



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CAMPUS PONTAL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL (FACES)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Inteligência Emocional: Um Estudo de Caso em Duas Instituições Financeiras no Triângulo Mineiro

Tatiane Marques Alves Silva - tatianemarquesas2@gmail.com
Prof. Denilson Aparecida Leite Freire – denilson@ufu.br

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo realizar um estudo de caso para identificar se dois gestores de duas instituições financeiras diferentes possuem ou não IE e como essa está relacionada a liderança e ao clima organizacional. Para atender o objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso. Foi utilizado dois instrumentos de pesquisa: uma entrevista semiestruturada aplicada pela plataforma “*google meet*” e a aplicação de um questionário validado com perguntas envolvendo a Medida de Inteligência Emocional - MIE. Os principais resultados encontrados foi que os entrevistados possuem, pela escala, níveis positivos de inteligência emocional, mas que precisam melhorar algumas dimensões. Foi demonstrado, também, a sua importância da inteligência emocional para uma liderança eficaz que traz impactos positivos ao clima organizacional.

Palavras-chaves: Inteligência Emocional. Estudo de Caso. Instituições Financeiras.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência emocional é um tipo de inteligência que envolve as habilidades de perceber, entender e identificar os próprios sentimentos e dos outros, considerada também a capacidade de motivar e ter controle sobre as emoções para as tomadas de decisões. Essa habilidade pode definir o sucesso e o insucesso dentro de uma organização que influencia no desempenho de trabalho do funcionário (MIRANDA, 2017).

É importante ressaltar que nem todas as decisões são tomadas com base na razão (DINIZ, 2022), pois fatores emocionais interferem nas escolhas dos indivíduos, pensando nisso surge o conceito de finanças comportamentais que “[...] são uma corrente de estudo das finanças essa flexibiliza o pressuposto da racionalidade completa aproveitando o conhecimento acerca da forma como os indivíduos se comportam” (LOBÃO, 2020, p.05).

Com relação às tomadas de decisões Zulan, Martinelli e Marin (2019) apresentam que o ser humano possui uma racionalidade limitada a suas convicções e interesses, por isso, nem sempre consegue calcular os riscos de maneira racional, o que aumenta a taxa de erro. Com relação às finanças comportamentais ocorre da mesma maneira, na maioria dos casos as decisões são tomadas com base em um retorno imediato, o que pode levar a perdas significativas em investimentos.

Ser racional nas decisões envolve entender os processos que envolvem as finanças comportamentais no que diz respeito a economia e política e colocá-los em prática. Assim sendo, entender o cenário econômico é importante, pois as “[...] decisões que os agentes econômicos tomam são na verdade, afetadas, por fatores psicológicos” (LOBÃO, 2020, p.13), entretanto, quando existe conhecimento a racionalidade é levada em consideração, o que diminui a margem de erro e aumenta o nível de Inteligência Emocional, uma vez que IE está relacionada a dominar sentimentos e tomar decisões de maneira empática. No ambiente de trabalho envolve verificar a produtividade com um olhar voltado para o estado de saúde do trabalhador e, criar soluções em busca de melhorias para o funcionário e para a empresa (ALVES, 2021, p.301).

Para ser um bom gestor é necessário ter inteligência emocional, o que envolve saber lidar com pessoas, ou seja, conseguir motivar a equipe e liderar de forma persuasiva, assim, “a comunicação [...] exerce um papel de transformação nas carreiras dos profissionais de qualquer área” (HAMMERSCHMITT; HAMMERSCHMITT; TERNUS, et. al., 2022, p. 261).

Também é necessário dominar as emoções, Goleman (2005) diz que os indivíduos que possuem maior domínio sobre suas emoções, têm maiores chances de se sentirem mais satisfeitos e eficazes em suas vidas, conseguindo obter maiores produtividades em suas ações. Pessoas que não possuem certo domínio emocional tendem a criar batalhas interiores que atrapalham a sua concentração e a pensar com clareza no trabalho.

A inteligência emocional tornou-se importante em contribuir com a satisfação de um bom clima organizacional, de forma que todos sintam-se satisfeitos e empenhados a realizarem suas atividades para alcance dos resultados.

Um líder tem como principal obrigação motivar sua equipe, ele não conseguirá motivá-la se deixar transparecer a falta de autoconfiança, se as emoções do líder forem aceitas pelos colaboradores provocará um clima harmônico, que aumentará a motivação de todos. Porém, se caso não houver consciência deste líder sobre o efeito de suas emoções e ele não as controla, o relacionamento com os colaboradores será um fracasso (ROQUE, et. al., 2006).

O problema de pesquisa tem como intuito responder a seguinte questão: Qual a influência da Inteligência Emocional nas instituições financeiras? Justifica-se a escolha das instituições financeiras como objeto de estudo, por elas atuarem como uma importante aliada na gestão das finanças pessoais dos indivíduos. Assim sendo, compreender como ocorre internamente os processos e as tomadas de decisões trazem entendimento sobre o quanto essas empresas se preocupam com o bem estar de seus funcionários.

A presente pesquisa visou, então, investigar a questão da Inteligência Emocional em gestores de duas instituições financeiras, objetivando entender se os líderes dessas instituições se importam com o sentimento e emoção de seus funcionários durante o cumprimento de metas de vendas e como a Inteligência Emocional se relaciona com as finanças comportamentais.

Com a pesquisa busca-se despertar nos gestores investigados o interesse para explorarem sobre a inteligência emocional, para lidarem melhor com suas emoções na vida pessoal e principalmente no trabalho, pois, seu trabalho impacta diretamente a vida dos seus liderados e também a qualidade do trabalho oferecido para as pessoas no meio social.

2 Referencial Teórico

A expressão inteligência emocional, ou suas abreviações QE (*Emotional Intelligence*) / IE (Inteligência Emocional) se tornou um conceito conhecido em distintas línguas. Um fator

significativo é o seu impacto no mundo dos negócios, principalmente com relação as áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários, assim, sendo, as empresas focam na inteligência emocional para realizar contratação e a gestão de pessoas (GOLEMAN,1995).

A inteligência emocional conforme Goleman (1995, p.63) é definida como “[...] a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos”. No âmbito empresarial está ligada a “[...] adaptação à dinâmica organizacional, integração e relacionamento, pois [as pessoas que têm essa habilidade] são comunicativas e criativas, e possuem um forte sentido de responsabilidade e uma capacidade notável de adaptação à mudança (ALVES, 2021, p.303).

