

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO INSTRUMENTO DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL¹

**ILTON CURTY LEAL JUNIOR
BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
SILVESTRE PRADO DE SOUZA NETO**

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo discutir de que forma a Inteligência Emocional, habilidade de administrar as emoções, pode gerar influência no Clima Organizacional. Buscou-se apresentar os conceitos da I.E. a um grupo de funcionários de uma instituição pública de ensino superior como uma alternativa de visão de mundo. Através de uma análise comparativa com um segundo grupo, pôde-se verificar as mudanças encontradas em ambos os grupos e identificar quais tinham origem no desenvolvimento da I.E. As conclusões mostram que realmente há uma grande influência positiva sobre o ambiente de trabalho quando os conceitos são bem desenvolvidos. Entretanto, observou-se também que o simples fato da realização de um programa motivacional, ou algo do gênero, por si só, gera modificações no Clima Organizacional. Além disso, pôde-se verificar que essa influência ocorre de diferentes formas sobre determinados grupos informais que se estruturam em uma organização.

PALAVRAS CHAVE:

Inteligência Emocional, Clima Organizacional, Recursos Humanos, Motivação, Desenvolvimento Humano

ABSTRACT

This paper have of debate how the emotional intelligence, that is ability for conduction emotions, can bring influence oin organizational climate. To group of employees of a public Institution of higher education as an alternative vision the world was presented the concepts of I.E. Through comparative analysis with group second, it was possible to verify changes found in both groups and identified wich originated in the developement of IE. Conclusions show that really is a great positive influence on the work ambient whwn the concepts are well developed. However, too it was observed the the mere fact of implementation of motivational program, or something of the genre, inself, creates changes in the organizationa climate. Also, it was verify this influence occurs in diferent ways on certain informal groups that are structures in an organization.

KEY-WORDS: emotional intelligence, organizational climate, human resources , motivation, human developement.

¹Artigo recebido para publicação em 08/05/2009. Publicado em 30/06/2009.

INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo que vem apresentando, cada vez mais frequentemente, distúrbios sociais de efeitos devastadores. Suicídios, assaltos, sequestros, homicídios e pessoas em depressão se tornaram características marcantes do nosso cotidiano e, apesar disto, o foco da atenção de toda a sociedade, na formação dos indivíduos, continua sendo o desenvolvimento das aptidões cognitivas.

A Inteligência Emocional (I.E.) põe em cheque essa cultura paradoxal de valorização ao intelecto. A habilidade de administrar as emoções é uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer indivíduo, seja no campo pessoal ou profissional.

O best-seller de 1995 “Inteligência Emocional- A Teoria que redefine o que é ser inteligente” de Daniel Goleman, psicólogo e PhD pela Universidade de Harvard, foi o precursor de todo um movimento criado em torno do assunto, abrindo mercado para um vasto campo de pesquisas em todo o mundo. No Brasil, Roberto Lira Miranda publicou o livro “Além da Inteligência Emocional”, e foi um dos primeiros a escrever sobre o assunto.

Entretanto, apesar de estar sendo amplamente discutido e divulgado atualmente, o tema não é tão recente quanto pode parecer. Pesquisas sobre o assunto são feitas há vários anos, no entanto, o que se fez agora foi dispor os conceitos de uma forma mais acessível ao grande público e escolher um bom nome – Inteligência Emocional.

Baseando-se nos conceitos da I.E, várias empresas hoje, em todo o país, optam por trabalhar as aptidões emocionais de seus funcionários, visando à melhoria das relações intra e interpessoais. Promovendo uma interação de criatividade e intuição com lógica e racionalidade, pretende-se trocar os conceitos de competição e agressão pelos de cooperação e afeto, dando um grande passo em direção ao Gerenciamento de Qualidade.

A I.E. vem revolucionando o conceito de trabalho em equipe, onde o relacionamento entre as pessoas influencia diretamente a produtividade. Atualmente, as dinâmicas de grupo usadas em treinamento e seleção de pessoal visam a avaliar e desenvolver esse aspecto da inteligência humana.

Outra questão a ser considerada, é que não se pode falar sobre o potencial individual do crescimento humano encarando a questão como uma loteria genética. O cérebro também possui habilidades de caráter emocional, encontradas no chamado sistema límbico, que podem ser desenvolvidas, direcionando até mesmo aqueles indivíduos dotados de modesto Q.I. a uma vida de sucesso². Além disso, em algumas ocasiões que exigem respostas imediatas, a racionalidade se mostra ineficiente. A “mente emocional” é muito mais rápida e pode oferecer outros recursos indispensáveis às pessoas no mundo atual, como a intuição e a empatia.

Partindo destes princípios, a pesquisa se direciona à aplicação dos conceitos da I.E. em um setor de uma instituição pública de ensino superior, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Problemas gerados pelo “Analfabetismo Emocional” como depressão, ansiedade, problemas de concentração, retraimento e agressão prejudicam o desenvolvimento natural das aptidões cognitivas, tanto ao nível individual quanto ao coletivo. Buscou-se, então, verificar a eficácia da I.E. no

² GOLEMAN, Daniel. “Inteligência Emocional, p. 46.

combate a esses problemas em direção a uma performance melhorada, amenizando a ideia de que o funcionalismo público não exige um comportamento comprometido com a produtividade.

METODOLOGIA

O estudo foi de natureza qualitativa, sendo desenvolvido através de testes, exercícios, entrevistas e palestras com funcionários públicos de uma instituição de ensino superior.

O universo da pesquisa foi o conjunto de funcionários do corpo técnico administrativo da UFRRJ. Foram escolhidos como amostra 119 funcionários de alguns departamentos dessa instituição, os quais foram divididos a princípio em dois grupos:

- O Grupo de Treinamento, formado por membros que participariam de avaliações de Clima Organizacional e que participariam de um Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional.
- O Grupo de Controle, formado por membros que participariam de avaliações de Clima e que não participariam do Programa desenvolvido.

