e Vera Lucia B. Rodrigues**, alunas regularmente matriculadas no 4ª. Ano do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências Administrativas mantida pela Associação Educacional Toledo, estão desenvolvendo, sob minha orientação, um trabalho de pesquisa que deverá fazer parte da monografia que apresentarão para colar grau.

Essa monografia versa sobre “*Inteligência Emocional e produtividade em serviços bancários: captação de clientes e atendimento ao público*” e para obter dados sobre o assunto, elas prepararam questionários (anexos) para pesquisar o comportamento dos sujeitos de seus estudos.

Gostaríamos de solicitar sua autorização para que possam aplicar os questionários na agência, informando que os clientes e funcionários respondentes deverão ser mantidos anônimos.

Antecipadamente gratos por sua atenção e por participar conosco do processo de formação profissional de nossos alunos, subscrevemo-nos

Atenciosamente

Andrea Marcia Pennacchi Marcondes

Profa. Orientadora

ANEXO 2 – Questionário I

Clientes da Instituição Financeiras

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Faixa etária:

- 16 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 60 anos
- Acima de 60 anos

Estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a) / Concubinado
- Separado / Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outros

Escolaridade:

- Analfabeto
- 1º grau incompleto
- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Outros

2. OPINIÃO DO ENTREVISTADO

1. O Sr(a) é correntista neste banco há muito tempo?

- Sim
- Não

2. O Sr(a) é correntista por opção própria?

- Sim, prefiro este banco por ser mais do meu estilo
- Não, meu salário cai neste banco
- Sim, mas por falta de opção; é o menos ruim do mercado
- Sim, porque o banco fica próximo à minha casa/trabalho
- Não, é que sou amigo pessoal de um dos funcionários

3. Assinale abaixo quais são, na sua opinião, os pontos fortes deste banco?

- Melhores taxas para aplicações financeiras
- Menores taxas de manutenção
- Funcionários mais esclarecidos
- Funcionários bem humorados

- Funcionários ágeis
- Pouca espera na fila
- Facilidade nas negociações
- Bom atendimento pelos funcionários

4. Assinale abaixo quais são, na sua opinião, os pontos fracos deste banco?

- Baixas taxas para aplicações financeiras
- Altas taxas de manutenção
- Funcionários sem instrução
- Funcionários mal humorados
- Longas esperas na fila
- Dificuldade nas negociações
- Poucos pontos de atendimento (agências)
- Não possui ajudante no auto-atendimento
- O atendimento é ruim

4. Já aconteceu alguma vez de ser mal atendido por funcionários do banco?

- Nunca
- Uma vez
- Mais de uma vez
- Sempre
- Às vezes

5. Se isso ocorreu, já precisou fazer alguma reclamação de funcionário(s) dessa instituição?

- Sim
- Não

6. Como agiu o funcionário que recebeu a reclamação?

- Aceitou a crítica com indiferença
- Aceitou a crítica de forma positiva e a encarou como aprimoramento
- Não aceitou a crítica e contestou

7. As reclamações que precisou fazer foram atendidas e resolvidas?

- Sim
- Não
- Nem sempre
- Não tenho reclamações do banco

8. O que o Sr(a) acha dos eventos (datas comemorativas) promovidos dentro dos bancos? Ex. Dia das Mães, Festa Junina, Copa do Mundo, etc

- Acho que é uma ótima maneira de quebrar o gelo no relacionamento entre o banco e o cliente
- Indiferente
- Não gosto, pois cria um certo tumulto
- É bom, mas acho que o banco gasta muito dinheiro sem haver necessidade
- É bom e acredito que deveriam fazer isso mais vezes

9. O Sr(a) já recebeu algum tipo de “brinde” ou “lembrança” de algum banco?

- Sim
- Não

() Não me lembro

10. Qual a frequência que o Sr(a) costuma ir ao banco?

- () Diariamente
() Semanalmente
() Quinzenalmente
() Mensalmente

11. Os funcionários do atendimento estão preparados para sanar suas dúvidas?

- () Sim
() Não
() Às vezes

12. Os atendentes dos caixas cumprimentam o Sr(a)?

- () Sim
() Não
() Nem sempre

13. Como o Sr(a) percebe esse cumprimento?

- () Cordial
() Automático
() Mal humorado

14. O Sr. (a) gostaria de fazer alguma sugestão para melhorar o atendimento ?

- () Não
() Sim _____

Pres. Prudente, de

de 2006

ANEXO 3 - Questionário II

Colaboradores da Instituição Financeira

Enumere de 1 a 5 os itens abaixo, colocando 1 para o mais relevante, e 5 para o menos importante.

1. Que motivos o levaram a trabalhar nessa instituição financeira?
 Boa remuneração
 Bom relacionamento com os colegas de trabalho
 Afinidade com a área
 Facilidade no relacionamento com clientes
 Falta de opção

2. O que significa o cumprimento de metas para você?
 Um desafio
 Uma satisfação
 Uma obrigação
 Indiferente

3. Suas metas são sempre cumpridas?
 Sempre
 Nunca
 Às vezes

4. Seu relacionamento com seu superior imediato é:
 Insuportável
 Tenso
 Cordial
 Imprevisível
 Cooperativo

5. Isso ocorre porque:
 Ele é muito autoritário
 Eu sou muito ansioso
 Ele é de "lua"
 Ele gosta que todos participem das decisões
 Eu gosto de ajudar dando opiniões
 Detesto que sejam agressivos comigo

6. Problemas pessoais afetam o seu rendimento profissional?
 Sim, é afetado sempre
 Não, eu consigo separar o pessoal do profissional
 Sim, às vezes
 Dependendo do problema, é inevitável

7. Qual é o comportamento do seu superior imediato quando isso ocorre?
 Compreensivo
 Relevante

- Indiferente
 - Incompreensível
 - Ameaçador
8. Já ocorreu alguma reclamação de cliente a seu respeito ?
- Sim
 - Não
9. Qual foi sua reação perante tal reclamação?
- Aceitei com indiferença
 - Aceitei e encarei como aprimoramento profissional
 - Não aceitei e contestei
10. No seu ponto de vista o cliente é:
- Fundamental para a instituição
 - Necessário, mas não uma prioridade
 - Faz parte do meu trabalho
11. Como seus clientes são atendidos?
- De forma cordial
 - De forma automática e profissional
 - Com um certo mal-humor

Pres. Prudente, março de 2006.