As instituições financeiras são entidades que passam por diversas mudanças, o desenvolvimento do cenário social e profissional foi impactado pela modificabilidade do mundo do trabalho, essa vem à tona com a revolução 4.0. A revolução tecnológica apresenta novos conceitos que envolvem o setor bancário, pois, o processamento manual é substituído por softwares e procedimentos digitais (HAMMERSCHMITT; HAMMERSCHMITT; TERNUS, 2022, p. 262).

Pensando nas mudanças que marcaram o meio, é importante destacar que a inteligência emocional determina o potencial de aprendizagem e os fundamentos de autodomínio. Competências que mostram o quanto os indivíduos conseguem dominar seu potencial traduzindo ele em capacidades profissionais (GOLEMAN,1995).

Nas instituições financeiras é necessário adequação ao mercado, ela leva as adaptações às demandas, o que é possível por meio de quatro competências fundamentais: A técnica, social, pessoal e metodológica, para obtê-las os gestores precisam ter uma visão ampla, possuir características como flexibilidade e comprometimento com o desenvolvimento de todos os processos, o que inclui a habilidade sócio emocional, essa permite perceber as demandas de acordo com a perspectiva do cliente o que leva a resolução dos problemas (HAMMERSCHMITT; HAMMERSCHMITT; TERNUS, et. al., 2022, p. 261).

No gerenciamento de um negócio é necessário ter domínio, conhecimento, e saber se colocar no lugar dos outros, essas habilidades possibilitam as tomadas de decisões assertivas e fidelização dos clientes por meio da satisfação.

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é conceituado como “a interação dos elementos da cultura, [que são vistos como] preceitos, caráter e tecnologia” (EDELA, 2008, p.45). “[...] é algo perceptível e mutável dentro da organização, sendo instigado por elementos que fazem parte da cultura organizacional” (CARNEIRO; ZONDONADI, 2022, p.81).

Trata-se de um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, e é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades, frustrações desencadeiam emoções nocivas que afetam a qualidade e produtividade dentro de uma empresa.

No que se refere aos pontos negativos que interferem no clima organizacional, considerando a avaliação de cada fator, identificaram-se fatores tais como: metas altas e campanhas cumulativas, remuneração [...] com relação aos fatores de relacionamento e espírito de equipe e liderança [são pontos] determinante para elevação do clima organizacional, (CARNEIRO; ZONDONADI, 2022, p.93).

O clima organizacional representa o ambiente interno de uma organização, melhor caracterizado pela atmosfera psicológica que é particular e característica de cada empresa. Ele reflete o ambiente humano, categorizado pelas pessoas de uma organização e que refletem seus sentimentos na forma que executam o seu trabalho (BARBOZA, 2010).

A percepção de clima organizacional é individual, pois dentro de uma mesma empresa um funcionário pode achar o clima organizacional adequado enquanto outro não, então ele é percebido de forma diferente pelos funcionários (SANTOS, 2022).

O clima organizacional é o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais, com as necessidades, valores e diretrizes formais da organização (PAYNE; MANSFIEL, 2003, p. 12).

O clima pode ter características micro espaciais referindo-se ao ambiente de um departamento, ou macro espaciais quando se referem ao ambiente de uma empresa inteira. Não é tangível sendo somente percebido psicologicamente pelos colaboradores que atuam na empresa. (BARBOZA, 2010).

É dever do líder manter o clima organizacional favorável, isso é possível por meio da capacitação e treinamento da equipe, o que leva os mesmos a entender a cultura da empresa, saber lidar com os conflitos.

O principal responsável por manter um clima organizacional adequado está no papel da liderança. Sabe-se, hoje, que um clima adequado de trabalho influencia no desempenho dos colaboradores e situações em que se observa baixo desempenho dos colaboradores, representam casos que podem indicar falta de motivação para o trabalho que podem ser de origem de fatores decorrentes de descontentamento com a empresa ou ainda conflitos interpessoais e interdepartamentais que podem gerar um clima tenso ou desagradável que precisa ser mensurado, avaliado e solucionado (BARBOZA, 2010).

O clima organizacional influencia no comportamento dos indivíduos, pois afeta os níveis de desempenho, motivação e satisfação com o trabalho, é operacionalizável por medidas objetivas e subjetivas (SANTOS, 2022). Existem algumas práticas e ações que auxiliam na manutenção do clima organizacional e o desenvolvimento da equipe elas são:

[...] Adotadas para incentivar [o desenvolvimento da equipe]: a empresa deixar claro para aos seus membros sua cultura organizacional e valores, promovendo treinamentos para desenvolvimento de habilidades emocionais, de acordo com o cargo dos trabalhadores e suas responsabilidades, com o intuito de integrá-los, orientando e ouvindo-os (ALVES, 2021, p.304).

É importante que os colaboradores trabalhem com motivação para que haja um clima organizacional favorável “o ser humano tem a necessidade de ter o seu reconhecido e também aceito pelo grupo em que está inserido, tanto no ambiente de trabalho, e em outros lugares, expressando o desejo de participar” (ALVES, 2021, p.304).

A satisfação no trabalho diz respeito ao nível de contentamento referente às relações entre chefes e colegas de trabalho, em especial se destacam os conceitos de envolvimento, comprometimento e satisfação, que embora estejam associados com os de motivação, mantêm suas propriedades nos sistemas de recompensas e remuneração (CARNEIRO; ZONDONADI, 2022,

p.83).

Para ter um clima organizacional favorável é necessário possuir líderes preocupados com a qualidade de vida do trabalhador, por isso eles precisam ter inteligência emocional, pois esse fator interfere na motivação da equipe. Goleman (1995) diz que pessoas com inteligência emocional conseguem manter o bom estado de espírito e não deixam a ansiedade interferir em sua capacidade de auto confiança, raciocínio e empatia (GOLEMAN,1995).

2.2 Liderança e Inteligência Emocional

A liderança é concebida como centro no processo de grupo, a mesma visa solucionar problemas de personalidade, induzir a confiança na equipe por meio do exercício de influência e através da persuasão (MAXIMINIANO, 2004).

A liderança induz a confiança dos liderados e motiva os colaboradores a trabalharem em prol do bem da empresa que é do bem comum. As principais competências de um líder são: “[criar]uma visão e [motivar] os outros a realizá-la”: é a essência da liderança, qualquer um que seja capaz de expressar uma visão e motivar e tornar a ideia uma realidade pode vir a ser um líder (KRAMES, 2006, p. 9). Deve envolver toda equipe e estimular as ideias que vão favorecer a equipe. Um líder zela pelo clima organizacional favorável, uma vez que:

O ambiente de trabalho influencia tudo o que acontece dentro das instituições, sendo assim, essas influências não podem passar despercebidas. Desse modo, a instituição pode estruturar sua cultura organizacional nos aspectos de comunicação e liderança, destacando as diferenças de cada colaborador, compreendendo as atribuições designadas aos colaboradores e se eles estão satisfeitos e motivados. (CARNEIRO; ZONDONADI, 2022, p.87).