O instrumento da coleta de dados constituiu-se de questionários sobre Clima Organizacional, testes e exercícios que possibilitaram aos membros desenvolver o auto conhecimento e palestras que fizeram parte do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional,.

Num primeiro momento avaliou-se o nível de auto consciência e de relação interpessoal dos funcionários (através de testes e entrevistas), visando obter um panorama do Clima Organizacional, antes de se começar a aplicar os conceitos da Inteligência Emocional.

Após essa avaliação teve início a realização do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Cada empregado, de acordo com os conceitos teóricos propostos pela Inteligência Emocional, teve a oportunidade de realizar exercícios de desenvolvimento de certas “Competências Emocionais”. Estes tinham o intuito de oferecer aos indivíduos a oportunidade de tornarem-se mais hábeis em administrar suas próprias emoções e manter uma melhor relação com o grupo.

Esta etapa foi desenvolvida através de exercícios relacionados e palestras sobre o assunto, visando fazer com que o grupo utilizasse os conceitos nas relações interpessoais no trabalho.

A discussão da Inteligência Emocional pressupõe uma melhoria na eficiência, na satisfação e na redução do nível de estresse dos funcionários. Assim, após a realização do Programa, foi feita uma nova análise de Clima Organizacional entre os funcionários do grupo pesquisado. Foram utilizados os mesmos testes e entrevistas da primeira análise, a fim de se fazer uma comparação "antes x depois" da aplicação desses conceitos. Esse grupo de funcionários foi denominado Grupo de Treinamento.

Paralelo a essas análises e comparações, foi formado um outro grupo denominado de Controle. Este, por sua vez, foi analisado da mesma forma que o outro no que se refere ao Clima Organizacional, porém, não foram desenvolvidos

entre eles os conceitos da Inteligência Emocional. Isto para que na etapa final fosse feita uma nova análise de clima, estabelecendo uma comparação "antes x depois" com os resultados obtidos no outro grupo.

Essa comparação teve por objetivo constatar se houve mudanças no Clima Organizacional e se estas aconteceram devido ao trabalho de desenvolvimento da Inteligência Emocional no grupo.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A PRIMEIRA ANÁLISE DE CLIMA

Os testes avaliaram o Clima da Organização fazendo inserções sobre questões mais específicas. Percebeu-se claramente que as pessoas se encontravam, de maneira geral, muito satisfeitas: todos que manifestaram opinião alegaram estar contentes com seus trabalhos. Um grupo de aproximadamente 85% alegou gostar do trabalho que faz e que gostariam de apresentar o local de trabalho à família.

Há questões que influenciam no desempenho e que não estão diretamente ligados à atividade profissional. Esses requisitos básicos indiretos (chamados por Herzberg de fatores higiênicos) vinham gerando no grupo um certo foco de descontentamento: 65,2% achavam que o banheiro utilizado era precário e 54,3% encontravam dificuldades para chegar ao local de trabalho. A maioria dos entrevistados acreditava que a universidade não estava se preocupando com a segurança de seus funcionários, mas apenas 13% tinham algo a reclamar sobre o horário de trabalho.

Se os membros não estavam satisfeitos com questões de influência indireta no trabalho, o mesmo não aconteceu com os meios diretamente relacionados ao desempenho do grupo. A maioria dos entrevistados alegou que tanto as instalações do local de trabalho quanto o material utilizado nas tarefas favoreciam o bom desempenho pessoal, mas um grupo de 30,5% disse não possuir meios materiais, humanos e financeiros para realizar seus trabalhos.

Apesar da crise econômica em que vive o país, onde demissões em massa vem sendo a saída mais comum para o corte de custos, apenas 26,1% não se sentiam seguros no emprego. Um dos motivos que costumam causar um sentimento de instabilidade em ambientes de trabalho é a dificuldade de acompanhar os avanços tecnológicos, mas no caso da universidade o fato não se repete pois apenas um pequeno grupo possuía algum receio nesse sentido.

Quando questionados sobre que trabalho estariam daqui a três anos, apenas 19,6% disseram pensar que estariam em outro local. Isto mostrou uma certa confiança dos indivíduos no fato de que não perderiam seus empregos nos próximos anos e, mais uma vez, denotou um bom grau de satisfação com a atividade profissional.

Os salários geravam insatisfação em 19,6% dos funcionários e 28,3% o consideravam bom; apesar disto, apenas 15,2% disseram que o salário atende a suas necessidades básicas. Quase metade acreditava que seu salário, comparado ao de pessoas de outros setores que fazem o mesmo serviço que o seu, era injusto.

Ao avaliar a opinião das pessoas quanto ao reconhecimento e atenção que recebiam por um bom desempenho em seus trabalhos, observou-se, mais uma vez, que quando a questão é financeira, há uma tendência a encarar os fatos de uma maneira negativa. Aproximadamente 70% afirmaram que o superior imediato

reconhecia quando os membros executavam boas tarefas, mas somente 21,7% pensavam que concessão a funções gratificadas e comissionadas são feitas de forma justa.

Quando indagados sobre a capacitação profissional e o desempenho do superior imediato, houve um alto índice de satisfação por parte dos indivíduos. Os membros mostraram confiar em seus superiores imediatos no que diz respeito ao trabalho executado por esses e os consideravam bons chefes. A boa aceitação permaneceu e apenas 15,2% não concordavam com as decisões tomadas pelo superior imediato.

Havia um forte sentimento de que as relações entre as pessoas ocorria de forma harmônica. Todas as pessoas que manifestaram opinião disseram se relacionar bem com seus colegas de trabalho. Em relação ao superior imediato, as relações de amizade também se encontravam muito marcantes: nenhuma pessoa o considerou má pessoa, a grande maioria mantinha bom relacionamento e alegaram ser tratados com respeito. Essa facilidade nos relacionamentos interpessoais propicia, ao nível departamental, um bom desenvolvimento das atividades profissionais.

