

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS GRADUAÇÃO MBA GESTÃO EM COOPERATIVISMO**

NAILY CRISTINI GUIDARINI

**A GESTÃO E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

CRICIÚMA

2013

NAILY CRISTINI GUIDARINI

**A GESTÃO E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para obtenção do título de MBA em Gestão em Cooperativismo.

Orientadora: Prof.^a MSc. Gisele Silveira Coelho Lopes.

CRICIÚMA

2013

**Dedico este trabalho ao meu esposo Rafael,
aos meus pais Jaime e Nadir, ao meu irmão
Luiz e aos meus avós, Nena, Modesto e
João.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha família, pelas minhas conquistas, meu trabalho e pela oportunidade de estar concluindo mais uma etapa de minha vida com este trabalho, que é a pós-graduação (MBA).

Agradeço em especial ao meu esposo Rafael, por todo incentivo e dedicação... Por ter sido meu poço de paciência e sabedoria no decorrer deste curso e sempre.

Agradeço a minha avó Nena e ao meu avô Modesto, por todas as orações, por sempre acreditarem em mim, nos meus sonhos e projetos.

Agradeço aos meus pais, Jaime e Nadir e ao meu irmão Luiz, por todos os momentos de incentivo, carinho, apoio e compreensão.

Agradeço em especial ao Sicredi e aos seus gestores que nos proporcionaram e incentivaram na conclusão deste curso.

A todos os professores que assim como nós, deixaram suas famílias e suas casas, durante muitos finais de semana para nos transmitirem conhecimento.

A todos os colegas de classe e de cooperativa, que nestes finais de semana que passamos juntos, pudemos aprofundar nossas amizades e trocar experiências da nossa realidade no dia-a-dia.

De forma calorosa, agradeço também a minha orientadora Gisele, que desde o primeiro momento se dispões a me acompanhar nesta nova caminhada, que foi a monografia.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma me auxiliaram para a conquista de mais esta vitória em minha vida.

Muito Obrigada!

“A vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, certamente como matemática ou leitura, com maior ou menor habilidade, e exige seu conjunto especial de aptidões”.

Daniel Goleman

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar como os gestores de uma cooperativa de crédito podem utilizar-se da inteligência emocional de seus colaboradores como fator motivacional. Para tanto foram abordados na fundamentação teórica temas como inteligência emocional, liderança, motivação e desempenho. E também desenvolvida uma pesquisa de abordagem quantitativa com os gestores 20 e colaboradores 68 da cooperativa em estudo os quais responderam dois instrumentos de coleta de dados. A partir da pesquisa pode-se concluir que a equipe de colaboradores e gestores da cooperativa é jovem, possui um bom domínio sobre sua inteligência emocional, existe sinergia entre gestores e colaboradores e estes buscam compreender sentimentos e emoções próprios e das demais pessoas ao seu redor.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança. Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	29
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero dos Gestores	45
Tabela 2 - Tempo de trabalho na cooperativa dos gestores e colaboradores.....	46
Tabela 3 - Setor em que trabalham os gestores e colaboradores.....	46
Tabela 4 - Tempo em que em os líderes exercem cargo de gestão	47
Tabela 5 - Desejo de exercer cargo de gestão (colaboradores).....	47
Tabela 6 - Compreensão de sentimentos e emoções próprias gestores e colaboradores.....	49
Tabela 7 - Irritação dos gestores e colaboradores ao receber críticas.....	50
Tabela 8 - Estabelecimento de objetivos próprios por parte dos gestores e colaboradores.....	51
Tabela 9 - Sentimento positivo em relação ao elogio a terceiros por parte dos gestores e colaboradores	52
Tabela 10 - Compreensão dos sentimentos e emoções por parte dos gestores e colaboradores.....	53
Tabela 11 - Compreensão das causas das emoções próprias por parte dos gestores e colaboradores.....	54
Tabela 12 - Dificuldades de conversar com pessoas de opiniões adversas por parte dos gestores e colaboradores	55
Tabela 13 - Dedicção para alcançar determinado objetivo por parte dos gestores e colaboradores.....	55
Tabela 14 - Capacidade de controlar as próprias emoções por parte dos gestores e colaboradores.....	56
Tabela 15 - Vivencia de problemas alheios como se fossem próprios por parte dos gestores e colaboradores	57
Tabela 16 - Compreensão dos sentimentos das pessoas ao ouvi-las por parte dos gestores e colaboradores.....	58
Tabela 17 - Visão otimista dos líderes ao falarem sobre o futuro.....	59
Tabela 18 - Visão dos líderes sobre os outros sentirem orgulho por estarem associados a ele.....	59
Tabela 19 - Visão dos gestores sobre buscarem alternativas diferentes ao solucionar problemas.....	60

Tabela 20 - Visão dos gestores sobre falarem com entusiasmo sobre o que precisa ser feito	61
Tabela 21 - Visão dos gestores sobre o fato de tratarem os outros como indivíduos, e não apenas membros de um grupo.....	62
Tabela 22 - Visão dos gestores sobre o fato de concentrarem sua atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas.....	63
Tabela 23 - Visão positiva e motivadora a respeito do futuro por parte dos gestores	64
Tabela 24 - Visão dos gestores sobre considerarem cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	65
Tabela 25 - Visão dos gestores sobre proporem novas alternativas de realizar e completar atividades do dia a dia	66
Tabela 26 - Visão dos gestores sobre estigarem os outros a fazerem mais do que o esperado	66
Tabela 27 - Visão dos gestores sobre o fato de conseguirem elevar o desejo dos outros em obter sucesso	67
Tabela 28 - Visão dos gestores sobre liderarem um grupo que é eficiente.....	68
Tabela 29 - Visão dos gestores sobre estimularem os outros a tentar com maior afinco.....	69
Tabela 30 - Visão dos gestores quanto à eficácia no atendimento de necessidades relacionadas ao trabalho	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivo Específico	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	15
2.3 TIPOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16
2.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	17
2.5 O PAPEL DO LÍDER E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	18
2.6 LIDERANÇA <i>VERSUS</i> GESTÃO	19
2.7 TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA	20
2.7.1 Teoria dos Traços	21
2.7.2 Teorias Comportamentais	22
2.7.3 Teoria Contingenciais /Situacionais	23
2.7.4 Teoria do Caminho Objetivo	23
2.7.5 Teoria da Tomada de Decisão	24
2.8 ESTILO DE LIDERANÇA E LÍDER	24
2.8.1 Liderança Carismática	24
2.8.2 Liderança Transformacional e Transaccional	25
2.8.3 Tipos de Líder	26
2.9 MOTIVAÇÃO	27
2.9.1 Teorias Motivacionais	28
2.9.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	29
2.9.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	30
2.9.1.3 Modelo ERC de Alderfer.....	31
2.9.1.4 Teoria das Expectativas de Victor Vroom.....	32
2.9.1.5 Teoria da Expectação de Lawler	33
2.9.1.6 Teoria da Equidade de Stacey Adams	34
2.9.1.7 Teoria X e Y de Mc Gregor.....	35
2.10 A MOTIVAÇÃO E O LÍDER.....	36

2.11 DESEMPENHO	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 TIPOS DE PESQUISA	39
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	39
3.1.2 Pesquisa Descritiva.....	40
3.1.3 Pesquisa de Campo ou de Levantamento.....	40
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
3.3 ANÁLISE ORGANZAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	42
3.5 LOGÍSTICA DA PESQUISA.....	43
3.6 ABORDAGEM DA PESQUISA	44
4 RESULTADO DA PESQUISA	45
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	45
4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	48
4.3 DESEMPENHO DA LIDERANÇA	58
5 CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE.....	78
APÊNDICE A – Questionário aplicado durante a pesquisa.....	80

1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras possuem um papel fundamental no cenário econômico brasileiro. Dentro destas instituições se encontram os bancos, as financeiras e as cooperativas de crédito.

Desde o surgimento do cooperativismo no Brasil que se deu no início do século XX, até os dias atuais este sistema financeiro passou por mudanças institucionais e se desenvolveu, tornando-se mais sólido e presente no setor, ganhando reconhecimento. (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES 2009).

As cooperativas de crédito vêm se destacando de forma considerável e apresentando números expressivos. No ano de 2008 o número de associados chegava a 185 milhões, sendo que somente no Brasil estes números eram de 3,2 milhões e existiam 1,1 mil cooperativas de crédito. (WOCCU, 2008). Já no ano de 2010, havia no mundo 53.000 cooperativas de crédito distribuídas em 100 países e possuíam participação de mercado financeiro de 7,5% (WOCCU, 2010).

De acordo com Pinheiro (2008), a estrutura do cooperativismo de crédito no Brasil é composta por 2 Bancos Cooperativos; 5 Confederações; 1 Federação; 38 Cooperativas Centrais; 1423 Cooperativas Singulares e no ano de 2009, estas cooperativas de crédito somavam em números, 4044 pontos de atendimento e mais de 3 milhões de associados.

Dentro deste contexto, as cooperativas de crédito concorrem no mercado financeiro diretamente com os bancos comerciais privados e públicos e buscam se diferenciar destes criando relacionamento com seus associados, prestando-lhes um atendimento diferenciado, fornecendo produtos e serviços de qualidade.

Mas para que possa oferecer este atendimento diferenciado e que se crie um bom relacionamento com os associados, necessita-se de colaboradores qualificados e o mais importante, motivados a trabalharem e transparecerem seus melhores sentimentos aos associados através de atitudes proativas. É nesta realidade que entra o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito, que precisam buscar entender como a inteligência emocional pode ser utilizada para motivar os seus colaboradores e usar este fator em prol da cooperativa.

Desta forma, neste cenário econômico de crescimento da cooperativa estudada, a pesquisadora identificou a oportunidade de conhecer o papel dos gestores da mesma, em relação à inteligência emocional como fator motivacional de

seus colaboradores.

1.2 PROBLEMA

A cooperativa de crédito em estudo, desde o ano de 2007 quando ingressou no sistema cooperativo Sicredi, vem tendo um crescimento significativo na região sul de Santa Catarina e possui um planejamento e perspectivas de crescimento ainda maiores para os próximos anos. Para se ter ideia deste crescimento, no ano acima citado a mesma era composta por 2 unidades de atendimento e hoje (2013) já são 9 e mais uma superintendência regional, estando programado a inauguração de mais 2 novas unidade para final deste ano.

Desta forma, torna-se um desafio para a mesma ter gestores capacitados e que estejam preparados para se relacionar com seus colaboradores de forma que haja um entendimento de ambas as partes, em prol dos objetivos da cooperativa. Para isto, surge a necessidade por parte dos gestores em entender como a utilização da inteligência emocional de seus colaboradores pode motivá-los no dia a dia. Diante deste cenário, surge o problema de pesquisa que será abordado: ***Como os gestores de uma cooperativa de crédito lidam com a inteligência emocional para motivar seus colaboradores?***

Para se chegar a resposta deste questionamento, a pesquisa será realizada dentro de 9 unidades de atendimento que compõem a cooperativa em estudo, bem como em sua superintendência, pois esta possui relação direta com as unidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito em relação à inteligência emocional como fator motivacional de seus colaboradores.

1.3.2 Objetivo Específico

- a) Identificar o perfil dos gestores e colaboradores da instituição em estudo;

- b) Identificar a importância da inteligência emocional como fator motivacional na visão dos gestores e colaboradores;
- c) Conhecer como os gestores podem utilizar-se da inteligência emocional para identificar comportamentos que influenciam no desempenho dos colaboradores;
- d) Propor sugestões à empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Na atualidade, ouve-se falar muito em motivação e liderança e em uma forma de se conseguir ótimos resultados financeiros através da utilização destes fatores no mercado em que as organizações estão inseridas. O que muitas empresas esquecem é que são as pessoas que nelas trabalham que fazem os resultados acontecerem e que estes resultados são consequências das atividades desenvolvidas por cada colaborador. Desta forma a motivação tem um papel fundamental, pois esta é a fonte de inspiração pessoal de cada indivíduo, são os motivos que o fazem levantar todos os dias, deixar sua família e sua casa, e ir desempenhar seu papel como colaborador em determinada instituição.

Este estudo objetiva conhecer o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito em relação à inteligência emocional como fator motivacional de seus colaboradores. Torna-se importante atingir este objetivo, pois a motivação está relacionada à inteligência emocional, ou seja, a capacidade de identificar sentimentos e emoções próprios e dos demais indivíduos utilizando-se da informação como fonte do pensamento e da ação. Ou, seja, a forma como cada indivíduo percebe, entende e influencia suas emoções. Diante disto, a inteligência emocional influencia diretamente no desempenho de determinada atividade ou processo e esta se torna um grande diferencial para pessoas que sabem utiliza-las. Cabe aos gestores e líderes das organizações, a utilização desta competência como diferencial competitivo organizacional, mas para isso torna-se necessário identificar comportamentos que influenciam no desempenho dos colaboradores e desenvolver a inteligência emocional de cada um.