Manter a equipe motivada é uma tarefa que requer inteligência emocional, pois, para motivar é necessário estar motivado. Dentro dos domínios da inteligência emocional, tem-se que o conhecimento das próprias emoções e a motivação são fatores fundamentais e características indispensáveis para os gestores, outra característica que não pode faltar é a empatia.

Quando se trata de instituições financeiras, as decisões precisam ser tomadas de forma rápida, pois é um mercado que está em constante movimento, assim sendo, “O setor bancário é caracterizado por uma elevada pressão exercida sobre os funcionários e estabelecimento de metas bastante desafiadoras” (DINIZ, 2022, p.11)”

Diante das metas desafiadoras presentes no setor bancário, manter a equipe positiva e motivada é o primeiro passo para o sucesso da instituição. “Do ponto de vista da inteligência emocional, o otimismo é uma atitude que protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão diante das dificuldades” (GOLEMAN,1995, p.124).

O líder deve ser capaz de “energizar, motivar e inspirar, em vez de irritar, deprimir e controlar” (KRAMES, 2006, p. 9). Assim, as empresas ao instituir o cargo de liderança para uma pessoa precisa observar se esse indivíduo está emocionalmente preparado para lidar com os conflitos que envolve essa responsabilidade, não somente as habilidades técnicas devem ser levadas em consideração, mas sim a capacidade de liderar pessoas (BLANCHARD, 2005).

Inteligência emocional e liderança devem caminhar lado a lado, pois “A Inteligência Emocional corretamente administrada, surte efeito positivo na equipe de trabalho grande valia, levando a organização ao sucesso” (GOLEMAN,1995, p.124)

O indivíduo quando orientado sobre o uso das emoções de maneira inteligente, para que haja equilíbrio entre a emoção e razão ao lidar com conflitos adversos, relacionado a pessoas, seja no contexto profissional ou no pessoal, gerando resultados positivos para o indivíduo no meio em que está inserido, proporcionando o desenvolvimento para o crescimento individual (ALVES, 2021, p.302).

Exercer a liderança é caminhar em direção à transformação de “gestão de pessoas” em “gestão de talentos”, buscando desenvolver nos colaboradores suas habilidades e competências e identificar na equipe líderes em todos os níveis, a fim de garantir contínuo desempenho.

Para liderar é necessário além de dominar suas próprias emoções, saber trabalhar em equipe e desenvolver seu pessoal, também possuir conhecimentos técnicos e administrativos “A era do conhecimento escancara o raciocínio de que o conhecimento é fonte privilegiada de poder e é esse poder que dará aval às pessoas para liderar” (PEREIRA, 2002, p. 202). O conhecimento é fundamental para as tomadas de decisões e para o crescimento empresarial.

O líder deve ser por excelência um comunicador, e todos dentro da organização precisam ser alimentados de informação. Uma “rede de líderes” trabalha como uma “rede de comunicação”. Os líderes precisam ter à sua disposição vários meios de comunicação, que facilitam seus contatos com os liderados (BLANCHARD, 2005). Em instituições financeiras precisam estar atentos às mudanças de mercado para conseguir reverter possíveis crises, também aderir no ambiente de trabalho ferramentas tecnológicas que facilitam a rapidez na propagação das informações.

O líder precisa ter inteligência emocional para conseguir estruturar uma política de liderança onde todos os colaboradores se envolvam com a visão da empresa e atuem de forma solidária para alcançá-la e para alcançar seus próprios objetivos de crescimento dentro da organização.

A inteligência que vai além da capacidade de diagnosticar, de antecipar cenários vindouros, trata de analisar as circunstâncias por diferentes ângulos, que vão além da habilidade de interagir com as mais distintas pessoas, controlar impulsos, demonstrar sentimentos. É preciso aguçar a inteligência espiritual, não no sentido religioso, mas a inteligência que procura a iluminação, que procura a sabedoria, uma inteligência voltada para o melhor, buscar constantemente a inteligência emocional. (MAXIMINIANO, 2004).

Assim sendo, o líder precisa apresentar as seguintes características: Humildade que tem a ver com compaixão. E a compaixão é boa, transforma-se no desejo de melhorar, de buscar o crescimento conjunto, de criar comprometimento, sinergia no grupo (CARVALHO, 2005.).

Honestidade não apenas no sentido de não perpetrar atos ilícitos, mas honesto no sentido estrito de senso de justiça. O líder honesto é aquele que harmoniza o clima organizacional para a abertura e transparência; que não sobrepõe dois pesos e duas medidas, que possui a ética como princípio constitucional das suas ações (MAXIMINIANO, 2004).

Responsabilidade por cada palavra dita, por cada gesto demonstrado, por cada ação tomada, por todos os comentários realizados (KRAMES, 2006).

Educação nas relações interpessoais, tendo elegância no comportamento de um grande líder, pois sabe tratar as pessoas, sejam elas subordinadas ou não com elegância, com educação (BLANCHARD, 2005).

Humanidade no sentido de que a própria palavra humana está sempre associada à

bondade, benevolência. Então o líder deve ser humano, no sentido amplo da palavra, para com seus colaboradores (KRAMES, 2006).

O líder precisa saber reconhecer seus erros e pedir desculpas. Há que se ressaltar, entretanto, que a humildade não está vinculada ao cargo, está inserida no caráter (KRAMES, 2006). “A relação estabelecida direta com colaboradores com as mais diferentes personalidades com as metas da organização, e para que o líder consiga ter um desempenho bom de sua equipe, torna-se necessário o aperfeiçoamento da sua inteligência emocional” (ALVES, 2021, p.303).

Para ser um bom líder é preciso compreender que pode amar plenamente sem ser servil, saber praticar o perdão, e manter sua palavra, ser capaz de ouvir plenamente o outro numa atitude de entrega, que seja capaz de agir por convicção interna, ser sensível aos problemas dos colaboradores, agindo com ética e respeito, capaz de rever seus valores, capaz de modificar seus pensamentos, capaz de realizar uma mudança interna, capaz de dar à luz a si mesmo incondicionalmente. É importante saber que a maneira, competente de ser líder depende exclusivamente do indivíduo, que se dispõe a agir como tal (MAXIMINIANO, 2004).