Se os relacionamentos entre as pessoas de mesmo departamento vinha sendo um ponto positivo para o clima da organização, o mesmo não ocorreu quando a referência foi a relação entre departamentos. Apenas um pequeno grupo de 13,1% considerou que a integração entre os grupos ocorria de forma satisfatória. A dificuldade na troca de apoio gera efeitos negativos no desempenho para a organização: 63% afirmaram não haver cooperação para o intercâmbio de informações e apoio técnico.

A clareza na comunicação entre os indivíduos e seus superiores imediatos foi um fator positivo constatado na pesquisa. Os membros afirmaram conhecer bem, a nível de departamento, as metas que deviam alcançar e possuíam as informações e o apoio técnico necessários para tanto. Além de assessorarem em todo processo das tarefas, os superiores imediatos também mantinham os funcionários informados sobre seus desempenhos.

Esses dados mostraram que os indivíduos possuíam, de forma geral, meios materiais, humanos e financeiros para a execução das tarefas, o que de certa forma conferiu segurança e estabilidade ao desempenho individual dos departamentos.

Alguns pontos negativos sobre clareza organizacional, no que concerne à relação entre funcionários e seus superiores imediatos puderam ser observados. Entre eles, havia indecisão sobre a quem obedecer no ambiente de trabalho. Outra questão que gerava insatisfação era a falta de informações sobre o desenvolvimento da universidade.

A clareza na comunicação entre os trabalhadores e a administração superior da universidade não seguiu os padrões do nível departamental: 60,9% não conheciam os planos de ação e objetivos da organização. Sobre a administração de salários, os participantes da pesquisa disseram não conhecer os parâmetros da universidade, mas conheciam bem os descontos efetuados.

A importância dada ao desenvolvimento profissional dos membros é um importante fator de estímulo para o desenvolvimento da organização como um todo. A universidade se encontrava razoavelmente bem situada no conceito de seus funcionários quando o assunto era posto em foco: pouco mais da metade dos que manifestaram alguma opinião disseram que recebiam oportunidade de crescimento

no trabalho. O treinamento dado pelo superior imediato era satisfatório para 56,5% dos funcionários.

Já o relacionamento da Reitoria e do Decanato de Assuntos Administrativos com os membros era satisfatório, porém não ideal: 21,7% e 28,2% respectivamente não mantinham boa convivência com a administração superior. Quanto a aceitação ao tipo de pesquisa realizada, observou-se um pequeno predomínio de pessoas confiantes.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Nesta etapa da pesquisa, os membros do chamado Grupo de Treinamento participaram do Programa de Desenvolvimento da Inteligência Emocional. Os indivíduos que participaram da primeira avaliação de Clima e não se envolveram no Programa constituíram o Grupo de Controle. A seguir, alguns dos conceitos discutidos durante o Programa.

- Conceito de emoção
- Conceito de Inteligência Emocional
- Importância da Inteligência Emocional
- Auto conhecimento (Personalidade, aptidões dominantes, métodos de aprendizagem, preferências)
- Motivação
- Empatia
- Exercícios de relacionamento interpessoal
- Clima Organizacional

Os conceitos foram apresentados sempre como uma alternativa de forma de compreensão do mundo e os testes aplicados mostraram que houve uma boa assimilação e aceitação dos conceitos. Dentro das limitações da pesquisa, o programa foi bem sucedido e permitiu uma análise posterior comparativa do Clima Organizacional, juntamente com as implicações geradas pelo Programa sobre o Grupo de Treinamento.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A SEGUNDA AVALIAÇÃO DE CLIMA

O primeiro grupo de perguntas abordou questões gerais de satisfação dos indivíduos quanto ao ambiente de trabalho. No teste realizado no início da pesquisa, foi constatado, de maneira geral, um bom nível de satisfação por parte dos funcionários. Desta vez, o teste não mostrou resultados muito diferentes. As pessoas voltaram a afirmar que aconselhariam algum amigo a trabalhar na Universidade e que gostam do trabalho que fazem.

Na maioria dos casos, o Grupo de Treinamento apresentou opiniões um pouco mais favoráveis ao Clima Organizacional. Este fato não representa uma grande novidade, pelo fato de que o resultado do teste inicial abranger dados sobre todo o grupo. No referido teste, realizado com toda a amostra, uma boa parte dos que apresentaram respostas favoráveis vieram a constituir o Grupo de Treinamento.

Vale lembrar que este foi formado por um grupo de pessoas que se dispôs a participar do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional e que os demais que participaram apenas das avaliações de clima formaram o Grupo de Controle.

No primeiro bloco a única questão que realmente mostrou alguma mudança significativa foi a opinião dos funcionários em relação ao desenvolvimento da Universidade. No primeiro questionário, apenas 39,2% afirmaram que houve melhoras em relação ao período em que começaram a trabalhar no local. Já no novo teste 56,5% do Grupo de Controle e 72,2% do Grupo de Treinamento responderam dessa forma.

Provavelmente nesta questão o fator decisivo foi a realização do Programa de Desenvolvimento, visto que ao seu término 100% do Grupo de Treinamento afirmaram acreditar que o Programa influenciou em seu trabalho. Além disso, mesmo sem participar das palestras, o Grupo de Controle teve uma posição positiva em relação à pesquisa. É importante ressaltar que não houve muitas mudanças significativas externas à pesquisa que influenciariam tão incisivamente a opinião das pessoas.

Há questões que influenciam o desempenho dos membros e que não estão diretamente ligadas à atividade principal. Houve um aumento no descontentamento geral em relação a esses pontos.

Tanto o Grupo de Controle quanto o de Treinamento expressaram maior insatisfação quanto a esses fatores básicos indiretos, com um aumento de cerca de 20% de respostas negativas. Já as questões que se relacionam a segurança e horário de trabalho, denotam resultados diferentes. Enquanto o Grupo de Treinamento mostrou leve progresso em suas opiniões, o de Controle manifestou os mesmos 20% de incremento em respostas desfavoráveis ao Clima evidenciados nas respostas anteriores.