Sendo assim este estudo é relevante para a pesquisadora, para a universidade e para a cooperativa de crédito. Para a pesquisadora torna-se relevante, pois o mesmo proporcionará a obtenção de dados de suma importância para o desenvolvimento de uma liderança baseada na motivação de seus

colaboradores através da utilização da inteligência emocional dos indivíduos. Para a Universidade, pois esta será mais uma obra de seu acervo bibliográfico, sendo que os conhecimentos obtidos serão resultados da mesma. Para a cooperativa de crédito em questão, pois proporcionará utilizar-se dos dados obtidos para redirecionar suas ações e conceitos quanto a inteligência emocional de seus colaboradores, forma de liderança e motivação.

Portanto, torna-se viável este estudo, pois a pesquisadora tem acesso aos dados necessários e informações, autonomia para o desenvolvimento da pesquisa, tempo e recursos para a realização do mesmo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica tem como objetivo fundamentar os temas abordados no decorrer deste trabalho, que de forma geral são inteligência emocional, liderança e motivação, baseado em estudos e pesquisas já realizadas sobre os assuntos, dando embasamento científico ao estudo aqui realizado.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo inteligência emocional foi utilizado pela primeira vez, pelos psicólogos Peter Salovey e John D. Mayer, no ano de 1990. Mas foi Daniel Goleman em 1995 em seu livro *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, que analisou mais profundamente esta poderosa aptidão. (PEREIRA, 2005).

Mas afinal, o que é inteligência emocional? Inteligência emocional, de acordo com Goleman (1995), refere-se à capacidade de reconhecer e controlar emoções próprias e dos outros.

Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional é o monitoramento de sentimentos e emoções de si mesmo e dos demais, e a forma de se utilizar esta informação para guiar pensamentos e ações, ou seja, “é a capacidade do ser humano em desenvolver suas habilidades, em perceber, entender e influenciar as emoções” (FERREIRA et al., 2009, p.2).

De acordo com pesquisas realizadas por Goleman (2001) todas as pessoas possuem habilidades emocionais, sendo que certas pessoas possuem um ótimo desempenho nesta área enquanto outras nem tanto. O autor ainda afirma que a prática auxilia a elevar a escala da inteligência emocional. Esta prática consiste em: a) conhecer os próprios sentimentos, pois grande parte das pessoas não sabe definir seus próprios sentimentos como amor, orgulho, vergonha, ou não sabem explicar a razão do surgimento destes; b) possuir empatia, que é a capacidade de sentir as emoções e sentimentos dos outros como se sente as próprias emoções; c) aprender a controlar as próprias emoções que consiste em se saber quando expressar e quando conter as emoções, e como estes fatos podem influenciar as demais pessoas; d) remediar danos emocionais que implica no reconhecimento e na reparação dos deslizos emocionais e magoas que se causa a outras pessoas; e, e)

integração de tudo que consiste no desenvolvimento da interatividade emocional, que é a capacidade de sentir os sentimentos daqueles que nos cercam e saber interagir da melhor forma com eles.

Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional pode ser dividida em quatro domínios, sendo estes: a) percepção das emoções, que é a habilidade de identificar sentimentos, ou mudança de estado emocional através de expressões ou do tom da voz; b) uso das emoções, que consiste em utilizar informações emocionais para gerar pensamentos ou um determinado raciocínio; c) entender emoções que é a capacidade de identificar oscilações emocionais nem sempre perceptíveis; d) controle (e transformação) da emoção, que é a habilidade de lidar com os sentimentos.

Portanto, Goleman (2001, p. 48) afirma que “a vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, certamente como a matemática ou leitura, com maior ou menor habilidade, e exige seu conjunto especial de aptidões”. Ou seja, a inteligência emocional é uma metacapacidade, que permite a boa utilização de qualquer outra aptidão que se possua.

2.3 TIPOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Conforme Gardner (1998) os seres humanos não possuem apenas uma inteligência geral, mas sim várias inteligências que são independentes e que agem sob diferentes realidades. Estas inteligências podem ser: inteligência verbal ou linguística, inteligência lógico-matemática, inteligência sinestésica corporal, inteligência espaço-visual, inteligência musical, inteligência interpessoal e inteligência intrapessoal, estando estas duas últimas na base da inteligência emocional.

A inteligência interpessoal de acordo Ferreira et al. (2009) pode ser definida como a habilidade de entender as outras pessoas, a maneira de conviver e aceitar os outros. Goleman (1995) complementa dizendo que entender as pessoas é saber o que as motiva, como trabalham e como se pode trabalhar cooperativamente com elas.

Já a inteligência intrapessoal é a autoavaliação e conhecimento dos próprios sentimentos. Ou seja, é a capacidade de se relacionar consigo mesmo, de administrar seus próprios sentimentos e emoções em prol de seus objetivos. É a

inteligência da autoestima. (GARDNER, 1998).

A utilização da inteligência interpessoal e intrapessoal, da inteligência emocional pode ser considerado um grande diferencial competitivo pessoal e organizacional, conforme vai apresentar o tópico a seguir.

2.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A inteligência emocional para Ferreira et al. (2009) é um grande diferencial para as pessoas que sabem utilizá-la, e influencia diretamente no desempenho de determinado projeto ou atividade, contribui para um bom relacionamento interpessoal, sem contar que pessoas emocionalmente equilibradas possuem chances maiores de se tornarem líderes. Para Bradberry e Greaves (2007, p. 96) “pessoas bem resolvidas emocionalmente são aquelas com as quais é mais fácil trabalhar [...]” e “são também as que mais conseguirão realizar aquilo que se propõem a fazer”.

De acordo com Salovey e Mayer (1990) a capacidade de adaptação e de ser bem sucedido na vida do ser humano está relacionado à capacidade de o mesmo raciocinar sobre suas experiências emocionais e responder de forma adaptada às influências geradas pela razão. Ou seja, pessoas emocionalmente inteligentes utilizam a razão para entender as próprias emoções e das dos outros, e lidam com elas de forma a buscar as emoções para interpretar situações e tomar decisões mais racionais (BASTOS, 2008).

No dia a dia das instituições, a maioria das situações de trabalho se dá pelo relacionamento entre as pessoas. Desta forma para Ferreira et al. (2009, p. 1) “pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão, gentileza tem mais chances de obter o sucesso”. Num contexto organizacional, esta característica tem sido considerada um ponto de destaque, sendo que esta está diretamente relacionada ao desempenho individual, e também ao estilo de liderança, bem como ao estímulo de comportamento (BASTOS, 2008).

Bastos (2008) ainda afirma que alguns estudos indicaram uma correlação entre a eficácia de liderança e a inteligência emocional, e que outros evidenciaram que líderes que possuem uma elevada inteligência emocional apresentam comportamentos ligados ao tipo de liderança transformacional, e que este tipo de comportamento influencia diretamente para o sucesso da organização.

Desta forma, o próximo tópico apresentará como um gestor/líder pode utilizar a inteligência emocional para influenciar seus colaboradores/colegas de trabalho na busca do resultado esperado.

2.5 O PAPEL DO LÍDER E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A utilização da Inteligência Emocional, dentro de uma organização permite a esta um diferencial competitivo frente às demais, ou seja, ao se analisar as necessidades básicas (salários e benefícios) de seus colaboradores no geral são as mesmas, a grande diferença está na forma como o mesmo é motivado a desenvolver suas atividades e no clima da organização. (FERREIRA et al., 2009).

Diante do exposto e levando-se em consideração os reais benefícios que a inteligência emocional pode trazer para uma organização, muitas empresas vêm investindo nesta área “visando a excelência de seu capital humano, principalmente no que se refere à liderança. Estão partindo da concepção de que podemos lidar com as emoções, assim como lidamos com a matemática e a física” (FERREIRA et al., 2009, p. 1).

Bastos (2008) afirma que por muito tempo foi dito aos gestores e colaboradores das organizações, para que deixassem seus sentimentos do lado de fora da organização, quando na verdade o bom desempenho está em gerir os sentimentos, ou seja, saber lidar com eles.

Para se entender como um líder pode utilizar a inteligência emocional a favor da organização, é necessário se definir o que é liderança. Teixeira (1998) define liderança como a habilidade de influenciar as demais pessoas de forma que estas venham a fazer o que o líder quer que seja feito, ou ainda, que busquem atingir os objetivos do grupo. Yukl (2006) define liderança como o processo pelo qual um elemento de um grupo ou organização influencia a interpretação de fatos, fatores ou acontecimentos pelo restante dos membros deste grupo, sendo que estes fatores podem ser objetivos e estratégias, organização de atividades de trabalho, motivação em prol do alcance de determinado objetivo, desenvolvimento de competências, confiança, cooperação, apoio, entre outros.

Para se exercer liderança, é imprescindível se ter sensibilidade, dedicação à equipe e pensamento coletivo. Um líder deve ser um condutor de pessoas. Ele deve agir de acordo com o que fala sendo que o mesmo serve de

exemplo para as pessoas sob sua liderança. (PONTES, 2008).

Sendo assim, Teixeira (1998) expõe que é fundamental a liderança na gestão das instituições, chegando-se mesmo a confundir liderança com gestão, pois o sucesso de um bom gestor também se dá pela sua capacidade de influenciar e motivar seus colaboradores para atingirem níveis mais altos de desempenho, utilizando-se dos recursos disponíveis como tecnologias e capacidades. Porém, nem todos os líderes são gestores, e nem todos os gestores são líderes.

2.6 LIDERANÇA *VERSUS* GESTÃO

As funções de liderança e gestão possuem a condição de complementaridade e não de similaridade, sendo que ambas são essenciais para a continuidade das organizações. (BASTOS, 2008).

Segundo Tourinho (1981) chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial, ou seja, exerce algo que lhe foi concedido. Líder é a pessoa que por sua própria personalidade direciona um grupo com a colaboração de seus membros. Para as pessoas que compõem o grupo, a liderança pode estar relacionada ao desenvolvimento de atividades relevantes ou ainda representar uma relação emocional entre a liderança/líder e o grupo. Em paralelo a isso pode ou não estar associado ao cargo que esta pessoa exerce.

A palavra liderança muitas vezes é utilizada para definir quem comanda (chefe) e em outros casos para definir quem guia (líder), mas na verdade há grandes diferenças entre liderar e ter um cargo de gestão, ou ser chefe. O chefe não lidera, mas possui poder autoritário sobre os liderados. O líder pelo contrário possui influência sobre o grupo ou equipe. (PONTES, 2008).

Tourinho (1981, p. 64) afirma que “na prática se constata a dificuldade de anuência da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da empresa, já o líder volta-se ao desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim para o seu grupo”. Pontes (2008, p. 22) ainda complementa que “ser líder não é ser o “chefe” ou o “gerente”, é muito diferente disto. Para continuar líder de qualquer tipo de grupo, a pessoa deve ter conhecimento e habilidade necessária para poder guiar o grupo no cumprimento de suas tarefas”.

Marcondes (2010) afirma que muitos autores apresentam as diferenças entre um gerente e um líder, e que as definições mais comuns são: gerente faz as

coisas de maneira correta, é eficiente e autoritário, e possui características como: mandar, controlar, moldar, restringir, entre outras. Já o líder, faz as coisas certas, é eficaz e flexível. Suas principais características são: desafiar, libertar, capacitar, etc. Resumindo um gerente consegue fazer com que os outros façam, o líder consegue fazer com que sintam vontade de fazer.

Quando um papel de liderança é assumido por um profissional que até então exercia atividades técnicas, o grupo acredita que ele possua objetivos bem definidos e estratégias coerentes para direcionar as ações em busca dos resultados organizacionais. Mas é fundamental entender que a condução das ações inicia-se primeira pela condução de pessoas. Desta forma cabe ao líder identificar nos seus liderados seus pontos fortes e fracos, e direcioná-los para a busca constante de melhorias. (PONTES, 2008).