2.3 Finanças Comportamentais e Inteligência Emocional

Finanças comportamentais envolve a tomada de decisões de maneira assertiva, as mesmas são relacionadas a investimentos e compras, também ao comportamento humano e às disposições financeiras. Entretanto, existem limitações nas decisões dos indivíduos, mas a mesma está ligada ao comportamento humano e a tomada de decisão com base no instinto. As limitações existentes dizem respeito a incapacidade do ser humano em tomar decisões perfeitas, visto que o processo cognitivo humano é limitado, portanto, não é possível ser assertivo em todas as decisões (ZULAN; MARTINELLI; MARIN, 2019)

Os comportamentos dos indivíduos seguem seus interesses e conhecimentos, as decisões são realizadas de acordo com as vivências, cultura e estímulos, ou seja, na maioria das vezes as decisões são tomadas de forma intuitiva, o que indica um comportamento voltado para as próprias convicções e não para o cálculo racional dos riscos assim, o excesso de confiança leva a perda do autocontrole o que pesa negativamente no quesito Inteligência emocional (DALLAQUA, 2019).

Portanto, é necessário ser emocionalmente inteligente para gerenciar o próprio dinheiro. A Inteligência emocional conforme Goleman (1995) possui 5 pilares, o primeiro é o autoconsciência, o mesmo envolve a capacidade de avaliação dos sentimentos para compreensão, preocupação com os sentimentos e identificação de sentimentos contraditórios, de modo geral, envolve as finanças comportamentais, pois, uma pessoa que possui autoconsciência consegue discernir seus sentimentos, assim sendo, quando ela estiver sendo influenciada pela emoção a realizar uma determinada compra a mesma identifica essa atitude para corrigi-la.

O segundo pilar é o auto controle, envolve a tomada de decisão com base na racionalidade, pois, não é ideal decidir por impulso, isso prejudica o indivíduo, com relação as finanças comportamentais as decisões irracionais levam a prejuízos financeiros. Assim, um indivíduo que possui autocontrole realiza compras de acordo com suas necessidades e principalmente por meio da pesquisa de mercado, visto que essa permite entender quais são as possibilidades de preços de uma determinada mercadoria.

O próximo pilar é a auto motivação, envolve a persistência dos objetivos mesmo em situação ao qual existem obstáculos, volta-se a atenção para os planos, metas e objetivos,

elaboração de planejamento pessoal e profissional. Portanto, possuir esse pilar é uma forma de gerenciar as decisões financeiras, uma vez que realizar planejamentos traçando metas e objetivando o crescimento pessoal e profissional é uma maneira de gerir as finanças com base no comportamento.

Os pilares seguintes são empatia e sociabilidade, esses pilares envolvem o ato de se colocar no lugar dos outros e o relacionamento com o outro. Pilares que se associam diretamente com as finanças comportamentais, pois, as mesmas envolvem tomadas de decisões financeiras. Como exemplo, o estudo de caso da presente pesquisa, os gestores estão em um cargo de liderança e atuam diretamente com pessoas, pessoas que tomam decisões rotineiramente sobre seu dinheiro, muitas encontram-se em situações de endividamento por causa de decisões erradas, assim, cabe aos líderes analisar a particularidade de cada cliente que os procuram resolvendo os mesmos de maneira empática.

Possuir inteligência emocional é uma forma de conseguir equilibrar as decisões e tomá-las de maneira racional, analisando as situações e enxergando soluções para os problemas de maneira a trazer benefícios, mas, conforme o conceito de racionalidade limitada, não é possível tomar decisões 100% assertivas, visto que o processo cognitivo humano é limitado (ZULAN; MARTINELLI; MARIN, 2019)

2.4 Estudos sobre Inteligência Emocional

Com relação ao tema, ele já foi investigado por Vicente (2007) que resultou em um artigo intitulado “A inteligência emocional como característica fundamental do profissional: um estudo de caso na empresa Banco Real ABN AMRO — agência centro” objetivou verificar o perfil dos profissionais de cargos gerenciais e de liderança do Banco Real ABN AMRO — Agência Centro de Florianópolis/SC no período de 19 a 23 de janeiro de 2007, referente à Inteligência Emocional.

Silva (2010) também realizou um estudo de caso intitulado “Inteligência emocional nas organizações” para analisar, com base no material bibliográfico indicado, como as pessoas se comportam no ambiente organizacional para se comunicarem e se relacionarem, as causas e consequências sofridas pela organização por atitudes, tomadas de decisão e negociações baseadas no uso das emoções.

Adotou duas frentes metodológicas a fim de alcançar os objetivos propostos. A primeira metodologia consistiu em uma pesquisa bibliográfica. A segunda metodologia diz respeito a uma abordagem quantitativa obtida por meio da aplicação de um questionário que mostrou de forma concreta como as pessoas lidam com as emoções no ambiente de trabalho.

E, Souza (2020) apresentou artigo intitulado “Inteligência emocional nas organizações” que descreve o conceito de inteligência emocional, tendo em vista a importância do uso inteligente e adequado das emoções no contexto organizacional, para a geração de resultados positivos. Realizou um estudo bibliográfico para analisar a moldura conceitual para mostrar o quanto é importante a inteligência emocional nas organizações.

Assim sendo, existem muitos estudos relacionados a IE, é um tema de grande relevância social, pois, a Inteligência Emocional envolve a habilidade de liderar de forma eficaz e está relacionada a manter um clima organizacional favorável por meio do desenvolvimento do grupo, e se a equipe está motivada ela trabalha em prol da satisfação dos clientes.

3 Procedimentos Metodológicos

A metodologia de estudo abordada nesta pesquisa é o modelo qualitativo e quantitativo por meio do estudo de caso. A metodologia qualitativa tem sido utilizada em diversas áreas de conhecimento, por isso é importante compreender a utilização desse método de pesquisa como caminho que proporciona um leque de possibilidades investigativas.

A análise da pesquisa qualitativa possibilita que o pesquisador descreva e interprete os dados de sua pesquisa, todavia é importante que o mesmo situe em que campo se insere seu trabalho, bem como o potencial e limites dos métodos qualitativos.

Essa pesquisa possui caráter qualitativo por identificar se dois líderes de duas instituições financeiras do triângulo mineiro possuem e reconhecem a influência da inteligência emocional nas suas tomadas de decisões. Os resultados são alcançados por meio da análise de Inteligência Emocional dos gerentes de duas instituições financeiras, o estudo é realizado por meio da Medida de Inteligência Emocional (MIE) e análises de dados no Peso da Escala Likert o que equivale ao método quantitativo aplicado nesse artigo.

Para Yin (2005, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (MARTINS, 2008, p.11).

De modo geral, os passos para realização da investigação foram: A aplicação de uma entrevista semiestruturada e a aplicação da escala MIE – Medida de Inteligência Emocional (SIQUEIRA et al, 1999).