Uma plausível explicação para tal fato é uma tendência que as pessoas têm de protestar a seus superiores quando alguma tentativa de melhoria no ambiente de trabalho não se relaciona com fatores facilmente perceptíveis, como salários, estrutura física, segurança ou algo do gênero. Como a proposta de trabalho aqui apresentada (desenvolvimento da Inteligência Emocional) se relaciona ao campo das ideias, a tendência dos protestos se faz realidade. O posicionamento dos funcionários quanto à satisfação dos banheiros e transportes mostrou claramente esse fato, haja visto que embora não tenha havido mudanças significativas nas configurações desses fatores, as opiniões mudaram.

No entanto, quando indagados sobre segurança e horário de trabalho, o Grupo de Controle manteve o comportamento anterior, ou seja, incremento no descontentamento, e o de Treinamento manifestou maior satisfação. Possivelmente o fato se explica com a associação que os membros criam entre segurança e horário de trabalho com atividades relacionadas à competência dos superiores, algo que não acontece quando se fala sobre banheiros e transportes. Como os membros que participaram do Programa possuem uma identificação maior com a administração superior, manifestaram menos descontentamento.

Os membros foram indagados sobre os meios diretamente relacionados ao desempenho do grupo. Não houve grandes mudanças em relação a opinião quanto à disposição de meios humanos ou financeiros para a realização do trabalho. Um relativamente pequeno aumento no descontentamento pode ter tido origem na já

citada tendência a comportamento crítico que as pessoas assumem após um programa como o que foi desenvolvido.

No entanto, mais uma vez, o Grupo de Controle mostrou oposição negativa frente a fatores que não foram modificados, ao contrário do Grupo de Treinamento. Este manteve suas opiniões quanto a instalações locais e material utilizado no trabalho. O conjunto de trabalhadores que não participaram do Programa de Desenvolvimento da Inteligência Emocional apresentou um acréscimo na insatisfação de aproximadamente 25%, em comparação ao teste inicial.

Mesmo com a crise econômica que atinge o país, fato que favorece as demissões em massa, apenas 26,1% não se sentiam seguros no emprego, o que pode ser explicado pela própria estrutura de estabilidade do setor público. No entanto, rumores sobre a privatização das universidades públicas e iniciativas do Estado como a Reforma Administrativa e instituição da Avaliação de Desempenho podem estar influenciando a opinião das pessoas. Nesse segundo teste 38,9% dos integrantes do Grupo de Treinamento e 56,5% do Grupo de Controle afirmaram não ter segurança no que diz respeito a seus empregos. Todavia, essa diferença não tem origem na dificuldade das pessoas em se adaptarem aos avanços tecnológicos: não houve aumento no grupo que não possui dificuldades em acompanhar essas inovações em seu trabalho.

Quando indagados sobre que trabalho estarão fazendo daqui a três anos, tanto no teste inicial quanto na última avaliação, a maioria disse acreditar que estará na Universidade. Entretanto, a diferença observada foi, em ambos os grupos, uma preferência a permanecer no mesmo cargo: 33,3% do Grupo de Treinamento e 30,4% do Grupo de Controle se imaginam na Universidade e no mesmo cargo. Entre as demais alternativas, a principal observação foi um acréscimo por parte dos que participaram do Programa no grupo dos que se imaginam em outro trabalho e no mesmo cargo. Além disso observa-se um incremento no número de pessoas que se imaginam em outro trabalho e em um cargo melhor, no Grupo de Controle.

Essas observações mostraram que tanto nos que se imaginam permanecendo na Universidade, quanto nos que não pensam dessa forma, há uma tendência no Grupo de Treinamento de maior satisfação com o trabalho executado atualmente.

Assim como aconteceu no primeiro teste, os salários tiveram uma avaliação regular, genericamente falando. A principal modificação observada foi um incremento no número de membros que considera o salário como sendo fraco. Se no teste inicial apenas 19,6% pensavam assim, a última avaliação revelou um percentual de 22,2% para membros do Grupo de Treinamento e 34,8% para indivíduos do Grupo de Controle. Este fato reforça a tendência à insatisfação do segundo grupo quanto a questões como salário, após a realização do Programa.

Apesar da maioria acreditar que seu salário é regular ou bom, novamente as pessoas afirmaram não receberem suficientemente para atender às suas necessidades básicas. Sabendo que a maioria pretende continuar na Universidade por no mínimo três anos, essa declaração parece ser fundamentada, mais uma vez, no natural direcionamento em relação a salários ou até mesmo na não compreensão da expressão “necessidades básicas”.

No entanto, quando as indagações relativas à satisfação com salários foram feitas levando em consideração o salário de outras pessoas, o situação mudou. O teste mostrou que quando a comparação é estabelecida, o Grupo de Treinamento se

revela mais descontente. Uma possível explicação para tal fato é uma visão negativa desses em relação aos membros do Grupo de Controle, que é formado por pessoas que não quiseram participar do Programa de Desenvolvimento da I.E. Os membros que participaram vêem mais sentido no trabalho que fazem e provavelmente devem se considerar mais dedicados.

Os profissionais do Grupo de Treinamento se mostraram também insatisfeitos quanto a seus salários, quando a comparação foi estendida a pessoas de outras empresas que desenvolvem trabalho idêntico ao seu. Enquanto no teste inicial 39,2% consideravam seus salários como inferiores, na avaliação mais recente 43,3% do Grupo de Controle e 61,1% do de Treinamento responderam dessa forma. Porém, apenas 22,2% das pessoas que participaram do Programa afirmaram se imaginar fora da Universidade daqui a três anos. Acredita-se que tal fato não gera grandes danos ao Clima Organizacional.