A liderança deve ser voltada para as pessoas, o líder deve preocupar-se em manter a equipe participativa e atuante, sempre levando em conta o bem estar do grupo, trabalhando no sentido de compreender os integrantes do mesmo e ajudá-los (MARCONDES, 2010). Um ponto importante apresentado por Pontes (2008) é que a liderança despreparada pode criar conflitos, interesses de poder e o pior desmotivar a equipe. Por isso é importante que o líder conheça os desafios enfrentados pelo grupo. A liderança é um dos norteadores das organizações em busca da excelência e sua própria superação, por isto encontrar líderes eficazes parece ter se tornado vital para o sucesso das mesmas. Este fato atrai um grande número de teorias e modelos que visam identificar, desenvolver e avaliar estas pessoas chaves que são os líderes dentro das organizações.

Desta forma no próximo tópico serão abordados os estilos e teorias sobre liderança.

2.7 TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA

Ao longo do tempo a definição de liderança sofreu muitas alterações devido ao contexto cultural, social e ambiental das pessoas que buscavam estudar o tema (MARCONDES, 2010). Cavalcanti et al. (2006) afirma que definir liderança não é uma tarefa fácil, mas identificar quem a tem torna-se mais simples, sendo que de forma mais usual a definição de liderança está ligada a capacidade de influenciar pessoas ou grupos.

A definição de uma liderança ideal torna-se difícil, pois o estilo de um líder eficaz em determinada situação ou realidade, pode ser totalmente impróprio em outro momento ou situação. Mas esta dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não impede a análise sobre as diversas formas de liderar e sobre os resultados alcançados por estas. (PONTES, 2008).

Para Chiavenato (2002), a teoria que explica a liderança através da análise de estilos de comportamento sem levar em consideração as características pessoais do líder, refere-se aos estilos de liderança autocrática e a democrática. De forma simples, o líder autocrático é aquele que especifica como as coisas devem ser realizadas, sua atenção é mais voltada para o que tem que ser feito e muitos do grupo o nomeiam de “chefe”. Já o líder democrático, possui uma visão diferenciada de si e dos demais e procura compartilhar decisões e atividades, está voltado para as relações interpessoais, e possui credibilidade com o grupo.

Pontes (2008) apresenta esta teoria de liderança como a mais antiga e simples, mas afirma que a maioria das demais teorias são baseadas nesta classificação.

Portanto, existem controvérsias entre os estudiosos, no que se refere a habilidade de liderança, sendo que para alguns os líderes já nascem prontos, ou seja, possuem características pessoais que lhes propiciam a habilidade de liderar, e para outros esta habilidade é adquirida a partir de experiências de vida. (PONTES, 2008).

2.7.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços atribui as qualidades pessoais de uma pessoa à sua capacidade de liderança, sendo que estas características não podem ser aprendidas (BASTOS, 2008).

Desta forma a teoria dos traços afirma que pessoas que possuem determinadas características seria um líder inato, e que quem não as possui seria um liderado (MARCONDES, 2010).

Esta teoria enfatiza que só poderia ser líder as pessoas que possuem determinados traços físicos (estatura, aparência), intelectuais e sociais (MARCONDES, 2010). Bryman e Cramer (1993) complementam com a personalidade (autoestima, autoconfiança, estabilidade emocional, sensibilidade

interpessoal entre outros) bem como aptidões e habilidades específicas (como inteligência, fluência verbal).

De forma sintética para Cavalcanti (2006) a teoria dos traços seria apenas a soma de características pessoais, mas estas características não garantem o sucesso de um líder.

2.7.2 Teorias Comportamentais

Como a teoria dos traços não consegue esclarecer o exercício de liderança, por volta do ano de 1950 foi desenvolvido as teorias comportamentais, que buscaram evidências mais assertivas relacionadas a liderança, sua prática e características de comportamento dos líderes, que os tornassem mais eficazes. (GARRIDO, 2004).

As teorias comportamentais tem foco no comportamento do líder, sendo que a liderança deste deriva de seus comportamentos, e com o passar do tempo pode ser aprendida (BASTOS, 2008).

Nos estudos iniciais foram identificados três estilos básicos de liderar: o autocrático e o democrático, já citados anteriormente e o liberal, que é aquele que deixa mais a vontade os colaboradores, sendo que eles decidem quais atividades realizar e como realizá-las. Posteriores a estes estilos de liderança foram acrescentados mais dois que são: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas. (MARCONDES, 2010).

A liderança orientada para a tarefa, de acordo com Bastos (2008), consiste na definição do grau por parte do líder de suas tarefas/trabalho e dos demais, visando alcançar os objetivos traçados. Marcondes (2010) ainda complementa que os líderes voltados para as tarefas tem foco no cumprimento de prazos e metas, distribui tarefas e busca qualidade e economia.

A liderança orientada para as pessoas tem uma grande preocupação com o bem estar das pessoas e do grupo, buscando ajudá-los e compreendê-los. Os líderes possuem comportamentos, tais como: ênfase nas relações humanas, prioriza o desenvolvimento de trabalhos em equipe; sabe ouvir, presta atenção e incentiva os colaboradores. (MARCONDES, 2010).

2.7.3 Teoria contingenciais /situacionais

Com o passar do tempo e de novos estudos realizados identificou-se a necessidade de avaliar a variável situação em que no tipo de abordagem contingencial o ambiente passa a ter grande importância e as relações entre a organização e o meio também. (MOREIRA; LUCENA, 2005)

As teorias contingenciais afirmam que o comportamento dos líderes depende das situações ou circunstâncias em que os mesmos se encontram. (TEIXEIRA, 1998).

Bastos (2008) apresenta um dos modelos mais importantes da abordagem contingencial que foi criado em 1967 por Fiedler no qual ele analisa 3 elementos fundamentais para o sucesso de um líder, e que são eles: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação.

Fiedler (apud VAROLO, 2011) expressa à ideia de que não é somente características de um líder que determinam o seu desempenho, mas também as variáveis situacionais que o cercam, e a relação que o líder possui com seus liderados (cooperação, lealdade, amizade).

Outro ponto importante nesta teoria é a relação entre o sucesso do líder e o nível de maturidade de seus liderados, tanto para o trabalho quanto para a maturidade psicológica. Quanto mais alto for o nível de maturidade de um colaborador, mais responsabilidades o mesmo tem para atingir as metas. Ou seja, esta teoria relaciona o sucesso do líder com o nível de maturidade dos liderados, pois está diretamente relacionada às equipes e não mais somente na figura do líder. (MARCONDES, 2010).

2.7.4 Teoria do caminho objetivo

Segundo Marcondes (2010), a teoria do caminho objetivo está relacionada a crença de que os líderes eficazes são capazes de guiar o caminho de seus liderados em direção a realização de suas atividades, auxiliando-os na eliminação de obstáculos, para que possam chegar aos seus objetivos de trabalho.

Esta teoria apresenta a ideia de que os liderados farão o que os líderes desejarem desde que estes saibam como atingir os objetivos do líder, e que o líder visualize que seus subordinados consigam atingir seus objetivos pessoais neste

processo. (BERGAMINI, 1994).

Está baseada nas expectativas dos colaboradores em relação aos seus objetivos pessoais, e na capacidade de o líder influenciá-los nesta percepção. Ou seja, o líder cria uma correlação entre objetivos pessoais dos colaboradores e os organizacionais, apoiando os mesmos através de caminhos que o levam a atingir ambos. (BASTOS, 2008).

2.7.5 Teoria da tomada de decisão

De acordo com Varolo (2011), na atualidade é considerada a abordagem mais elaborada e sofisticada, pois determina que a eficácia do líder é determinada pela qualidade de suas decisões e pelo nível de aceitação destas decisões por parte de seus liderados.

Bergamini (1994) complementa que esta teoria permite a participação dos interessados (subordinados) na tomada de decisão e que este fato aumenta sua motivação em implementá-la, sendo que para isso deve-se fornecer ao subordinado o maior número de informações sobre o assunto ou tarefa.

Como se pode observar, com o passar do tempo, o líder das organizações passou por várias evoluções, e o tema liderança está sempre em busca de uma definição exata (VALORO, 2011), desta forma no próximo tópico serão abordados os estilos de liderança e de líder existentes.

2.8 ESTILO DE LIDERANCA E LÍDER

Muitos são os autores que abordaram e abordam os temas relacionados à liderança. Ao longo do tempo foram desenvolvidas várias teorias relacionadas ao estilo de liderança exercido pelos líderes. (FACHADA, 1998). Sendo assim, a seguir serão apresentadas algumas destas teorias.

2.8.1 Liderança Carismática

A origem da teoria da liderança carismática baseou-se na forma como os liderados atribuíam qualidades extraordinárias, em especial o carisma, ao seu líder. Esta percepção por parte dos envolvidos acontece geralmente em situações de

crise, em que estes atribuem características excepcionais e uma visão radical a determinada pessoa, e se dispõem a segui-la por acreditarem que esta pessoa seja capaz de superar tais crises. (BASTOS, 2008).

Yukl (1999), de forma simples afirma que as diversas teorias descrevem a liderança carismática como a capacidade que a pessoa/líder possui de influenciar os demais.

Para Rodrigues (2006), um líder carismático é aquele que tem a capacidade de influenciar pessoas, ou grupos de pessoas, sem que se consiga explicar diretamente a razão. Entretanto, alguns fatores pessoais e ambientais podem contribuir para o entendimento da liderança carismática, sendo que em geral um líder carismático sempre possui um sonho, o qual é o seu norteador. Possui grande capacidade de comunicação em especial ao nível emocional, o que faz com que as demais pessoas também partilhem e vivam o seu sonho. Possui um grande grau de empatia, relacionada em especial a grandes grupos, o que o torna capaz de expressar o que o grupo necessita ouvir e acreditar. Em geral os líderes carismáticos são pessoas pouco instáveis, e não se sentem confortáveis em situações ditas normais. O aparecimento dos líderes carismáticos se dá geralmente em situações de incerteza ou instabilidade ou perigo.

Portanto, Yukl (1999) destaca que a liderança carismática ainda está relacionada a outros tipos de liderança, como a liderança transformacional, pois propõe o carisma como um componente deste tipo de liderança. A seguir será apresentado este tipo de liderança juntamente com a liderança transaccional.

2.8.2 Liderança Transformacional e Transaccional

A liderança está diretamente relacionada à capacidade dos líderes direcionarem seus subordinados a agir em prol de determinados objetivos. Desta forma pode-se dizer que a liderança assume duas formas: A liderança transaccional e a liderança transformacional (RODRIGUES, 2006).

Os primeiros conceitos desta teoria foram desenvolvidos pelo autor Burns no ano 1978, onde o mesmo desenvolveu um estudo sobre a liderança política (BASTOS, 2008).

De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional acontece quando os líderes e os seus liderados se relacionam de forma mútua, o que gera por

consequência níveis mais elevado de motivação e moralidade. Já a liderança transaccional consiste num processo de troca, onde o líder identifica as necessidades de seus liderados e a partir de então define processos que visam sanar estas necessidades e também as expectativas do líder.

Para Rodrigues (2006), a liderança transformacional permite uma relação de estímulos recíprocos entre o líder e seus seguidores, o que acaba possibilitando a transformação de subordinados em líderes. Já a liderança transaccional acontece quando alguém tem a iniciativa de se relacionar com outros com intenção de troca de algo ou bens de valor, ou seja, permite a disponibilização de recompensas aos subordinados em prol de sua obediência. Dependendo da situação, o líder pode utilizar-se de ambos os tipos de liderança, admitindo-se a utilização simultânea ou complementar.

Para finalizar, Fachada (1998) afirma que a diferença entre um estilo de liderança eficaz ou ineficaz não depende exclusivamente do comportamento do líder, mas em especial da adaptação destes comportamentos ao ambiente onde o mesmo desenvolve suas funções.

2.8.3 Tipos de líder

Valero (2011) destaca que um líder pode exercer estilos de liderança distintos, desta forma relaciona de forma simples a definição de alguns estilos de líderes, conforme definição a seguir:

- a) Líder Carismático: Possui grande capacidade de influência, confiança, envolvimento emocional com a missão da organização, altos níveis de desempenho e crença dos seguidores;
- b) Líder Executivo (Competência): valoriza a ordem e busca a organização absoluta;
- c) Líder Coercitivo (Poder): utiliza-se da imposição física ou verbal, o que acaba gerando medo muitas vezes em seus liderados;
- d) Líder Distributivo (Autoridade): apenas distribui tarefas, acompanhando tudo de perto, mas mantém-se neutro;
- e) Líder Educativo (Responsabilidade): sua liderança é baseada em exemplos, busca a troca de experiências, o que possibilita aos seus seguidores compreender suas necessidades próprias;

- f) Líder Inspirador (Exemplo): seus liderados sabem o que fazer, não há necessidade de emitir ordens, todos do grupo trabalham em harmonia.