As perguntas para a entrevista foram: Há quanto tempo trabalha na empresa? Qual seu sexo? Essas duas primeiras perguntas tiveram como objetivo entender quanto tempo o/a entrevistado/a trabalha na instituição e se trata de um homem ou de uma mulher. As próximas perguntas foram: Para você o que é IE? No seu entendimento ter IE é importante para gerenciar uma empresa? As mesmas tiveram como intuito entender se existia um conhecimento prévio dos/as entrevistados/as a respeito da IE.

As perguntas seguintes são: Consigo interpretar claramente meus sentimentos? Foram realizadas para entender se existe a percepção das próprias emoções. As seguintes perguntas foram: Consigo entender os meus limites e não tomo decisões precipitadas? Foram realizadas para ter ciência se os/as entrevistados tomam decisões precipitadas. As próximas perguntas foram realizadas para entender como os mesmos lidam com os erros da equipe sendo ela: Qual a reação quando alguém da equipe erra?

E as últimas perguntas estão relacionadas a motivação e empatia, são elas: Me sinto motivado a maior parte do tempo e gosto de motivar a minha equipe para ter melhores resultados? Realizo atividades de forma cotidiana para motivar minha equipe? Quando alguém da equipe está passando por algum problema pessoal consigo identificar por meio das reações que a pessoa realiza que se difere de quando a mesma está bem? Tenho a capacidade de me colocar no lugar dos outros, por isso procuro ajudar as pessoas da minha equipe? Brigo muito com minha equipe, pois eles me tiram do sério? Quase nunca perco a paciência pois tenho facilidade em lidar com relacionamentos?

Para entender a percepção dos gerentes sobre o que é a IE e a auto avaliação dos mesmos sobre possuir ou não IE por meio de uma por meio da aplicação da escala MIE – Medida de Inteligência Organizacional, desenvolvido por Siqueira et al (1999). Essa escala foi baseada nas 5 habilidades da IE descritas por Goleman que são: Autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. De modo geral, a escala possui 59 perguntas, elas envolvem as 5 habilidades descritas por Goleman (1995). São 10 perguntas

relacionadas à autoconsciência, 12 envolvendo a auto motivação, 10 sobre autocontrole, 14 envolvendo a empatia e 13 sobre sociabilidade (LOPES, 2020).

A forma de mensuração dos resultados para encontrar a média de IE é por meio da escala likert, que possui opções para marcar: sempre, muitas vezes, poucas vezes e nunca, o valor mínimo é de 59 e máximo pode chegar a 236. As perguntas possuem conotações, sendo elas positivas e negativas, conotação positiva se trata de comportamento ou ações positivas referente ao que está sendo perguntado, enquanto isso, conotação negativa está relacionado ao comportamento ou ações negativas perante a perguntas (LOPES, 2020).

Na conotação positiva o peso da escala likert é (4) sempre, (3) muitas vezes, (2) poucas vezes, (1) nunca, enquanto isso, com relação a conotação negativa o peso é na escala likert é (1) sempre, (2) muitas vezes, (3) poucas vezes, (4) nunca (LOPES, 2020). Para fins dessa pesquisa considera-se a média superior a 3,0 para indicar índices positivos de inteligência emocional.

4 Resultados e Discussões

Para mensuração dos resultados foi utilizado o teste Medida de Inteligência Emocional (MIE) e uma entrevista semiestruturada. Assim, dois gerentes de bancos diferentes responderam de acordo com suas habilidades e aptidões.

A entrevista foi realizada de forma remota na plataforma google meet, e para o teste foi realizado o “*google forms*”, os pilares da IE foram medidos de acordo com a Escala Likert.

Conforme dados da entrevista o Gerente I trabalha na empresa de setor bancário há 10 anos e seis meses, o mesmo é do sexo masculino e possui 31 anos. Já, o Gerente II é uma pessoa do sexo masculino, trabalha no setor bancário a 5 anos e possui 27 anos de idade,

Perguntou-se para o entrevistado I o que é Inteligência Emocional, o mesmo respondeu: “Uma busca pelo equilíbrio e controle das emoções em diferentes aspectos da vida, tanto pessoais quanto profissionais, além de entender suas influências nas relações interpessoais, no trabalho, família e na comunidade em geral, buscando constante conhecimento e desenvolvimento para obter esse equilíbrio”.

A mesma pergunta foi realizada ao entrevistado II, que disse: “É o ato de você saber lidar com as frustrações e as emoções que acontecem no seu dia a dia. Sendo as adaptações que temos que ter perante situações que vão decorrer no seu meio pessoal e profissional. Então a pessoa precisa ter uma adaptação volátil, que ela consiga alcançar o que é proposto para ela, pois a pessoa precisa treinar suas adaptações e saber lidar com esse tipo de dados para conseguir chegar no que a pessoa almeja”

Ambos os entrevistados se voltaram o olhar para a IE como algo em desenvolvimento, em construção, o que fica nítido nas palavras “buscando constante conhecimento” e “adaptações que temos que ter”, “treinar suas adaptações”, também ressaltaram aspectos relacionados ao controle das emoções e o saber lidar com outras pessoas.

Em seguida, os entrevistados responderam se eles acreditam ou não que a IE é importante para lidar com conflitos. Os dois disseram que sim. O entrevistado I respondeu: “Gerenciar uma empresa, envolve lidar com tomada de decisões, relações interpessoais, entrega de resultados, entre outros processos, dessa forma a pessoa que tem essa responsabilidade precisa entender e diferenciar aspectos pessoais e profissionais, objetivos e subjetivos para conseguir desempenhar sua função de forma eficaz que traga resultados e valorize o capital humano de sua empresa, sendo assim é preciso ter inteligência emocional para lidar com as mais variadas situações”

Enquanto isso, o entrevistado II disse “A inteligência emocional nos auxilia em vários aspectos, liderar envolve muito o ato de cuidar dos funcionários então o líder tem que lidar com o desenvolvimento profissional de cada funcionário, é preciso saber lidar com as emoções poder controlá-las em determinadas situações de conflitos porque depois que identificamos nossas emoções ficam mais fácil tê-las sob controle dentro do ambiente da empresa. Quando você se torna líder você passa a ensinar as pessoas a forma que você faz, então um bom líder é liderar uma equipe e produzir novos líderes”

Os dois entrevistados consideraram a IE importante para gerenciar pessoas no intuito de desenvolvê-la, o entrevistado I ressalta essa preocupação quando menciona a importância da IE para a valorização do capital humano e, o entrevistado II quando disse que um bom líder produz novos líderes. Assim sendo, as respostas se relacionaram com o desenvolvimento da equipe por meio de uma liderança assertiva que visa o crescimento.