Ao avaliar a opinião das pessoas quanto ao reconhecimento e atenção que recebem por um bom desempenho em seus trabalhos, mais uma vez observou-se que quando a questão é financeira há uma tendência a encarar os fatos de uma maneira negativa. Em relação ao reconhecimento do superior imediato, o Grupo de Treinamento mostrou grandes progressos, ao contrário do de Controle. Já no que diz respeito às funções gratificadas e comissionadas, 33,3% do primeiro grupo dizem que os critérios são justos e 17,4 % do outro grupo discorda. Essas observações reforçam a ideia de que o Grupo de Controle encara as formas de reconhecimento, em geral, de forma mais negativa.

As perguntas sobre capacitação profissional e desempenho do superior imediato tiveram respostas de efeito favorável ao Clima Organizacional. Ambos os grupos, assim como na primeira avaliação, mostraram satisfação quanto aos chefes. Houve um pequeno acréscimo na insatisfação dos grupos no que diz respeito à competência geral do superior, mas nada que realmente afetasse o ambiente de trabalho. Já o aspecto técnico dos superiores imediatos registraram sensível melhora e há duas possíveis explicações para tal fato: um real progresso técnico dos chefes ou uma tendência de ambos os grupos de, após a realização do Programa, encarar questões que de alguma forma envolvem relacionamentos entre pessoas de maneira mais positiva., o que é mais provável.

Se a primeira avaliação mostrou uma forte harmonia nas relações entre as pessoas na organização, a segunda veio a reforçar essa ideia com maior ênfase: todos os membros de ambos os grupos disseram se relacionar bem com os colegas de trabalho.

No teste inicial, 13,1% disseram não terem sido apresentados aos colegas de trabalho, e na nova avaliação, 21,7% do Grupo de Controle disse o mesmo. Por outro lado, enquanto no teste inicial 78,2% responderam positivamente essa pergunta, 88,9% do Grupo de Treinamento o agiram assim na última avaliação. O fato evidenciou que o Programa gerou um comportamento mais otimista nas pessoas que participaram, inclusive fazendo-as mudar a declaração de fatos já passados.

É importante ressaltar que nenhum funcionário que participou da pesquisa foi contratado durante seu andamento. Ou seja, o que mudou não foi o percentual de pessoas que participaram da pesquisa e que foram apresentadas aos colegas, mas sim a forma com que as pessoas encaram fatos já passados.

Com relação a Clareza Organizacional, os resultados mostraram que o delineamento das metas individuais e geração de informações e apoio necessários para o desenvolvimento do trabalho apresentaram regresso em direção à melhoria do Clima. Este fato se deu principalmente com o Grupo de Controle. Talvez algum fator externo à pesquisa tenha influenciado o ambiente da organização e, conseqüentemente, a opinião de ambos os grupos.

Segundo os resultados, os objetivos e planos de ação dos grupos estão melhor estabelecidos e as dúvidas quanto a quem obedecer no trabalho estão diminuindo. Esses dois fatores de efeito positivo no Clima Organizacional ocorreram mais fortemente no Grupo de Treinamento. As questões desse bloco analisadas até aqui mostram que os que participaram do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional obtiveram melhores desempenhos quanto a Clareza Organizacional, embasando a afirmação de que o programa tenha desenvolvido positiva influência no Clima.

Essa observação foi mais facilmente identificada em outras questões. Foi revelado que o Grupo de Treinamento apresentou uma superioridade de cerca de 20% no feedback de desempenho individual. Além disso, o Grupo de Controle mostrou uma deficiência de mesmo percentual em relação ao não conhecimento dos acontecimentos da Universidade.

A falta de clareza na comunicação entre a Administração Superior e os funcionários foi uma problema encontrado no teste inicial. Na nova avaliação, os membros que participaram do Programa de desenvolvimento da I.E. apresentaram progressos. Enquanto o primeiro teste mostrou que apenas 26,1% conheciam os planos de ação da Universidade, 44,4% do Grupo de Treinamento e 21,7% do Grupo de Controle disseram o mesmo. Provavelmente o fato do coordenador do Programa ter sido o Decano de Assuntos Administrativos deve ter influenciado tais resultados.

Uma das formas de se estimular um funcionário em uma organização é promover o aprimoramento profissional deles. Nesta questão, os testes não mostraram grandes diferenças em relação à avaliação inicial. O único ponto que permite alguma observação relevante é um pequeno incremento em respostas positivas por parte do Grupo de Treinamento. Apesar de não ter havido grandes melhorias nas opiniões das pessoas a Universidade vem aumentando consideravelmente a frequência dos treinamentos.

A avaliação mostrou, por parte do Grupo de Controle que os membros voltaram a responder de forma mais desfavorável ao Clima quando indagados em relação a um fato já concretizado.

O último bloco de perguntas abordou a confiança que os indivíduos depositam na Administração Superior. É interessante observar que o Grupo de Controle apresentou respostas bem semelhantes às do teste inicial. Existiram algumas exceções que revelaram algum incremento no desprestígio frente aos funcionários e outras questões que revelaram melhor relacionamento com o Decanato de Assuntos Administrativos e confiança em relação à pesquisa. Estes dois últimos fatos podem ser explicados pelo fato do Decano ter coordenado o Programa, e mesmo com aqueles que não participaram, houve boa repercussão frente aos membros, de forma geral.

Já o Grupo de Treinamento mostrou que o Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional colaborou muito para o relacionamento com a Administração

Superior. Tanto o Decanato de Assuntos Administrativos, quanto o Reitor e a própria Universidade em si passaram a desfrutar de maior prestígio frente aos membros que participaram das palestras e testes. O aumento na confiança que as pessoas depositam nesse tipo de pesquisa foi expressivo e também facilmente perceptível pela grande diminuição do índice de respostas em branco ao longo de toda a avaliação.