Muitos são os estudiosos e escritores que buscam definir os estilos de líder ou liderança ideal ou mais eficaz (VALORO, 2011). Mas o que se percebe é que cada vez mais um líder precisa ter flexibilidade, moldando-se as situações, utilizando-se de um estilo de liderança e depois outro, conforme a situação. Mas, precisa ter habilidade e sensibilidade ao mesmo tempo (MARCONDES, 2010). Precisa ter a capacidade de identificar as necessidades e os desejos de seus subordinados, e a partir destes incentiva-los através da realização das necessidades da organização a qual estão inseridos, a atingirem seus objetivos. Desta forma, surge a liderança motivacional (VALORO, 2011).

Os gestores/líderes são cobrados por resultados, o que acaba desenvolvendo mais o seu lado racional de pensar e agir, e acaba dificultando a prática da gestão emocional de seus colaboradores. Cabe aos mesmos trabalharem o seu autoconhecimento e autoliderança, para estimular o seu lado emocional. Mas tão importante quanto se conhecer, cabe ao gestor conhecer os demais e identificar as causas que os motivam em seus comportamentos e reações, pois isto o auxiliará a ter sucesso no relacionamento com sua equipe. (SICREDI APRENDE, 2010).

2.9 MOTIVAÇÃO

O ser humano é possuidor de muitas necessidades, mas também de projetos e sonhos. E dentro das organizações, não é diferente. As pessoas buscam traçar um percurso de evolução que dependerá de suas escolhas e atitudes. Desta forma surge um grande dilema para os gestores/líderes das organizações: como fazer para motivar suas equipes? E como fazer para motivar as pessoas? Esta é uma das grandes preocupações dos gestores, pois segundo a definição clássica para motivação aponta que esta vem de dentro de cada pessoa e que outro indivíduo não consegue motivar diretamente outra, ou seja, consegue-se apenas criar situações que a motivem, mas não motivá-las. (MARCONDES, 2010).

Para Lévy-Leboyer (1990) a motivação é um processo que permite a certa pessoa dedicar determinada quantidade de tempo e de atenção para a realização de uma tarefa. O autor ainda afirma que as pessoas podem ser motivadas por

determinadas coisas ou situações, mas não por tudo. Para Ervilha (2008), a motivação é um desejo que está dentro de uma pessoa, e que a motiva a ação, ou seja, a motivação vem de dentro da mesma. Sendo assim, muitos autores afirmam que uma pessoa não pode motivar outra, apenas satisfazer ou não as suas necessidades (VAROLLO, 2011).

Para se compreender melhor a motivação, deve fazer um retrospecto na história e entender o seu surgimento. De acordo com Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, a motivação consistia na utilização de ameaças e punições, o que por consequência gerava um ambiente de medo. Estas punições além de psicológicas poderiam gerar prejuízos de ordem física também.

Foi a partir da Revolução Industrial que as organizações iniciaram a busca pelo aumento dos resultados, através de investimentos em maquinário e procedimentos industriais. Com o objetivo de expandir a produção a qualquer custo, as áreas de Recursos Humanos das organizações criaram planos salariais, benefícios e premiações, que visavam através de uma espécie de competição interna, que seus colaboradores dedicassem o máximo de seu potencial nas atividades desenvolvidas por estes. (VAROLLO,2011).

Foi dentro deste contexto, com a criação das teorias da Administração Científica de Taylor, no início do século XX, que apontava a grande necessidade do atendimento as necessidades básicas, como conforto físico e segurança no trabalho, a chave para o alcance de melhores níveis de produtividade e a criação do movimento das Relações Humanas, por George Elton Mayo (1880-1949) que propôs a substituição da ênfase na estrutura e nas tarefas pela ênfase nas pessoas através da interação social, que os administradores das organizações, passaram a adotar uma nova atitude, a partir da qual os colaboradores sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho. (BERGAMIN, 2008).

2.9.1 Teorias Motivacionais

Foram vários os autores que buscaram identificar as necessidades do homem, e que resultaram por estudar a motivação. Destes estudos, surgiram várias teorias que buscaram definir o comportamento humano, em especial dentro das instituições na realização de suas atividades. (VAROLLO,2011). Desta forma, a seguir serão apresentadas algumas teorias que trouxeram contribuições para o

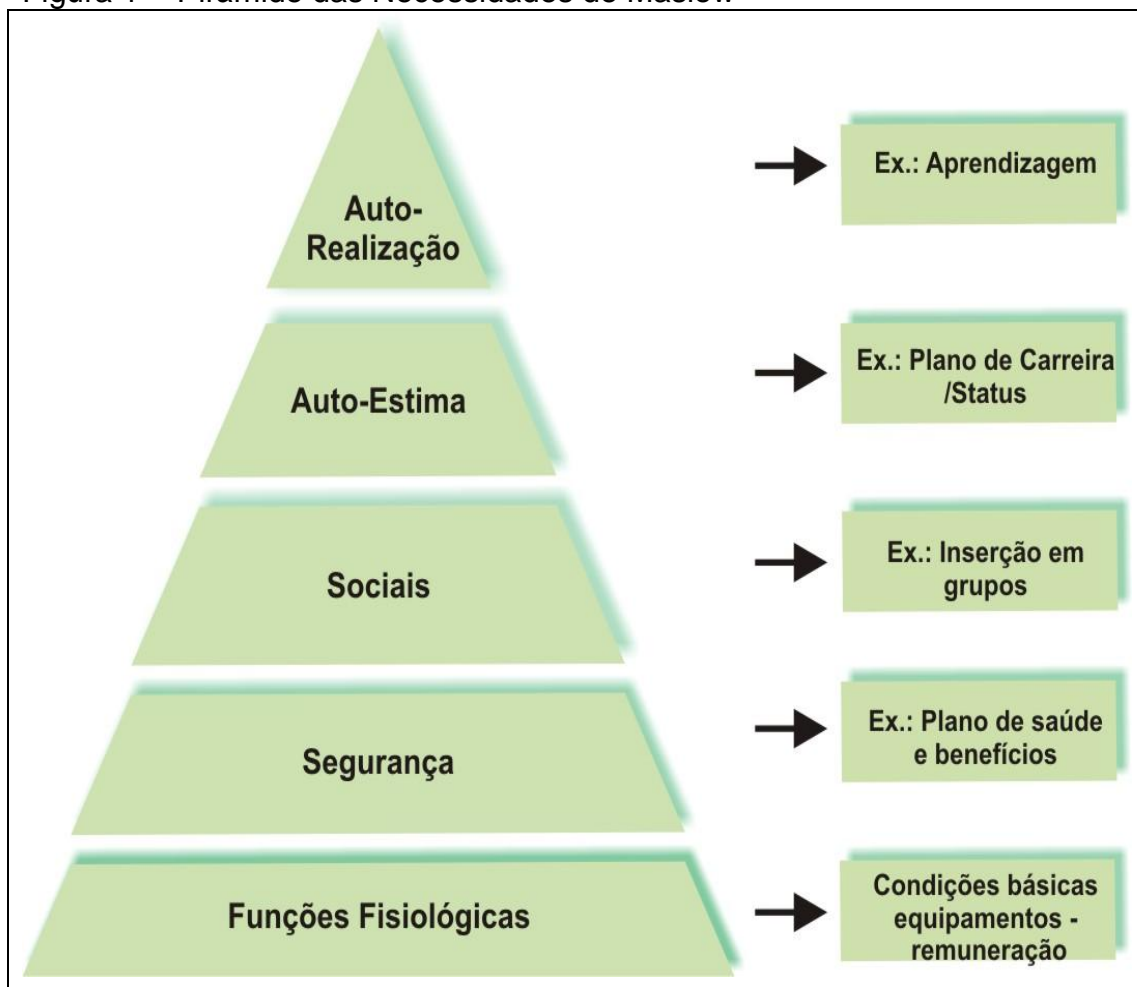
entendimento da motivação.

2.9.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria desenvolvida por Abraham Maslow, conhecida como hierarquia das necessidades, é uma das mais conhecidas no campo da motivação. Ela apresenta a ideia de que o que motiva as pessoas é a busca pela saciedade de suas necessidades, podendo estas serem de diversas naturezas. Estas necessidades aparecem seguindo uma priorização, em forma de pirâmide, composto por cinco níveis que representam o grau de importância para cada indivíduo. (MARCONDES, 2010).

Nesta teoria, Maslow classificou as necessidades em dois grupos, sendo as necessidades primárias as fisiológicas e as de segurança e as secundárias as necessidades sociais, de estima e de autorealização (CHIAVENATO, 1995).

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Motta e Vasconcelos (2002, p.74)

Como se pode observar as necessidades de nível mais baixo estão relacionadas a sobrevivência. Desta forma, para atender estas necessidades, as pessoas necessitam trabalhar, mas assim que estas estiverem satisfeitas, irão em busca da satisfação das outras necessidades de nível mais alto. Este nível é composto por três camadas ou nível, sendo o terceiro nível relacionado às questões sociais e ao amor. O quarto nível refere-se a autoestima e o reconhecimento pessoal. E por fim, o quinto nível é composto pela auto-realização, ou seja, é quando o indivíduo dá o melhor de si, utilizando-se de suas próprias habilidades com perfeição e buscando a maximização de seus talentos. (PONTES, 2008).

De acordo com esta teoria, a satisfação das necessidades acontece na ordem de baixo para cima, podendo os desejos mais altos serem realizados apenas quando os de nível mais baixo estiverem satisfeitos (VAROLLO, 2011). Pontes (2008) ainda complementa que as necessidades de nível mais elevado nunca estarão totalmente saciadas, pois é natural do ser humano estar querendo sempre mais.

Para finalizar, Varollo (2011) aponta que estudos demonstram que os trabalhadores de nível mais baixo, possuem uma grande preocupação com as necessidades de nível mais baixo, ou primárias, enquanto que trabalhadores de nível mais elevado buscam o atendimento das necessidades de nível mais elevado da pirâmide.

2.9.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria da motivação-higiene teve sua origem a partir de estudos realizados por Frederick Herzberg. Este pesquisador realizou entrevistas com um número estimado de quatro mil colaboradores buscando responder a apenas dois questionamentos: quais eventos causaram maior satisfação e quais eventos causaram maior insatisfação no ambiente de trabalho. (MARCONDES, 2010).

A partir da pesquisa foram identificados os seguintes pontos: Fatores de higiene ou manutenção no contexto afetam a insatisfação no trabalho (políticas organizacionais, qualidade da supervisão, condições de trabalho, salário, relacionamento com os pares e com os subordinados) e os fatores de motivação ou motivacionais no contexto afetam a satisfação no trabalho (realização,

reconhecimento, o próprio trabalho, encargo, progresso, crescimento). (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Os fatores higiênicos são extrínsecos, pois estão relacionados ao ambiente e condições de trabalho, sendo que estas condições são administradas pelas organizações, e estão fora de controle dos colaboradores. Estes fatores podem até não causar satisfação, mas se forem ausentes são capazes de causar insatisfações. (BERGAMINI, 2008). De forma simples, Chiavenatto (1995) define que os fatores higiênicos visam afastar condições desagradáveis.

Já os fatores motivacionais são intrínsecos, sendo estes sentimentos de autorealização e reconhecimento. No ambiente de trabalho referem-se ao cargo ocupado e as atividades desenvolvidas, sendo que estes fatores estão sob controle pessoal. Quando estão presentes, causam contentamento, quando não estão, deixam de causar satisfação, mas não são causadores de insatisfação. (CHIAVENATTO, 1995).

Da mesma forma que a teoria de Maslow, esta teoria de Herzberg aponta que o atendimento das necessidades humanas relacionadas aos níveis mais baixos tem um efeito mínimo quando o padrão de vida dos indivíduos é elevado. (VAROLLO, 2011).

2.9.1.3 Modelo ERC de Alderfer

Esta teoria foi criada no ano de 1969, por um psicólogo americano chamado Clayton Paul Alderfer, que também defendia a ideia de que a motivação dos trabalhadores poderia ser alcançada através da satisfação de suas necessidades. (VAROLLO, 2011).

Esta teoria, assim como a de Maslow, reduz o nível de necessidade em três camadas, mas ao contrario desta anterior, diferencia-se quanto a flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode ocorrer a alteração de uma escala de necessidade para outra, sem que as anteriores já tenham sido totalmente satisfeitas. (SANTOS, 2003)

Maslow visualizava as pessoas progressivamente subindo em relação a hierarquia das necessidades. Já Alderfer observava que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades, que era composta por três níveis, sendo eles: as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

(BERGAMINI, 2008).