A próxima pergunta foi se os líderes conseguem interpretar claramente seus sentimentos, o entrevistado I disse que sim, na maioria das vezes e considera esse fato importante para “manter o equilíbrio emocional no ambiente de trabalho e manter uma postura profissional”, o mesmo também disse que reconhece os seus limites e busca analisar de diferentes perspectivas quando existe uma decisão importante para ser tomada.

Com relação a resolução de problemas ele consegue dominar seus sentimentos e resolver de maneira justa e satisfatória.

O entrevistado II também respondeu de maneira afirmativa a questão e ressaltou “Eu como líder consigo me desligar quando chego em casa e poder usufruir do meu tempo com minha família, então consigo identificar o que estou sentindo não colocando sobrecargas nas coisas que não precisam, é saber ter domínio sobre os próprios sentimentos com isso vejo que consigo interpretar bem meus sentimentos dentro e fora do trabalho”

Enquanto o entrevistado I respondeu o questionamento de maneira a associar o domínio dos sentimentos às tomadas de decisões, o entrevistado II associou a questão ao saber separar o profissional do pessoal.

Foi questionado se os entrevistados tomavam decisões precipitadas, ambos responderam que não, e em comum disseram que pensam de forma racional para tomar uma decisão, a mesma é tomada com base em planejamento estratégico e nunca de maneira impulsiva. Com relação a dominar os sentimentos para solucionar erros, os dois participantes responderam que conseguem dominar e consideram esse fato primordial para saber os próximos passos a serem realizados.

A pergunta seguinte foi: Qual a minha reação quando alguém da equipe erra? O entrevistado I respondeu “Sempre que há algum erro, primeiramente ouço o que a pessoa tem a dizer, verifico neste instante e investigo se trata de um erro relacionado à conduta ou a falta de conhecimento, entendendo e resolvendo a situação a aplicação do feedback de correção é feita para que não volte a acontecer”.

Enquanto o entrevistado II disse “Precisamos ter a mente aberta para entendermos que existem diferentes tipos de personalidades, quando alguém da minha equipe erra eu ouço o que o funcionário tem a dizer e analiso a melhor forma de resolver a situação, isso nos ajuda na resolução do erro para que ele seja evitado de acontecer novamente”, diante das duas respostas, a atitude dos líderes quando existe algum erro na equipe é primeiramente entender o que houve por meio da escuta e em seguida tomar decisões com base em análise de todo cenário.

Com relação a pergunta: ° Me sinto motivado a maior parte do tempo e gosto de motivar minha equipe para ter melhores resultados? Os dois entrevistados se consideram

motivados e disseram que a motivação está relacionada ao empenho da equipe, o que interfere diretamente nos resultados do grupo.

Quando existe alguém da equipe que está passando por algum problema a postura do entrevistado I é tentar entender a dificuldade e auxiliar na resolução de maneira empática. Já o entrevistado II ressaltou a importância da transparência e a conexão entre o líder e o liderado, pois considera importante que os líderes tenham conhecimento a respeito da história da sua equipe. Os dois entrevistados declararam que lideram de maneira empática e ressaltaram a importância de se colocar no lugar dos liderados para tomar decisões justas.

O entrevistado I respondeu à pergunta “Brigo muito com minha equipe, pois eles me tiram do sério? Como não, ressaltou a importância de dar feedbacks de maneira objetiva e construtiva, enquanto isso, o entrevistado II disse que nunca gritou com ninguém da sua equipe e que resolve todas as questões que aparecem na base do diálogo.

Ambos também disseram que quase nunca perdem a paciência com a equipe e isso se dá devido a experiência em cargos de liderança, entendem que perder a paciência não resolve um conflito e sim gera outros conflitos, faz com que o clima organizacional fique ruim e cria problemas ao invés de solucioná-los, o que não é interessante para o resultado da equipe.

De modo geral, na auto avaliação realizada por meio da entrevista semiestruturada os dois entrevistados consideraram a Inteligência Emocional como um fator indispensável para exercer a liderança, disseram que possuem Inteligência Emocional, mas que a mesma foi desenvolvida por meio de vivências e que pode ser aperfeiçoada com o tempo, reconhecem que o conhecimento é importante e estão em constante aprendizado e desenvolvimento. Consideram a empatia importante para o gerenciamento de uma equipe e não enxergam atitudes como gritar com os funcionários ou submetê-los a situações constrangedoras como positivas.

Com relação à análise do MIE dos dois entrevistados, segue os resultados de acordo com as respostas dos mesmos: Os pilares da IE foram avaliados por meio da escala likert e atribuiu-se a pontuação de cada item de acordo com a conotação, sendo que a média 3 indica índices positivos de inteligência emocional.

Segue a tabela com o resultado das dimensões das habilidades da IE dos entrevistados (TABELA 1).

Tabela 1: Dimensões da IE

DIMENSÃO	ENTREVISTADO I	ENTREVISTADO II
I- AUTOCONSCIÊNCIA	3,7	2,8
II- AUTOCONTROLE	3,3	2,7
III- AUTOMOTIVAÇÃO:	3,25	3,5
IV- EMPATIA	3,8	2,8
V- SOCIABILIDADE:	2,5	3,4

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para Goleman (1995, p.16) “Aqueles que conseguem gerenciar suas vidas emocionais com mais serenidade e autoconsciência parecem ter uma vantagem clara e considerável na saúde”, de modo geral, a autoconsciência está ligada a decisões que leva a um modo de vida mais saudável. Observa-se que enquanto o entrevistado I obteve índices positivos nessa

questão, o entrevistado II obteve um índice mediano nessa questão, revelando que ele ainda pode desenvolver melhor essa questão.

Analisando o item de auto consciência, o entrevistado I teve como dimensão 3,7; os itens que mais pesaram no quesito IE foi relacionado ao sentimento, visto que nesse item a pontuação na escala *likert* foi 3, assim, muitas vezes que o mesmo consegue identificar, nomear e reconhecer os próprios sentimentos, mas não em todas as vezes. Portanto, Miranda (2017) afirma que a identificação dos próprios sentimentos é uma habilidade necessária para definir o sucesso na liderança organizacional, pois, a partir da identificação dos próprios sentimentos é possível identificar o dos outros também (MIRANDA, 2017).

Com relação ao entrevistado II, o mesmo teve no item autoconsciência uma nota não favorável para IE nos itens 3, 5 e 9 da escala, ao qual foi atribuída a pontuação 2, o que mostra uma limitação relacionada a capacidade de tomar decisões perfeitas. No caso aqui apresentado o entrevistado não avalia, não reconhece e não consegue nomear seus sentimentos ao mesmo tempo que reflete e analisa aquilo que sente, pois nesses dois itens conseguiu alcançar o peso máximo. Portanto, um líder deve ter consciência das suas emoções para conseguir se auto controlar e ter um bom relacionamento com os colaboradores (ROQUE, et. al., 2006).