4 - CONCLUSÃO

O trabalho mostrou questões interessantes sobre o efeito da Inteligência Emocional no Clima Organizacional. Uma premissa, no entanto, deve ser considerada para que haja melhor compreensão dos resultados obtidos: a percepção do C.O. possui caráter pessoal. Ou seja, é normal que as pessoas tenham opiniões diferentes em relação ao ambiente de trabalho. O que é absoluto são os fatos ocorridos e que influenciam a organização e seus membros. O C.O. não pode ser considerado como bom ou ruim simplesmente. O trabalho identificou claramente a formação de grupos que possuem, cada um, sua visão sobre o ambiente de trabalho.

A complexidade desses grupos depende diretamente dos critérios adotados para sua identificação. Além dos grupos apresentados na metodologia, o de Treinamento e o de Controle, observou-se a formação de um terceiro, que é o das pessoas que não quiseram participar das avaliações de Clima e do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional. É importante ressaltar que a classificação dos indivíduos nos grupos se deu em um processo inteiramente voluntário. Se a distribuição das pessoas fosse algo arbitrário, não seria possível a observação da formação dos grupos e talvez nem mesmo a realização da pesquisa, em decorrência da própria cultura da organização.

Pôde-se reparar que o Grupo de Treinamento, que participou de todas as atividades, era constituído por pessoas com interesse no auto-desenvolvimento e identificação com a Universidade e com o trabalho em si. Esse conjunto de pessoas apresentou bastante interesse e, dentro das limitações e interesses da pesquisa, os conceitos foram bem assimilados. Talvez em consequência do próprio perfil de seus integrantes, os indivíduos apresentaram resultados mais positivos na avaliação final. Os principais problemas encontrados nas avaliações deste grupo se concentraram em relação a fatores de influência indireta no trabalho não relacionados à imagem da Administração Superior, como banheiros e transportes. Esses fatores são chamados de higiênicos por Herzberg. Além disso, observou-se também descontentamento em relação ao desempenho dos membros de outros grupos.

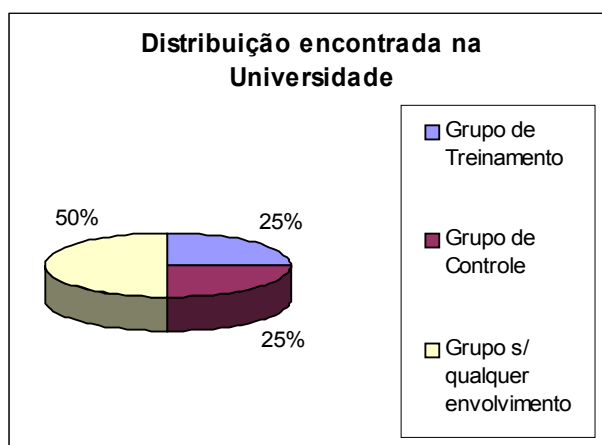
O Grupo de Controle era formado por pessoas que disseram ter identificação com o trabalho e a Universidade, mas que não possuem um envolvimento como o do Grupo de Treinamento. Eles participaram apenas das avaliações de Clima. Esses membros mostraram maior tendência à reclamação, depositar responsabilidades em fatores externos e à acomodação. Apesar de não possuírem uma motivação adequada para o trabalho, mostraram que podem desenvolver maior envolvimento, caso um clima positivo seja criado na organização. Seu interesse é altamente influenciado pelo ambiente em que estão inseridos. Suas presenças apenas nas avaliações de Clima, entretanto, se justifica por um maior apelo por parte da Administração Superior à presença deles em tais encontros. Este fato reafirma a

maior influência que o grupo recebe dos fatos ocorridos no ambiente da Universidade.

Há, contudo, um fator muito peculiar à organização que influencia o ambiente: a Administração Superior é escolhida por eleição. Os funcionários e os estudantes elegem o Reitor e o Vice, que nomeiam os Decanos. A atual administração terá seu mandato encerrado no fim do próximo ano, e as disputas por cargos políticos já se fazem anunciar. Este é um fato que gera grandes influências no Clima Organizacional. Essa ideologia divide claramente os membros dos grupos e a predisposição à oposição de alguns em relação à Administração Superior dificulta o trabalho da Universidade.

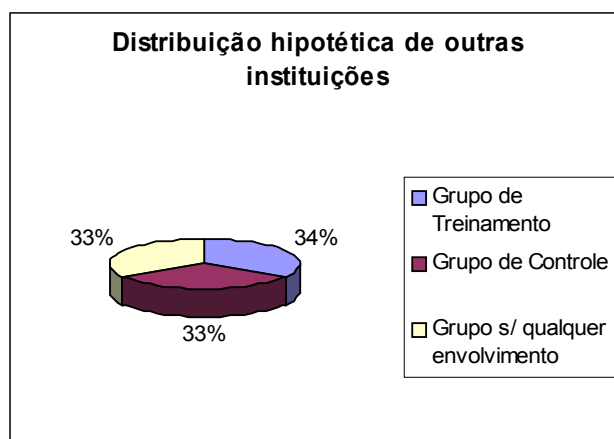
Os indivíduos em oposição à Reitoria constituem parte do grupo que não participou de qualquer atividade relacionada ao Programa. Aliás, indivíduos desse grupo, no início da pesquisa, recolheram os testes de Clima alegando que não poderia haver perguntas envolvendo o Sindicato. Na verdade não há leis que impeçam qualquer indagação nesse sentido, mas para garantir o melhor andamento da pesquisa, evitou-se maiores conflitos. Outros indivíduos não participaram de qualquer atividade relacionada à pesquisa e, segundo a Administração Superior, são pessoas que não estão envolvidas politicamente. São pessoas que não possuem identificação com o trabalho e não estão interessados no auto-desenvolvimento.

De forma geral, então, esse foi o quadro de distribuição dos grupos no total do corpo técnico-administrativo da Universidade.