Pontes (2008) descreve que necessidades existenciais, ou de existência, estão relacionadas às necessidades básicas apontadas por Maslow, ou seja, ao desejo e bem estar físico e social. As necessidades de relacionamento referem-se a sociabilidade, a busca de ter um bom relacionamento com as pessoas. Já as necessidades de crescimento estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal, ou, seja, de participar, criar, sugerir, etc.

Marcondes (2010, p. 38) afirma que “mais de uma necessidade pode influenciar a motivação ao mesmo tempo” e complementa que esta teoria possui uma abordagem mais flexível o que proporciona compreender melhor as necessidades humanas e a forma como influenciam no comportamento das pessoas dentro das organizações.

Para finalizar, Bergamini (1997) afirma que Maslow e Alderfer focam-se nas necessidades internas dos colaboradores, e Herzberg observa as condições do cargo que podem ser alteradas para gerar a satisfação das necessidades dos mesmos.

2.9.1.4 Teoria das Expectativas de Victor Vroom

Também conhecida como a Teoria da Expectação ou das expectativas, esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo canadense Victor Vroom, no ano de 1964. Esta teoria reconhece que as pessoas são seres individuais, que possuem desejos e vontades diferentes relacionadas ao trabalho, o que as leva a tomarem decisões conforme o que lhes diz respeito ao momento. (CHIAVENATTO, 1995).

Varollo (2011) expõe que esta teoria esta relacionada apenas a motivação para produzir, sendo que o individuo pode desejar aumentar a produtividade quando se apresentam três condições. Estas condições serão apresentadas de acordo com Chiavenatto, (1995):

- a) Expectativas: estão relacionadas aos objetivos pessoais do individuo, podendo incluir dinheiro, segurança na função, aceitação social, reconhecimento, interesse no trabalho, sendo que o individuo pode buscar a satisfação de mais de um objetivo simultaneamente;
- b) Recompensas: é a relação entre a satisfação dos objetivos e a sua produtividade. Para exemplificar, se um colaborador possui como meta

peçoal ter um salário mais alto, e sua remuneração é baseada em produção, o mesmo terá uma grande motivação para produzir. Da mesma forma, se este indivíduo possuir uma grande preocupação em ter aceitação social poderá produzir menos do que havia estipulado como meta de produção informal, pois para o mesmo produzir mais poderá gerar rejeição do grupo;

- c) Relação entre recompensas e expectativas: refere-se à capacidade de o indivíduo influenciar sua própria produtividade, ou seja, se o mesmo acredita que mesmo se esforçando ao máximo, não haverá grandes efeitos sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito. Da mesma forma, se um indivíduo desempenhar um cargo sem treinamento ou trabalhar em linha de montagem com velocidade estipulada, o mesmo perceberá que a produtividade e o benefício não valerão a pena.

Lévy-Leboyer (1990) levou em consideração os conceitos desta teoria para explicar a crise das motivações, considerando como fundamental a relação do pensamento de determinado indivíduo e o ambiente social e econômico no qual o mesmo convive, para assim poder definir o que leva o indivíduo a estar motivado.

2.9.1.5 Teoria da Expectação de Lawler

Conforme descreve Chiavenatto (1995), esta teoria teve seu início com o americano Edward Lawler III, especializado em psicologia e administração, o qual a partir de observações verifica que as organizações são conjuntos de profissionais que possuem diferentes ambições e talentos – o qual denominou de capital humano. Lawler baseou-se no pensamento de Taylor ao garantir que o dinheiro pode motivar além do desempenho, outros fatores como companheirismo e dedicação. Isto se deve ao fato de que o Lawler acredita que o dinheiro permite a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, bem como proporciona a satisfação de necessidades sociais, de estima e de autorealização.

Drucker (1975) já defendia a ideia de que cada vez mais os incentivos econômicos estão se tornando diretos, ao contrário de recompensa. Com a crescente demanda por recompensas materiais por parte dos colaboradores, este quesito vem rapidamente perdendo força, não sendo mais visto como incentivo ou instrumento

administrativo.

De fato, o segredo desta teoria encontra-se na crença dos colaboradores, ou seja, no fato de acreditarem que pode haver ligações entre diferenças de remuneração relacionadas ao desempenho, desta forma o dinheiro pode sim ser um poderoso motivador. (CHIAVENATTO, 1995).

2.9.1.6 Teoria da Equidade de Stacey Adams

Desenvolvida pelo psicólogo behaviorista John Stacey Adams, em 1963, esta teoria veio contribuir para os estudos relacionados à motivação no trabalho. (VAROLLO, 2011).

De acordo com Souza (2008), esta teoria demonstra que os colaboradores buscam compatibilidade das recompensas recebidas, e para isso utilizam como parâmetro as recompensas recebidas pelos seus colegas de trabalho que desempenham atividades semelhantes as suas. De forma mais simples, Varollo (2011) expõe que esta teoria baseia-se na comparação social do trabalho, ou seja, na percepção pessoal de determinado indivíduo, em comparação a si mesmo, sobre colegas de trabalho ou sobre indivíduos que exercem funções similares em outra organização, comparando o seu desempenho e os seus benefícios, com o desempenho e benefícios dos outros em situações semelhantes.

Kwasnicka (2003) ainda apresenta a ideia de que se o indivíduo sente-se mal remunerado por suas atividades, ou se seu trabalho é rotineiro (repetitivo) e tedioso sua motivação para o trabalho e para a produtividade é minimizado, da mesma forma que se o indivíduo desenvolve atividades criativas e de raciocínio independente isto pode produzir um comportamento motivador.

Para Varollo (2011) a equidade nada mais é do que uma ação perceptiva de comparação entre o que se ganhou e os investimentos que se fez, desta forma podem surgir situações de equidade ou de iniquidade, ou seja, favoráveis ou desfavoráveis. Sendo a equidade uma ação perceptiva de comparação entre ganhos e investimentos, podem surgir situações de equidade ou de iniquidade (favorável ou desfavorável). Situações de equidade são aquelas em que o indivíduo ao se comparar com outro verifica uma relação análoga entre a produção deste e sua remuneração, e a sua própria produção e sua remuneração. Situações de iniquidade são aquelas em que o indivíduo ao se comparar com uma referência percebe que

existe diferenciação entre recebimentos e produção (KWASNICKA, 2003).

Desta forma cabe a organização adotar certos critérios que de acordo com Varollo (2011), auxiliam a minimizar os efeitos da iniquidade como ter um *feedback* constante com seus colaboradores relacionado as formas de avaliação de desempenho e formas de recompensa, adequando as comparações e buscando antever possíveis iniquidades.

2.9.1.7 Teoria X e Y de Mc Gregor

Teoria desenvolvida por Douglas McGregor, doutor em psicologia, na década de 50, destacou-se por comparar um estilo de administração tradicionalista (mecanicista) as concepções modernas sobre o comportamento humano da época. (VAROLLO, 2011).

Mc Gregor observou o relacionamento entre gestores e subordinados e a partir daí concluiu que os gestores tendem a criar um conjunto de crenças ou ideias sobre seus colaboradores que podem ser divididas em dois grupos, que constituem forma de vê-los diferentes, sendo uma negativa e a outra positiva - teoria X e Y. (SANTOS, 2003).

Para Teixeira (1998), a teoria X apresenta que de forma geral, as pessoas não gostam de trabalhar e se pudessem o evitariam. Devido a este fato elas precisam ser coagidas, governadas e até mesmo ameaçadas. Não possuem ambições, não gostam de assumir responsabilidades, buscam segurança, são resistentes à mudança, pouco criativas e preocupam-se apenas consigo próprias.

Chiavenatto (1995) complementa que desta teoria surgem duas estratégias de ação por parte dos gestores sendo a primeira a compensação de deficiências humanas por meio da disciplina, fiscalização, ameaças ou punições, e a segunda incide na persuasão através de elogios e gratificações. A partir desta análise percebe-se ainda que o trabalho produtivo é um comportamento pouco natural para grande parte das pessoas, que a pressão deve ser exercida de forma positiva para que o trabalho das mesmas gere mais produtividade.

Ao contrário da teoria X, que é uma visão mais negativista, a teoria Y expõe que os colaboradores encaram de forma natural o trabalho, são capazes de se auto-dirigir e auto-controlar quando estão focadas em determinado objetivo, sendo que o grau de empenho na realização de suas atividades está relacionado

aos cumprimentos de “objetivos/recompensas”. (TEIXEIRA, 1998).

De acordo com Chiavenatto (1995), esta teoria baseia-se ainda no fato de que se o indivíduo verificasse que no seu ambiente de trabalho existissem oportunidades de realização e desenvolvimento pessoal, este fator seria mais motivador que qualquer motivação externa.

É importante explicar que a análise X ou Y pode estar relacionada à pessoa do próprio indivíduo colaborador como também a pessoa do gestor que analisa e avalia as situações. Desta forma, um colaborador pode ser visto como X por seu gestor e pode não ser, ou vice versa. (SILVA, 1996).

Muitas organizações utilizam-se das teorias X e Y, sendo que estes fatores podem influenciar ou não na motivação de seus colaboradores. Nas empresas que adotam a teoria X, percebe-se uma forma de administração mais centralizada e rígida. Nas que adotam a teoria Y a administração é mais descentralizada e aberta, o que possibilita aos profissionais ali inseridos maiores possibilidade de crescimento profissional. (SOUZA, 2008).

2.10 A MOTIVAÇÃO E O LÍDER

Como se pode perceber, muitas são as teorias que falam sobre a motivação e demonstram um pouco sobre a complexidade do tema, mas o que se faz necessário entender é que elas não estão competindo entre si, mas sim, que muitas delas estão se complementando e isso é importante para os gestores, pois estes devem buscar cada vez mais um maior conhecimento sobre o tema. (SANTOS, 2003).

Bergamini (2008) reforça este dizer quando expressa que com tantos estudos sobre o mesmo tema pode parecer que certo enfoque defendido por uma teoria dirija as conclusões capazes de substituir as outras abordagens. O que não é bem verdade, pois as diversas teorias não se anulam as outras, muito pelo contrário, elas se completam e contribuem para um entendimento mais abrangente sobre o ser humano levando em consideração a natural complexidade o que o envolve.

Desta forma, os líderes buscam o sucesso de sua organização, equipe e colaboradores utilizando-se dos fatores emocionais, buscando um conhecimento mais amplo sobre o assunto (VAROLLO, 2011), de maneira que já passou o tempo

em que se buscava aprender a lidar com pessoas consultando manuais, sendo que estes funcionaram para outros temas como financeiros, produtivos ou mercadológicos, no caso de pessoas torna-se inútil consultar manuais, pois não existem regras de como gerir melhor as pessoas. (BERGAMINI, 2008).

Para finalizar, Santos (2003) ainda complementa que não existe um princípio universal que explique a motivação das pessoas, sendo que ela é intrínseca a cada um e ainda possui influências, valores culturais e características próprias. Desta forma devem-se analisar questões relacionadas ao tema com muito critério, e perceber os motivos que impulsionam cada profissional no dia a dia, seja por situações de desafio, gostar do que faz, desenvolver atividades inovadoras, ter reconhecimento ou possibilidade de crescimento profissional, possuir salário equiparado ao do mercado, possibilidades de viagens, entre outros que precisam estar sendo estimulados no ambiente de trabalho.

2.11 DESEMPENHO

Conforme definição do dicionário Houaiss (2001), desempenho é o cumprimento de uma obrigação ou promessa, é a forma como atua ou se comporta alguém ou algo, a partir da avaliação de termos como eficiência, atuação ou rendimento. Ou ainda, atuação que se deseja ou observa de determinado indivíduo ou grupo na execução de determinada tarefa, ao qual os resultados são medidos posteriormente, e analisados para identificar as necessidades de mudança ou melhoria.

O desempenho de uma organização está relacionado a vários critérios importantes, como produtividade, inovação, lucratividade, eficiência, eficácia, qualidade dos produtos/serviços, qualidade de vida no trabalho, entre outros, que juntos, formam um complexo inter-relacionamento. (SINK; TUTTLE, 1993).

O desempenho pode também estar relacionado ao caráter pessoal que visa analisar o desempenho individual, ou organizacional que visa analisar o desempenho de empresas ou organizações. (BASTOS, 2008).