No pilar do autocontrole, o entrevistado II demonstrou, também possuir questões de autocontrole a serem desenvolvidas, diferente do entrevistado I que obteve uma média positiva. Goleman (1995, p.26) apresenta que as pessoas “[...] que não têm autocontrole — sofrem de uma deficiência moral. A capacidade de controlar os impulsos é a base da força de vontade e do caráter”, portanto, pode-se relacionar o autocontrole a força de vontade e caráter.

O entrevistado I no item autocontrole demonstrou pontos fortes com relação a IE no item 4 que indica paciência, visto que ele não retruca provocações, o que demonstra racionalidade nesse item, o mesmo ocorreu nos itens 6 e 7 que também estão associados à paciência. Entretanto com relação aos itens 3 e 5 a pontuação foi 2, o que demonstrou que ele reage diante de uma agressão e que não conta até 10 diante de uma provocação, apresentando limitações nessas habilidades. De modo geral, o entrevistado demonstrou autocontrole, mas que precisa melhorar alguns pontos, e conforme Blanchard (2005) uma pessoa que possui cargo de liderança precisa ser emocionalmente inteligente, pois, é necessário que esse indivíduo esteja preparado para lidar com conflitos, fator que se relaciona com a capacidade de lidar com pessoas o que está relacionado diretamente com o auto controle, visto que as decisões precisam ser pensadas e repensadas antes de ser tomadas.

No entrevistado II foi identificada racionalidade limitada nos itens 4, 5, 7 e 9 visto que a nota alcançada na escala *likert* foi de 2, o que trouxe o que indica a necessidade de aprimoramento no que diz respeito a possui sempre a resposta para insultos, não contar até dez diante de uma provocação, falar o que vem à cabeça e tomar decisões com base no impulso. Com relação ao autocontrole, ele está ligado ao clima organizacional, pois, líderes que possuem essa habilidade conseguem mediar conflitos e resolver problemas com facilidade (EDELA, 2008).

Quando se trata da automotivação, ambos os entrevistados demonstraram possuir índices positivos. Goleman (1995, p.73) apresenta a motivação como colocar as emoções a serviço de uma meta, portanto envolve a busca constante por alcançar objetivos.

O entrevistado I em nos itens 1, 2, 7 e 8, 9 e 10 e 13 teve nota 3, assim, muitas vezes o participante consegue elaborar planos para a própria vida, se mantém esperançoso e otimista assim como persegue metas, mas houve uma limitação, pois, não é sempre que é possível cumprir com essas habilidades. Com relação aos itens 3,4,5 e 6 foi notada racionalidade e essas questões pesaram positivamente para a identificação da IE. Com relação ao item

automotivação ele é importante visto que o líder deve ter a capacidade de inspirar seus liderados, incentivá-los por meio do exemplo (KRAMES, 2006).

Com relação ao entrevistado II nos itens 1, 2, 3, 4, 9 e 12 a nota atribuída foi 4 o que pesou positivamente para avaliação de IE e demonstrou racionalidade, com relação aos itens 5, 6, 7, 8, 10 e 11 foi demonstrada também facilidade, já que obteve média 3. Os mesmos estão relacionados a realizações de projetos pessoais. A auto motivação envolve a capacidade de lidar com projetos e mudanças dentro da empresa, uma vez que as organizações devem se adaptar diariamente as demandas do mercado, um líder auto motivado consegue se adaptar as mudanças e preparar a equipe para as mesmas (CARNEIRO; ZONDONADI, 2022).

No pilar da empatia, novamente o entrevistado II obteve um índice menor que 3, revelando que ainda pode melhorar nesse quesito. A respeito da empatia Goleman (1995, p.74) fala que se trata da “capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a “aptidão pessoal” fundamental.”

A respeito, então, da empatia, o entrevistado I demonstrou facilidades em todos os itens da escala. Os mesmos referem-se à nomeação de sentimentos das pessoas, entendimento da necessidade de um amigo e identificação de interesses do próximo. Fazendo uma inter-relação com o item autoconhecimento, esse líder muitas vezes possui dificuldade em identificar seus sentimentos, e, no item empatia apresentou facilidade em nomear o sentimento dos outros. Conforme Goleman (1995) empatia é uma habilidade essencial para o desenvolvimento da equipe, visto que envolve a capacidade de ler emoções nos outros e lidar de maneira inteligente com as mesmas, envolve sensibilidade com relação aos sentimentos dos outros.

Já o entrevistado II revelou menores índices de empatia demonstrando que ele até sabe quando uma pessoa está com problemas mesmo que ela não fale, entretanto, não reconhece como um amigo se sente através dos gestos não verbais, não identifica quando alguém está com problemas e nem sabe quando um amigo precisa de ajuda.

A respeito da sociabilidade, o participante I obteve média menor que 3, indicando questões a serem resolvidas nessa área, diferente do participante II que demonstrou ser mais sociável. Ser sociável é uma maneira de cativar pessoas, a sociabilidade está relacionada com a auto confiança e a persistência otimista perante obstáculos, portanto, uma pessoa que possui esse pilar da IE consegue liderar com mais facilidade (GOLEMAN, 1995).

Assim, o entrevistado I demonstrou que o mesmo possui poucos amigos e prefere dessa forma assim. Ser uma pessoa que contém sociabilidade indica IE, pois, envolve o trabalho em equipe, visto que um líder que possui essa característica consegue levar os seus liderados a melhorar o seu desempenho, pois, possui um bom relacionamento interpessoal com os seus liderados (SOUZA, 2020).

Já o participante II teve índices iguais e maiores a 3, indicando ser mais sociável em todos os itens, principalmente nos itens: 6 “Faço com que as pessoas se sintam bem ao meu lado”, 8 “Converso animadamente com um desconhecido” e 9 “faço com que as pessoas sintam bem ao meu lado”. Santos (2022) diz que saber lidar com a equipe auxilia na resolução de problemas e, esse fator está relacionado a sociabilidade.

Com relação ao percentual final na escala likert, o entrevistado I teve a pontuação total de 194 enquanto o entrevistado II pontuou 182. De modo geral, o entrevistado I possui mais tempo de empresa (10 anos) e também é mais velho (31 anos), enquanto o entrevistado II possui menos tempo (5 anos) e é mais novo (27 anos). Sabendo que a IE é uma característica adquirida, existe indícios que a maior pontuação do entrevistado I está ligada ao tempo de experiência.