Este é, portanto, o comportamento dos membros da Instituição frente à pesquisa. Entretanto, esse não deve ser o padrão encontrado nas demais instituições. A ausência de ideologia política deve gerar efeitos políticos na distribuição. Dentre as pessoas que, na Universidade, não se envolveram com a pesquisa, acredita-se que cerca de 30% assumiram esse comportamento por ideologia política. Os demais provavelmente o fizeram por realmente não se identificarem com o trabalho e, conseqüentemente, estarem desmotivados. Outra questão relevante é a motivação que as pessoas possuem para entrar na Universidade. Dois fortes atrativos nessa organização são a estabilidade e a segurança. Este fato justifica a tendência mais conformista que o normal, encontrada na organização.

Eliminando as duas colocações acima, ou seja, a questão da disputa por cargos políticos e o conformismo peculiar, acredita-se que a maioria das organizações apresentaria um quadro um pouco diferente do encontrado na Universidade. Provavelmente o grupo de pessoas que não se envolveriam com um trabalho como o que foi desenvolvido seria menor. Um possível quadro de distribuição dos membros seria o seguinte:



Esse é o quadro que as empresas costumam encontrar e que devem administrar em direção a uma maior produtividade. Contudo, a identificação e classificação dos membros em cada um desses grupos é uma tarefa difícil, e resolver os conflitos decorrentes surge como um grande desafio para os administradores.

O trabalho se propôs exatamente a verificar os efeitos da I.E. sobre o Clima Organizacional. Examinar como a habilidade de administrar as emoções poderia influenciar o ambiente de trabalho e solucionar esses conflitos. A seguir é mostrada a relação das principais diferenças das mudanças ocorridas com cada grupo após o desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

Grupo de Treinamento

- Melhoria na satisfação geral quanto ao trabalho
- Grande aumento na insatisfação quanto a fatores básicos indiretos não relacionados à imagem da Administração Superior (banheiros, transportes)
- Razoável aumento na satisfação quanto a fatores básicos indiretos relacionados às imagens da Administração Superior (segurança e horário de trabalho)
- Pequeno aumento no descontentamento quanto à disposição de meios materiais, humanos e financeiros para a realização do trabalho
- Pequeno acréscimo na satisfação em relação às instalações do local e material utilizado
- Diminuição no sentimento de segurança em relação ao emprego

- Melhoria na declaração de fatos já passados, como ter sido ou não apresentado aos colegas e recebido treinamento quando entrou na Universidade
- Diminuição no número de pessoas que acreditam que haja cooperação entre os grupos para troca de informações e apoio técnico
- Pequeno aumento de descontentamento em relação à Clareza Organizacional
- Diminuição nas dúvidas em relação aos planos e objetivos da Universidade
- Grande melhoria no relacionamento com a Administração Superior

Grupo de Controle

- Pequena melhoria na satisfação geral no trabalho
- Grande aumento na insatisfação quanto a fatores básicos indiretos não relacionados à imagem da Administração Superior (banheiros, transportes)
- Grande aumento na insatisfação quanto a fatores básicos indiretos relacionados à imagem da Administração Superior (segurança e horário de trabalho)
- Pequeno aumento no descontentamento quanto à disposição de meios materiais, humanos e financeiros para a realização do trabalho
- Grande queda na satisfação em relação às instalações do local e material utilizado
- Grande diminuição no sentimento de segurança em relação ao emprego
- Pior sentimento na declaração de fatos já passados, como ter sido ou não apresentado aos colegas e recebido treinamento quando entrou na Universidade
- Aumento no número de pessoas que acreditam que haja cooperação entre os grupos para troca de informações e apoio técnico
- Grande aumento de descontentamento em relação à Clareza Organizacional
- Acréscimo nas dúvidas em relação aos planos e objetivos da Universidade
- Melhoria no relacionamento com a Administração Superior

A primeira conclusão que se chega é clara: os conceitos de I.E. foram difundidos no Grupo de Treinamento, e como consequência, houve melhorias significantes no Clima Organizacional. A principal mudança observada decorrente do Programa é um comportamento mais positivo, ou seja, há uma maior postura de aceitação de fatores externos de difícil resolução para a Administração Superior. Com isso, eles deixam de depositar tanta responsabilidade e cobrança nos superiores, aprendendo a lidar com esses fatores. Como exemplo, pode-se citar a opinião mais favorável dos membros em relação ao trabalho em si, segurança, horário de trabalho, instalações e material utilizado.

Outro fato observado foi o grande progresso nos relacionamentos, apesar da diminuição de membros que acreditam que haja cooperação entre os grupos para troca de informações e apoio técnico. Esse comportamento parece ter origem em uma visão crítica em relação ao desempenho dos colegas e não na amizade entre os membros. O relacionamento com a Administração Superior, no entanto, apresentou grandes melhoras. Um ocorrido que evidencia tal observação é uma

declaração mais positiva em relação a fatos já passados que se relacionam à imagem dos superiores. Aliás, o fato do Decano de Assuntos Administrativos ter proferido as palestras é o que parece ter sido decisivo para tal mudança. Os indivíduos devem associar a imagem do Decano com o da Administração superior como um todo, o que gerou um efeito positivo sobre o ambiente da organização. Vale lembrar que o C.O. não é resultante dos fatos que ocorrem na empresa, e sim de como os membros os percebem.

Houve outros fatores negativos no Clima Organizacional na opinião do Grupo de Treinamento, como um pequeno aumento no descontentamento quanto à Clareza Organizacional e uma diminuição no sentimento de segurança em relação ao emprego. Todavia, quando esses pontos são comparados à situação do Grupo de Controle, constata-se que os membros que participaram do Programa demonstraram melhores resultados. Aliás, vale ressaltar que o relevante para a pesquisa é confrontar os resultados dos grupos. O fato do Grupo de Treinamento ter demonstrado maior negatividade em uma determinada questão em relação ao teste inicial não quer dizer que a I.E. tenha sido falha nesse ponto.