A análise de desempenho é importante, pois permite aos gestores trabalhar na implementação de estratégias que visem a melhoria contínua da organização, de seus processos e de seus colaboradores, e auxilia no alcance de metas pré-estabelecidas. (HRONEC, 1994). Kaydos (1998) reforça a importância da

análise e medição do desempenho por parte dos gestores, pois esta análise pode auxiliar na definição de responsabilidades e objetivos. Na análise de processos, no alinhamento estratégico e na mudança da cultura organizacional, quando necessário. Para os colaboradores este processo permite definir quais suas responsabilidades e objetivos, identificar suas realizações e ter reconhecimento dos seus feitos.

Como se pode perceber, cabe aos líderes das organizações utilizarem-se da análise de desempenho como parte integrante para se trabalhar a inteligência emocional e a motivação de seus colaboradores visando o desenvolvimento pessoal dos mesmos bem como o crescimento da organização ao qual está inserido. (BASTOS, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem por objetivo conhecer o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito em relação à inteligência emocional como fator motivacional de seus colaboradores.

Para isto utilizar-se-á dos procedimentos metodológicos descritos abaixo, para fundamentarem seu plano de pesquisa.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Pesquisa científica pode ser definida a prática da observação de fatos que acontecem espontaneamente, coleta de dados e o registro de variáveis que são consideradas relevantes para posteriores análises, conforme Barros e Lehfeld (2000).

Os determinantes para a definição do tipo de pesquisa realizada são os fatores estudados, e, conforme Marconi e Lakatos (2008), estes fatores podem ser as condições, os objetivos, a metodologia estudada, entre outros.

Desta forma, para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizada a pesquisa do tipo bibliográfica, descritiva e campo ou de levantamento.

Também foram utilizados dados primários, que são aqueles obtidos sem que tenha havido um estudo preliminar acerca da amostra utilizada, ou seja, são dados originais obtidos através de pesquisas de campo, e dados secundários, que são obtidos a partir de outros estudos, e que encontram-se disponíveis em livros, revistas, bancos de dados entre outros meios. (MATTAR, 2001).

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Furasté (2007), o fundamento da pesquisa bibliográfica é o manuseio de artigos científicos, publicações periódicas, obras literárias e outros meios já elaborados que possuam vinculo com tema abordado.

A pesquisa bibliográfica é “um excelente meio de formatação científica quando realizada independente ou como parte da pesquisa empírica” e possibilita contemplar um amplo campo de fenômenos, que sem o auxílio de fontes seguras não seria possível se estudar (SILVA, 2003, p.60).

Neste sentido, o presente trabalho se utilizou da pesquisa bibliográfica para fundamentar os tópicos abordados, através de bases sólidas para a construção do conhecimento.

3.1.2 Pesquisa Descritiva

Segundo Alves (2007), pode-se definir como pesquisa descritiva aquela que descreve características do fenômeno estudado ou de determinada população, e que pode ainda efetuar comparações entre estas variáveis.

Neste tipo de pesquisa, observa-se, descreve-se, analisa-se, classifica-se e registram-se os fatos sem interferências. (FURASTÉ, 2007).

Desta forma, a pesquisa descritiva tem como objetivo abordar o tema em estudo. Sendo assim, o presente estudo tem como foco conhecer o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito em relação a inteligência emocional como fator motivacional de seus colaboradores.

3.1.3 Pesquisa de Campo ou de Levantamento

A pesquisa de levantamento de campo é aquela que busca conhecer os comportamentos, através da investigação direta de pessoas. Para isto, utiliza-se de informações obtidas através de um determinado grupo referente a um determinado tema. (ALVES, 2007).

Este tipo de pesquisa geralmente é utilizado quando o pesquisador busca respostas de determinada variável. (MARTINS, 2009).

Após a coleta de dados, seleciona-se uma amostra e se procede a análise quantitativa, para assim projetarem-se os dados obtidos no universo pesquisado. (ALVES, 2007).

Sendo assim, a pesquisa de levantamento de campo foi utilizada para obtenção de dados importante referente à amostra escolhida sobre os temas pesquisados (inteligência emocional, motivação e liderança).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Alves (2007), as técnicas de coleta de dados referem-se a

aplicação prática da pesquisa dos dados, sendo que podem ser subdivididas em duas: a pesquisa realizada em livros, documentos, jornais, revistas, etc., chamada documentação indireta, e a pesquisa que se utiliza de observações e entrevistas, que é chamada direta.

Desta forma, no presente estudo foram utilizados dois questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas, os quais foram respondidos pelos participantes da amostra independentemente da pesquisadora (questionário autogerenciado) para que se obtivessem os dados primários da população alvo.

Os questionários elaborados pela pesquisadora foram baseados em trabalhos já desenvolvidos por autores como Rego e Fernandes (2005) o qual desenvolveram uma escala para a liderança transacional e transformacional, Bass e Avolio (2000) que elaboraram o método MLQ 5X short e por fim o questionário Employee Performance Questionnaire (LYNCH; EISEMBERG; ARMELI, 1999) encontrados no trabalho desenvolvido por Bastos (2008).

A pesquisadora desenvolveu dois formulários que abordaram perguntas relacionadas à inteligência emocional e liderança, sendo um aplicado com os gestores da cooperativa que somam 21 pessoas, e o outro para os demais 82 colaboradores. As perguntas relacionadas a análise da inteligência emocional própria foram às mesmas para colaboradores e gestores, já as perguntas relacionadas à liderança foram às mesmas, mas os aspectos analisados foram diferentes. Neste quesito os colaboradores analisaram seus líderes, e os líderes fizeram uma autoanálise, ou seja, se avaliaram como gestores.

As perguntas desenvolvidas abordaram dimensões como análise de perfil (1,2,3 e 4), compreensão das emoções próprias (5,11), autocontrole emocional (6,14), autocontrole perante as críticas (7,12), autoencorajamento (8,13), empatia (9,15), compreensão das emoções dos outros (10,16), motivação inspiracional (17,20,35), influência (18,21,22,23), estimulação individual (19), consideração individualizada (24,25), satisfação (26,27), esforço (28), eficácia (29) conforme Bastos (2008).

3.3 ANÁLISE ORGANIZAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2006) a análise, organização e interpretação dos dados é o ponto principal de toda a pesquisa.

É a partir desta análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa que se pode realizar a comparação dos resultados com o que já existe. (GIL, 2001).

Visto isto, a realização da pesquisa de dados se dará com os colaboradores da cooperativa em questão, e abordará temas referentes à inteligência emocional, liderança e motivação.

Após a coleta de dados que foi realizada com os colaboradores, a pesquisadora organizou os mesmos através da utilização de gráficos e planilhas e das ferramentas do Excel, para melhor apresentá-los e relacioná-los com fundamentação teórica.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População, ou também conhecido como universo é o conjunto total de seres (pessoas, situações, objetos, etc.) que possuem definidas características em comum (OLIVEIRA, 2002) e que podem ainda formar um grupo como, por exemplo, de trabalho, escolar e assim por diante (BARBETTA, 2001).

Já amostra, segundo Oliveira (2002) é apenas uma parte selecionada da população, que será estudada a partir de técnicas de amostragem, sendo ainda que a população de determinada pesquisa varia conforme o tema abordado. A amostra que deverá ser pesquisada pode ser obtida através de duas técnicas que são estas: amostra probabilística estratificada e amostragem não probabilística.

Sendo assim neste estudo pode-se definir como população todos os colaboradores da Cooperativa de Crédito estudada, sendo esta uma população finita e para se chegar a base de cálculo do tamanho da amostra utilizou-se a fórmula de Barbetta (2001), considerando um erro amostral de 5%, sendo analisado de forma separada o número total de 103 colaboradores da cooperativa, subdividindo-os em dois grupos: colaboradores (82 pessoas) e gestores (21 pessoas), conforme abaixo:

$$n_o = \frac{1}{E_o^2}$$

Onde:

n_o = Amostra considerando a população infinita

E_o = Erro amostral

n = Amostra considerando a população N. (Finita)

N = Tamanho da população

$$n_o = \frac{1}{E^2} = \frac{1}{0,05^2} = \frac{1}{0,0025} \qquad N = \frac{82 \cdot 400}{82 + 400} =$$

$$n_o = 400 \qquad N = \frac{32.800}{482} =$$

$$n_o = \frac{1}{E^2} = \frac{1}{0,05^2} = \frac{1}{0,0025} \qquad N = \frac{21 \cdot 400}{21 + 400} =$$

$$n_o = 400 \qquad N = \frac{8400}{421} =$$

A partir da aplicação da fórmula, chegou-se a uma amostra de 68 colaboradores e 20 gestores, totalizando 77 colaboradores a serem pesquisados, sendo considerada então esta o tamanho mínimo da amostra a ser pesquisada.

3.5 LOGÍSTICA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada dentro das 9 unidades de atendimento que compõem a cooperativa em estudo, bem como em sua superintendência, pois esta possui relação direta com as unidades.

A mesma foi encaminhada via email para todos os colaboradores da cooperativa, no período de 15 abril a 26 de abril, e disponibilizou em cada unidade de atendimento uma urna onde poderão ser depositados os questionários devidamente respondidos, sem que aja necessidade de identificação pessoal,

buscando desta forma manter o sigilo das respostas, ou para os que preferirem o retorno pode ser por email.

Após este período a pesquisadora começou a analisar, organizar e interpretar os dados obtidos, para posterior elaboração das conclusões da pesquisa.

3.6 ABORDAGEM DA PESQUISA

Após a definição dos tipos de pesquisa que foram utilizadas, cabe ao pesquisador definir de acordo com as características da coleta de dados qual modalidade será utilizada para análise dos dados, sendo que estas podem ser qualitativa, quantitativa ou quali quantitativa. (ALVES, 2007).

Oliveira (2002) descreve a pesquisa quantitativa como a que visa quantificar dados e opiniões através da coleta de informações. Também busca identificar a relação de causa/efeito das variáveis pesquisadas e conta com o auxílio das ferramentas estatísticas (ALVES, 2007).

Este tipo de abordagem é expresso por dados numéricos resultantes de processos estatísticos, sendo que estes dados analisados de forma correta tem como resultado a solução do problema. (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Neste estudo foi utilizada a abordagem quantitativa, para que a partir das pesquisas de campo que foram realizadas pudessem obter-se dados claros e precisos.

4 RESULTADO DA PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa aplicada, e responder as perguntas relacionadas ao estudo realizado a partir da análise dos dados obtidos na mesma.

De acordo com Lakatos e Marconi (1990) a análise é uma tentativa de identificar se existem relações entre o fenômeno abordado e outros fatores, para a partir disto comprovar ou descartar hipóteses realizadas antes de sua elaboração.

Desta forma, a pesquisa visa identificar se os colaboradores e gestores da cooperativa em estudo sabem se relacionar com a sua própria inteligência emocional, e perceber como os colaboradores avaliam os seus gestores/líderes e como estes se auto avaliam. Para isto responderam os questionários, os 21 líderes/gestores da cooperativa, e 69 colaboradores. O questionário em anexo foi subdividido e em duas partes: as questões 1 à 16 estão relacionadas a inteligência emocional enquanto as perguntas 17 à 30 referem-se a liderança.

Serão apresentados a seguir os dados obtidos através da pesquisa realizada.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para iniciar o questionário, a pesquisadora definiu como prioridade identificar o perfil dos gestores e colaboradores da cooperativa. Para isso questionou o gênero dos entrevistados.

Tabela 1 - Gênero dos Gestores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Feminino	13	62%	57	83%
Masculino	8	38%	12	17%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode-se perceber a maioria dos gestores (62%) e colaboradores (83%) da cooperativa são do gênero feminino. Os dados indicam uma mudança significativa da participação da mulher nesta instituição. Talvez se este estudo fosse

realizado há alguns anos atrás, esses números poderiam ser diferentes. Uma justificativa para este resultado, é o aumento da emancipação feminina no mercado de trabalho e autonomia que esta vem buscando ao longo dos anos.

Nesta ordem de ideias, é apresentado a seguir o tempo de trabalho na cooperativa entre os gestores e colaboradores.

Tabela 2 - Tempo de trabalho na cooperativa dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Até 1 ano	3	14%	16	23%
Mais 1 à 3 anos	4	19%	35	51%
Mais de 3 à 5 anos.	5	24%	14	20%
Acima de 5 anos.	9	43%	4	6%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Esses dados indicam que de modo geral, a equipe que compõe o quadro de colaboradores, é nova. Percebe-se que o maior percentual de líderes possuem mais de 5 anos de experiência dentro da instituição (43%), e que mais da metade dos colaboradores participantes (51%) da pesquisa possuem de 1 até 3 anos de trabalho nesta organização.

Neste sentido, a seguir é apresentado o setor de trabalho dos participantes da pesquisa.