Considerações Finais

Com base nos resultados dos questionários, os gestores se auto avaliaram como pessoas com Inteligência emocional, porém os mesmos identificaram que se trata de um processo construtivo que é aprimorado com base na experiência, por isso, demonstraram que estão em processo de melhoria contínua, fato demonstrado pela capacidade de calcular os riscos com relação a investimentos e os cuidados com as tomadas de decisões e os impactos dessas decisões para a empresa e para os seus liderados.

Foi demonstrado com base no questionário que existe uma preocupação dos gestores em desenvolver sua equipe para que eles também alcancem a IE.

Com relação aos entrevistados eles demonstraram um percentual diferente, enquanto o entrevistado I demonstrou mais IE nos itens de autoconsciência, autocontrole e empatia, o entrevistado II demonstrou mais IE nos itens automotivação e sociabilidade. Portanto, a IE se trata da junção dos resultados obtidos nos pilares, assim, ambos os gerentes demonstraram ter IE para o exercício da sua profissão, mas que precisam desenvolver, ainda, alguns itens conforme descritos na análise de dados.

Pelas respostas apresentadas, compreende-se que os gestores entendem a importância da IE para uma liderança assertiva, pois buscam aprimorar cada vez mais essa habilidade, eles compreendem que a IE interfere na forma como os conflitos serão resolvidos, o que impacta diretamente o clima organizacional e os resultados dos negócios

O objetivo da pesquisa foi alcançado, visto que por meio do questionário e da entrevista foi possível compreender se os gestores se preocupam ou não com o sentimento dos seus liderados na realização das atividades dentro da instituição.

A pesquisa possui como limitação demonstrar a análise apenas na percepção de dois gestores, por isso, os resultados não se aplicam a todas instituições financeiras, sugerindo pesquisas com um número amostral maior e pelo método, também, quantitativo. Como estudos futuros pode-se ampliar o objeto de pesquisa, realizando entrevistas com mais instituições e com empresas de diversos ramos aumentando assim o campo de análise, além de relacionar a outros construtos como produtividade e motivação.

Referências

ALVES, Israel Ribeiro. A Inteligência Emocional: Influência na Vida Profissional e nas Organizações. Revista ibero-americana de Humanidades, **Ciências e Educação**. São Paulo, v.7.n.12.dez. 2021.

BARBOZA, Anne Rose Rodrigues, Aspectos Comportamentais no Processo de Seleção. 2010 Disponível

em:<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/aspectos-comportamentais-no-proc-es-so-de-selecao/51599/> Acesso em 09 de jul.2022.

BLANCHARD, Kenneth, et all. **Gerente de Minuto. Desenvolver equipes de alto desempenho**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Universidade São Francisco, 16(2), p.279-291, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a08v16n2>. Acesso em: 02 de set. 2022.

CARNEIRO; Maria Euzilene Vieira; ZANDONADIVERACI, Paula Santos. Clima Organizacional: relevância no ambiente de trabalho, verificação da motivação profissional dos

colaboradores e a influência na produtividade de uma cooperativa de crédito. **Revista FAROL** Rolim de Moura – RO, v. 17, n. 17, p. 78-99, 08 de nov. 2022.

CARVALHO, Madalena. Competências de um líder maior. 2005. <http://www.partes.com.br/colunistas/madalena/competencias2.asp> Acesso em 09 de jul. 2022.

DALLAQUA, Marcel Fernandes. Sistema de apoio à decisão inteligente para Day Trading: contornando a racionalidade limitada e tomando boas decisões consistentemente com o uso da Inteligência Artificial. 2019. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. doi:10.11606/D.3.2019.tde-20032020-085902. Acesso em: 20 de jun. 2023.

EDELA, Lanzer Pereira de Souza. **Clima e cultura organizacionais**. Porto Alegre: Edgard Büchler, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional a Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Editora Objetiva LTDA, 1995.

HAMMERSCHMITT, Vianei Luís; HAMMERSCHMITT, Patrícia dos Santos Hammerschmitt; TERNUS, Carline Ternus. A Gestão da Carreira do Profissional Bancário na Revolução 4.0. **Revista Conexão**, n. 10, 2022.

KRAME, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextame, 2006.

LOBÃO, Júlio. **Finanças comportamentais: Quando a economia encontra a psicologia 2º Edição**, Editora Actual, 2020.

LOPES, Mavíael Filipe Lacerda do Nascimento Lopes. Análise das Medidas de Inteligência Emocional: Antes e após a intervenção dessas vivências. **Dissertação do programa de pós graduação em Neurociências e comportamento** do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. 2020. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47135/tde-28052020-182738/publico/lopes_me.pdf Acesso: 09 de mai. 2023.

MARTINELLI, M. L. **Pesquisa qualitativa – um instigante desafio**. São Paulo: Editora Veras, 1999.

MARTINELLI, Maria. Lúcia. **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MAXIMINIANO, A. C. A. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

MIRANDA, Robero Lira. **Além da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Milton Luís Figueiredo. **Como transformar os gerentes em líderes de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 2008.

SANTOS, L. C., VÁSQUEZ, O. C. A Pesquisa de Clima Organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. 2012, *Avaliação*, 17(1), pp. 43,63.

SANTOS, Neusa Maria Bastos. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. 2º Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SIQUEIRA, M. M. M., BARBOSA, N. C., ALVES, M. T.. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, n.15, v.2, p.143–152, 1999. <https://doi.org/10.1590/S0102-37721999000200007>

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência emocional nas organizações**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2010. 49p.

SOUSA, Daniele Alves De. Inteligência emocional no trabalho. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)** (Bacharelado em Administração de Empresas) UniCeub – Centro Universitário de Brasília. Brasília-DF 2013.

SOUZA E. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** SP: Edgard Blucher, 2008.

TAVARES, Karen Luiza. Finanças Comportamentais e o Processo de Tomada de Decisão: O Perfil do Investidor e a Relação nas Decisões de Consumo. **Trabalho de Conclusão de Curso** apresentado ao Curso de Administração da Universidade Católica de São Paulo, 2022. Disponível em: https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/31922/1/Karen%20Luiza%20Tavares_Karen%20Luiza%20Tavares.pdf Acesso: 10 de jun. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional.** 2001.

VICENTE, Silvia Nadria Medeiros. A inteligência emocional como característica fundamental do profissional: um estudo de caso na empresa Banco Real ABN AMRO — Agência Centro — Florianópolis/SC. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharel em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis. 2007

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZULIAN, Aline; MARTINELLI, Orlando; MARIN, Solange Regina. Indivíduo, comportamento e decisão econômica: as contribuições dos conceitos de racionalidade limitada, processos cognitivos duais e heurísticas. **Economia Ensaios**, 2019. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bfzKP> Acesso: 19 de jun. 2023.