É importante observar sempre o comportamento de ambos os grupos e estabelecer a comparação, afinal, um fator externo pode ter influenciado positiva ou negativamente a organização e gerado efeitos nos membros, sem que isso tenha relação com a I.E.. Um possível caso é a diminuição de segurança em relação ao emprego mostrada pelo Grupo de Treinamento. Medidas do Governo que vêm sendo tomadas para propiciar modificações no atual modelo de gestão, como a instituição da Avaliação de Desempenho, que autoriza a perda de cargo público por insuficiência de resultados do servidor, devem ter influenciado na questão. Mesmo assim, a comparação mostra que os membros que participaram apenas das avaliações de Clima reagiram de forma mais negativa, dando mais crédito à afirmação de que a I.E. gera influências positivas no Clima Organizacional. Vale lembrar mais uma vez que as medidas do Governo não afetam em nada o ambiente da Universidade, mas sim a visão das pessoas sobre tais medidas.

Analisando os principais resultados que o Grupo de Controle mostrou, observa-se que mesmo sem a participação no Programa, houve progressos no relacionamento com a Universidade. Contudo, há vários pontos que mostram um Clima Organizacional menos favorável que o inicial. Entre eles, cita-se uma menor satisfação em relação às instalações, material e Clareza Organizacional. Os membros mostraram, em geral uma postura mais negativa, apesar de não terem sofrido modificações no trabalho que justificassem essa observação.

Esses dados levam a crer que a simples realização de um programa de desenvolvimento gera modificações no Clima da empresa, independentemente de seu conteúdo. É claro que houve modificações por parte do Grupo de Treinamento que tiveram a influência de uma melhor compreensão dos conceitos apresentados. Porém, algumas mudanças desse grupo e a maioria do de Controle fundamentam a ideia de que a percepção das pessoas quanto ao ambiente é muito vulnerável ao ato da realização de um Programa como esse.

As pessoas que possuem maior comprometimento com o trabalho se sentem estimuladas a participar, e em geral produzem efeitos positivos. Talvez o ponto negativo para esse grupo seja um possível aumento na indignação em relação a outros membros, que se pode procurar evitar no programa através da explicação de que motivação é algo intrínseco. Não importa se os outros trabalham ou não; se algo

é importante para uma pessoa, ela deve trabalhar. Há uma parcela que não participaria desse tipo de atividade, e isso é um fato dado. Mas o grande problema é administrar a participação dos membros que dependem de motivos externos para se engajarem. É nesse ponto que se centra o grande problema das empresas hoje em seus programas que visam o aumento da motivação dos funcionários.

Há duas formas de se otimizar a produtividade do referido grupo: a primeira é adotando programas que apresentam a motivação como um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano. Esta é uma abordagem de conceituação limitada e unilateral que reduz o homem e as organizações a decorrências já determinadas. Pode-se empolgar esse grupo de forma significativa, e até obter bons resultados a curto prazo, mas jamais motivar.

Todavia há uma segunda alternativa e que é a sugerida nesse trabalho. Propõe-se que os programas possuam um caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas. Não se trata aqui de uma questão altruísta, mas sim, acredita-se que esta é a melhor forma de obter produtividade de um empregado, ainda que a longo prazo, pois provavelmente somente neste caso é possível.

Os programas devem apresentar os conceitos de I.E. propondo às pessoas que elas próprias devam administrar suas tarefas. Se Inteligência Emocional é a habilidade de administrar as emoções, não há outra forma de fazer com que os funcionários sejam realmente auto-suficientes, senão administrando seus sentimentos e, conseqüentemente, suas tarefas e seu trabalho.

O conceito “Inteligência Emocional” vem se tornando um modismo e seu real sentido está cada vez mais distante do praticado. Se corretamente explicitado nos programas, a habilidade de administrar as emoções influencia positivamente o Clima Organizacional. O grupo de funcionários que reflete as mudanças mais significativas é o de membros que não estão totalmente envolvidos com o trabalho.

Um programa bem organizado não garante que estas pessoas desenvolverão essas habilidades, mas é dever da Administração Superior apresentar os conceitos, oferecendo a oportunidade aos membros de descobrirem o real sentido da expressão “motivação”. Para isso, no entanto, é necessário uma eficiente organização, caso contrário, efeitos negativos no clima poderão ser observados. Apresentar a Inteligência Emocional como algo “milagroso” e com altruísmo falso pode gerar reações de ironia e descaso nos funcionários.

5 – BIBLIOGRAFIA

BLECHER, N. “**Você é intuitivo?**” – revista Exame, pág 22 , outubro/1997.

COOPER, R. SAWAF, A. “**Inteligência Emocional na Empresa**” – Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

DRYDEN, G. VOS, J. “**Revolucionando o Aprendizado**” – São Paulo, Makron Books, 1996.

FONTOURA, M. “**O humor pode ser decisivo para seu futuro no emprego**” - revista Exame, pág 64, março/1997.

- GOLEMAN, D. “**Trabalhando com a Inteligência Emocional**” – Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 1998.
- GOLEMAN, D. “**Inteligência Emocional**” – Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 1995.
- MIRANDA, R L. “**Além da Inteligência Emocional**” – Rio de Janeiro , Editora Campus, 1997.
- PAGÉS, M et al. “**O Poder das Organizações**” – São Paulo, Editora Atlas, 1993.
- SPRITZER, N. “**O Novo Cérebro – Como Criar Resultados Inteligentes**” –São Paulo, L&PM Editora, 1996.
- WEISINGER, H. “**Inteligência Emocional no Trabalho**” – Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 1997.
- GARDNER, H. “**Mentes que criam**” – Porto Alegre, Editora Artes Médicas, 1996.
- SANTOS, J. R. “**Os empreendedores reais do terceiro milênio**” – Belo Horizonte, Instituto Brasileiro de Administração, 1997.