Tabela 3 - Setor em que trabalham os gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Administrativo	9	43%	12	17%
Comercial	9	43%	29	43%
Tesouraria/caixa	0	0%	16	23%
Superintendência	3	14%	12	17%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

O percentual igual dos gestores que trabalham na área administrativa e comercial (respectivamente 43%) se deve pelo fato de que cada unidade de atendimento da cooperativa possui 1 gerente de unidade (que trabalha no comercial)

e um coordenador/gerente administrativo financeiro, que por sua vez responde pelo administrativo, tesouraria e caixas (por isto do 0% nestes últimos dois setores). Na superintendência encontram-se locados em cargos de gestão apenas o presidente, o gerente regional administrativo financeiro e o gerente regional de desenvolvimento.

Nas unidades de atendimento o maior percentual de colaboradores encontra-se no comercial (43%), que é área responsável pelos negócios, as áreas administrativa tesouraria/caixa e superintendência dão suporte aos negócios gerados pelo comercial.

Como forma de compreender o tempo de atuação dos gestores nos cargos de liderança, foi questionado aos líderes a quanto tempo estes exercem um cargo de liderança. Aos colaboradores foi perguntado, se os mesmos gostariam de exercer um cargo de liderança na cooperativa:

Tabela 4 - Tempo em que em os líderes exercem cargo de gestão

Itens	N°	%
Até 1 ano	9	43%
Mais 1 à 3 anos	8	38%
Mais de 3 à 5 anos	2	9%
Acima de 5 anos	2	10%
Total	21	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

O perfil dos líderes da cooperativa é considerado jovem, e possuem pouca experiência no cargo, tendo em vista que a maioria (43% e 38% respectivamente) está no cargo de 1 à 3 anos. É possível perceber que existem remanejamentos de líderes, promoções ou novas contratações para os cargos de liderança, pois os resultados indicam que 43% dos líderes estão até 1 ano no cargo.

A Tabela 5 apresenta os resultados referente ao interesse dos colaboradores em assumir cargos de liderança.

Tabela 5 - Desejo de exercer cargo de gestão (colaboradores)

Itens	n°	%
Sim	63	91%
Não	6	9%
Total	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Identifica-se da parte dos liderados um grande desejo de desenvolver uma carreira dentro da instituição e assumir um cargo de gestão (91%), o que é um ponto muito positivo, visto que a cooperativa oportuniza este crescimento aos seus colaboradores devido ao fato de a mesma estar em um momento de crescimento e expansão de sua área de atuação (o que conseqüentemente gera a abertura de novas unidades de atendimento).

4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Como visto anteriormente, a inteligência emocional é a capacidade que o ser humano possui em desenvolver as habilidades de entender e influenciar suas próprias emoções e as dos outros (FERREIRA, 2009). Desta forma, Goleman (2001) afirma que é da natureza do ser humano possuir habilidades emocionais, sendo que alguns possuem um melhor desempenho nesta área enquanto que outros nem tanto, mas que se torna possível melhorar esta habilidade através de algumas práticas como conhecer os próprios sentimentos, possuir empatia, controlar as próprias emoções, remediar danos emocionais e sentir os sentimentos das outras pessoas, entre outras.

Diante disto, a pesquisadora baseada em trabalhos já elaborados desenvolveu os questionamentos visando identificar estas habilidades nos gestores e colaboradores da instituição pesquisada.

a) Compreensão de sentimentos e emoções próprias

Para Salovey e Mayer (1990), compreender as emoções consiste em identificar oscilações emocionais que nem sempre são perceptíveis. A compreensão de sentimentos e emoções próprias é uma habilidade muito importante, pois a grande maioria das pessoas não sabe definir seus próprios sentimentos ou entender a razão do surgimento destes (GOLEMAN, 2001).

Desta forma, para entender um pouco mais sobre a inteligência emocional, entre líderes e liderados foram questionados se estes compreendem seus próprios sentimentos e emoções.

Tabela 6 - Compreensão de sentimentos e emoções próprias gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	14	67%	44	64%
Às vezes	7	33%	25	36%
Não	0	0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores, 67% afirmam compreender seus sentimentos e emoções, e 33% às vezes compreendem. Dos colaboradores 64% compreendem e 36% às vezes compreendem. Em ambos os casos não houve negativa quanto ao entendimento das emoções e sentimentos próprios.

Comparando os resultados entre ambos os grupos (colaboradores e gestores), identifica-se uma grande semelhança entre os resultados, e pode-se considerar positivo o fato de em geral existe uma compreensão de sentimentos e emoções próprias.

Esta capacidade de autoavaliação e compreensão dos próprios sentimentos e emoções é chamada de inteligência intrapessoal ou inteligência da autoestima. (GARDNER, 1998).

A compreensão dos sentimentos e emoções próprias contribui para um bom relacionamento interpessoal e propicia maiores chances de crescimento profissional. (FERREIRA et al., 2009). Bradberry e Greaves (2007) ainda complementam que pessoas emocionalmente equilibradas são aquelas com as quais é mais fácil de se relacionar no ambiente de trabalho e que terão mais facilidade em conseguir atingir os objetivos a que se proporem alcançar.

b) Reação de calma sob tensão

É natural do ser humano, que em momentos de tensão o mesmo reaja instintivamente, ou seja, movido pelo impulso, ou que deixe aflorar seus sentimentos, e que não pare para refletir sobre o que irá fazer ou falar. Desta forma a habilidade de parar e refletir sobre como agir ou o que falar em momentos de tensão pode ser o grande diferencial para o resultado da situação.

Diante disto, foi questionado aos colaboradores e gestores se estes reagem com calma quando estão sob tensão:

Tabela 7 - Reação de calma sob tensão dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim	7	33%	23	33%
Às vezes	14	67%	40	58%
Não	0	0%	6	9%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores, 33% dizem reagir com calma perante situações de tensão e 67% às vezes reagem com calma. Dos colaboradores, 33% reagem com calma, 58% às vezes e 9% não reagem com calma.

Neste quesito os gestores empatam com os colaboradores na resposta afirmativa, e se destacam por não ter gestores sem calma. Em sua grande maioria gestores e colaboradores às vezes (67% e 58% respectivamente) sabem lidar com situações de tensão

c) Irritação ao receber críticas

Ao receber críticas o ser humano por sua própria natureza tende a se defender, e é natural que num primeiro momento, sinta irritação por ser criticado, mesmo que muitas vezes sabia que a crítica possui certo fundamento e que ela poderá ser construtiva.

Na sequência os entrevistados foram indagados se ficam irritados ao receber uma crítica, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão:

Tabela 8 - Irritação dos gestores e colaboradores ao receber críticas

Itens	Gestores		Colaboradores	
	n°	%	N°	%
Sim	2	10%	2	3%
Às vezes	8	38%	25	36%
Não	11	52%	42	61%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Identifica-se por parte dos gestores que 52% não ficam irritados quando recebem críticas, 32% às vezes ficam e que 10% ficam irritados mesmo sabendo que a(s) outra(s) pessoa(s) tem razão. Dos colaboradores 61% não ficam irritados, 36% às vezes e apenas 3% ficam irritados.

De forma geral, os participantes da pesquisa não ficam irritados ou em apenas algumas situações deixam-se irritar pelas críticas, o que é um bom sinal, pois muitas vezes as críticas são construtivas e expressam algo que talvez não esteja sendo visto pelo criticado. É uma característica esperada de um líder ou de alguém que deseja exercer um cargo de gestão.

d) Estabelecimento de objetivos próprios

Estabelecer objetivos próprios consiste em traçar uma meta para si próprio e a partir desta trabalhar e se dedicar ao máximo em busca do alcance deste propósito.

De acordo com Cavalcanti (2005), pessoas que estabelecem objetivos e metas para si mesmas, tendem a dirigir seus pensamentos e dispensar mais energia para esta determinada finalidade.

Dando continuidade, foi questionado se de forma geral os integrantes da amostra costumam estabelecer objetivos para si próprios:

Tabela 9 - Estabelecimento de objetivos próprios por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%		
			59	85%
Sim.	21	100%	8	12%
Às vezes	0	0%	2	3%
Não.	0	0%	69	100%
Total	21	100%		

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 9, 100% dos gestores costumam estabelecer objetivos para si próprios, sendo que dos colaboradores, 85% estabelecem, 12% às vezes e 3% não estabelecem objetivos para si mesmos.

Este questionamento está diretamente relacionado ao auto encorajamento, desta forma é muito positivo identificar que os

gestores/colaboradores empenham-se em atingir metas/objetivos propostos por eles mesmos.

Rego e Fernandes (2005) complementam que pessoas que possuem a capacidade de se automotivar e encorajar possuem grande facilidade em orientar-se por meio da utilização de objetivos, e geralmente são dotadas de iniciativa.

e) Sentimento positivo em relação ao elogio a terceiros

Nem sempre ao se ouvir um elogio alheio, o sentimento que surge é positivo. Muitas vezes o indivíduo que ouve um elogio de terceiros sente-se injustiçado por não ser ele o alvo do elogio, ou por que em sua opinião a pessoa elogiada não ser merecedora do elogio. Em contrapartida para os que sabem se colocar no lugar do outro, o sentimento ao ouvir um elogio a terceiros é muito positivo, e deixa um sentimento de satisfação ou felicidade, em especial se este contribuiu para crescimento do elogiado.

Buscando identificar o sentimento de empatia dos pesquisados foi-lhes questionado se sentem-se bem quando um amigo recebe um elogio:

Tabela 10 - Sentimento positivo em relação ao elogio a terceiros por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim.	21	100%	69	100%
Às vezes	0	0%	0	0%
Não.		0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Diante do exposto acima 100% dos gestores e dos colaboradores sentem-se bem quando um amigo recebe um elogio, o que demonstra que os mesmos conseguem se colocar no lugar do outro, e sentem felizes ou confortáveis com o reconhecimento alheio.

f) Compreensão dos sentimentos e emoções dos outros

A habilidade de se compreender as outras pessoas, sua forma de conviver com as demais e aceitá-las é chamada de inteligência interpessoal, conforme Ferreira et al. (2009). Goleman (1995) complementa que compreender os sentimentos e emoções dos outros consiste em identificar o que os motiva, entender como desenvolvem suas atividades e como se pode cooperar com eles.

Desta forma a análise do comportamento auxilia nesta busca pelo entendimento dos sentimentos e emoções, em especial de amigos e pessoas que estão ao nosso redor.

A seguir foi questionado se a amostra consegue compreender as emoções e sentimentos dos seus amigos analisando seus comportamentos:

Tabela 11 - Compreensão dos sentimentos e emoções por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim.	8	38%	39	56%
Às vezes	13	62%	28	41%
Não.	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Por parte dos gestores, 62% às vezes compreendem as emoções e sentimentos de seus amigos analisando os seus comportamentos e 38% afirmam que compreendem, da mesma forma que 56% dos colaboradores dizem compreender, 41% às vezes e 3% não compreendem.

Esta dimensão é importante aos líderes, pois a partir da compreensão das emoções dos outros os mesmos podem identificar quais são as aspirações, sonhos, expectativas e motivações que movem cada indivíduo e utilizar isto em prol do crescimento próprio do mesmo e da organização, fazendo com que este de o melhor de si. Teixeira (1998) ainda complementa que um bom líder é aquele possui a capacidade de compreender os outros e a partir disto influenciar e motivar seus liderados a buscarem o seu melhor desempenho usufruindo dos recursos disponíveis e de suas capacidades.

g) Compreensão das causas das emoções próprias

A compreensão das causas das próprias emoções nada mais é do que a capacidade de refletir e entender a si mesmo e seus próprios sentimentos, motivações e medos. (GARDNER, 1998).

Buscando entender o nível de compreensão das emoções próprias dos entrevistados, foi questionado se os mesmos compreendem as causas de suas emoções:

Tabela 12 - Compreensão das causas das emoções próprias por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim.	8	38%	38	55%
Às vezes	13	62%	29	42%
Não.	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme as respostas da Tabela 12, 38% dos gestores compreendem as causas de suas emoções, e 62% às vezes compreendem e nenhum deles respondeu não compreender. 55% dos colaboradores compreendem, 42% às vezes e 3% não compreendem as causas de suas emoções.

Percebe-se uma maior insegurança por parte dos gestores do que dos colaboradores neste aspecto, e em contrapartida existem colaboradores que não entendem as razões de suas próprias emoções.

h) Dificuldades de conversar com pessoas de opiniões adversas

Nem sempre as pessoas conseguem aceitar opiniões diferentes da sua com facilidade. Muitas vezes, encontram dificuldades de manter um diálogo com outros indivíduos que possuem opiniões adversas as suas próprias.

Neste sentido, os respondentes foram questionados se tem dificuldades em conversar com pessoas que não partilham de pontos de vistas idênticos aos seus:

Tabela 13 - Dificuldades de conversar com pessoas de opiniões adversas por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	0	0%	4	6%
Às vezes	7	33%	19	28%
Não	14	67%	46	67%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Identifica-se que 67% dos gestores não possuem dificuldades em conversar com pessoas que não partilham de pontos de vista idênticos aos seus, e 33% às vezes sentem dificuldades. Já dos colaboradores, 66% não sentem dificuldades, 28% às vezes e 6% sentem dificuldades.

Percebe-se uma maior flexibilidade e maturidade emocional por parte dos gestores em aceitar ou buscar compreender pontos de vista diferentes dos seus, do que por parte dos colaboradores.

i) Dedicção para alcançar determinado objetivo

O estabelecimento de um objetivo faz que o indivíduo busque e se dedique ao máximo para o alcance do mesmo, em geral ele redobra sua dedicação e força de vontade para conseguir o que se propôs.

Buscando identificar se a amostra aborda a dimensão auto encorajamento no seu dia-a-dia, foi-lhes questionado se ao se propor alcançar determinado objetivo estes dão o melhor de si:

Tabela 14 - Dedicção para alcançar determinado objetivo por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	19	90%	67	97%
Às vezes	2	10%	2	3%
Não	0	0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme dados da Tabela 14, 90% dos gestores aos se proporem

alcançar determinado objetivo dão o melhor de si, e 10% deles às vezes dedicam-se ao máximo. 97% dos colaboradores afirmam dar o melhor de si e 3% às vezes.

Neste quesito os colaboradores demonstram mais empenho no alcance de objetivos traçados por si mesmos do que seus líderes.

j) Capacidade de controlar as próprias emoções

Como visto anteriormente, segundo Gardner (1998), a inteligência intrapessoal é a capacidade de conhecer seus próprios sentimentos e emoções. Mas além de conhecer é necessário também ter um controle sobre as próprias emoções. Desta forma dentro da inteligência intrapessoal, o fato de se conseguir administrar seus próprios sentimentos e emoções é uma capacidade muito positiva.

Diante disto, os participantes da pesquisa foram indagados se realmente são capazes de controlar suas próprias emoções:

Tabela 15 - Capacidade de controlar as próprias emoções por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	8	38%	31	45%
Às vezes	13	62%	32	46%
Não	0	0%	6	9%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Sendo assim, dos 62% dizem-se capazes de controlar suas próprias emoções e 38% às vezes conseguem. Dos colaboradores, 45% afirmam ter controle sobre suas emoções, 46% às vezes e 9% dizem-se incapazes de controlar suas próprias emoções.

Como se pode perceber os gestores possuem um maior autocontrole emocional em comparação aos demais colaboradores, o que representa uma melhor utilização da sua própria inteligência emocional.

k) Vivência de problemas alheios como se fossem próprios

Ao se relacionarem uns com os outros, é natural dos seres humanos

acabarem vivendo os problemas dos outros como se estes fossem seus, pois isto acontece pelo fato de se ter empatia, que nada mais é do que a capacidade de se colocar no lugar do outro.

Dando continuidade perguntou-se aos participantes da amostra se estes vivem os problemas dos seus amigos como se estes fossem os seus problemas:

Tabela 16 - Vivência de problemas alheios como se fossem próprios por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim.	2	10%	10	14%
Às vezes	16	76%	34	50%
Não.	3	14%	25	36%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Entre os gestores, 10% vivem os problemas dos seus amigos como se estes fossem os seus problemas, 76% às vezes e 14% não vivem os problemas alheios. Por parte dos colaboradores 14% vivem, 50% às vezes e 36% não vivem os problemas dos outros.

Este questionamento analisa a empatia dos participantes, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar do outro, e percebe-se que os gestores tem esta capacidade mais desenvolvida do que os colaboradores (do total de respostas 86% respondeu sim ou às vezes em comparação com as mesmas respostas dos colaboradores que somaram 64%).

l) Compreensão dos sentimentos das pessoas ao ouvi-las

Para se compreender os sentimentos das outras pessoas faz-se necessário ouvi-las. De acordo com Goleman (2001), ouvir é uma arte, e o primeiro passo para que isto aconteça é transmitir a sensação que se está disposto a ouvir.

Para finalizar a parte das perguntas voltadas a inteligência emocional, foi questionado aos respondentes se estes procuram compreender os sentimentos das pessoas quando as estão ouvindo:

Tabela 17 - Compreensão dos sentimentos das pessoas ao ouvi-las por parte dos gestores e colaboradores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	21	100%	67	97%
Às vezes	0	0%	2	3%
Não	0	0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Com um resultado muito positivo, 100% dos gestores procuram compreender os sentimentos das pessoas quando as estão ouvindo. Por parte dos colaboradores, 97% buscam compreender e 3% às vezes.

4.3 DESEMPENHO DA LIDERANÇA

Desempenho está relacionado à forma de atuação ou comportamento de determinado indivíduo ou algo, levando em consideração sua atuação, eficiência ou rendimento, ou ainda forma de agir que se espera ou observa de determinado indivíduo na execução de tarefa específica, o que permite análise posterior dos resultados e identificação de pontos a serem melhorados. (HOUAISS, 2001).

Neste sentido, a pesquisadora buscou identificar nas perguntas a seguir qual a visão dos gestores e colaboradores quanto as suas atuações e eficiência.

a) Expressão do líder sobre o futuro

De acordo com Hesselbein et al. (2007), um bom líder é aquele que sabe partilhar valores com seus colegas e liderados, pois o que ele pensa deve ir ao encontro do que os outros pensam, criando desta forma um consenso sobre os objetivos a serem alcançados no curto e no longo prazo, bem como o compromisso de direcionamento da organização e as formas de como se chegar lá.

A partir desta questão os líderes fizeram uma autoanálise, e os colaboradores analisaram seus gestores. Desta forma foi questionado se os líderes falam de forma otimista sobre o futuro com seus colaboradores:

Tabela 18 - Visão otimista dos líderes ao falarem sobre o futuro

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim	19	90%	57	83%
Às vezes	2	10%	12	17%
Não	0	0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A pesquisa aponta que 90% dos líderes afirmam falar de forma otimista sobre o futuro com seus colaboradores e 10% às vezes falam. Já os colaboradores quando indagados sobre a afirmação aos seus superiores 83% dizem que seu líder fala de forma otimista sobre o futuro e 17% às vezes falam.

Percebe-se uma pequena distorção quanto à forma com que os líderes falam e como estes são compreendidos por seus colaboradores, sendo que existe uma diferença de 7% entre as respostas.

b) Orgulho por estarem associados ao líder

Orgulho nada mais é do que um sentimento de satisfação. Desta forma, um bom líder é aquele que consegue satisfazer seus colaboradores por suas atitudes e exemplo.

Foi indagado aos gestores e colaboradores se os líderes causam orgulho às outras pessoas (colaboradores) por estarem associados a ele.

Tabela 19 - Visão dos líderes sobre os outros sentirem orgulho por estarem associados a ele

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim	14	67%	49	71%
Às vezes	7	33%	12	17%
Não	0	0%	8	12%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos que ocupam cargo de gestão na cooperativa, 67% pensam que causam orgulho às outras pessoas (colaboradores) por estarem associados a ele e

33% às vezes causam. Dos colaboradores, 71% dizem que sim, o seu gestor causa orgulho nos outros por estarem associados a ele. 17% pensam que às vezes ou em algumas situações e 12% pensam que o seu gestor não causa orgulho.

O percentual de respostas positivas é muito parecido entre gestores e colaboradores, entretanto, na visão dos líderes não há respostas negativas, enquanto que por parte dos colaboradores há.

c) Alternativas diferentes para solucionar problemas

Para se encontrar alternativas diferentes e se solucionar problemas, muitas vezes, faz-se necessário utilizar a criatividade. Em alguns momentos estas alternativas são tão simples que passam despercebidas, como por exemplo, continuar fazendo as mesmas coisas só que de formas diferentes, se reinventando.

Foi questionado para os gestores e colaboradores se os líderes que ocupam um cargo de gestão na cooperativa estudada, buscam alternativas diferentes ao solucionar problemas.

Tabela 20 - Visão dos gestores sobre buscarem alternativas diferentes ao solucionar problemas

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim	21	100%	53	77%
Às vezes	0	0%	16	23%
Não	0	0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Todos os gestores, ou seja, 100% dizem procurar alternativas diferentes ao solucionar problemas. Dos liderados, 77% pensam que sim, que o seu líder procura alternativas diferentes ao solucionar problemas, 23% pensam que às vezes.

Em nenhum dos dois casos houve respostas negativas, mas há uma divergência na forma em que os líderes se vêem neste quesito e a forma como os colaboradores os vêem, pois todos os líderes pensam buscar novas soluções ou sugestões, enquanto por parte dos colaboradores (23%) em algumas situações acham que não.

d) Falar com entusiasmo sobre o que precisa ser feito

Falar com entusiasmo nada mais é do a habilidade de despertar a motivação das outras pessoas e fazer com que estas “comprem” a ideia do que tem que ser feito, e que o façam de boa vontade.

Em sequencia, foi questionado aos gestores e colaboradores se aqueles que ocupam cargos de chefia falam com entusiasmo sobre o que precisa ser feito:

Tabela 21 - Visão dos gestores sobre falarem com entusiasmo sobre o que precisa ser feito

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim	18	86%	57	83%
Às vezes	3	14%	10	14%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores, 86% afirmam falarem com entusiasmo sobre o que precisa ser feito, e 14% às vezes falam. Os liderados veem que 83% dos líderes falam com entusiasmo sobre o que precisa ser feito, 14% às vezes e 3% pensam que os mesmos não falam.

Fazendo um comparativo entre as respostas de gestores e colaboradores, estas são muito parecidas. O único fator preocupante, por menor que seja, são os 3% que não vêem entusiasmo em seus líderes. Isto leva-nos a reflexão que estes podem ser colaboradores desmotivados, visto que os demais pensam diferente.

e) Tratamento individual

Um quesito muito importante relacionado à liderança, é a forma como o líder se relaciona com os membros de sua equipe, se este possui a capacidade de identificar cada indivíduo como um ser único e que possui necessidades e sonhos específicos e individuais, ou se o observa apenas como mais um integrante de seu grupo de trabalho.

Foi questionado aos gestores e colaboradores se aqueles que ocupam

cargos de chefia tratam os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo:

Tabela 22 - Visão dos gestores sobre o fato de tratarem os outros como indivíduos, e não apenas membros de um grupo

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim.	18	86%	53	77%
Às vezes	3	14%	14	20%
Não.	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando as respostas, percebe-se que 86% dos líderes dizem que sim, tratam os outros como indivíduos, ao invés de trata-los apenas como membros de um grupo, e 14% às vezes possui este tipo de tratamento. Dos liderados, 77% percebem que seu gestor trata os outros como indivíduos, ao invés de trata-los apenas como membros de um grupo, 20% pensam que às vezes isto acontece e 3% acham que não, seu gestor não possui este tipo de tratamento com os demais.

Percebe-se a partir das respostas dos colaboradores, que falta aos gestores buscarem utilizar um tratamento uniforme aos colaboradores, mas que seja capaz perceber as necessidades e sonhos de cada indivíduo, para que a partir disto, possam trabalhar a inteligência emocional de cada um em prol da organização e do seu próprio crescimento profissional.

f) Concentração e atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas

Dentre as funções de um líder, cabe à ele também resolver situações mais complexas que podem estar relacionadas a erros, reclamações ou falhas. E para se solucionar problemas que envolvam estas categorias o líder terá que dispor de tempo e em especial de sua atenção.

Em continuidade, foi questionado aos gestores e colaboradores se os responsáveis pela gestão da cooperativa estudada se concentram total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas:

Tabela 23 - Visão dos gestores sobre o fato de concentrarem sua atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	16	76%	55	80%
Às vezes	5	24%	12	17%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Diante do exposto na Tabela 23, 76% dos gestores concentram a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas, 24% às vezes concentram. Por parte dos liderados, 83% acham que seu gestor foca sua atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas, 14% às vezes e 3% pensam que não.

Analisando a resposta sim se percebe que os liderados notam mais empenho de seus líderes na resolução de problemas do que eles próprios. Em contrapartida nota-se que alguns colaboradores não percebem dedicação nenhuma por parte de seus gestores na busca por soluções de erros, reclamações ou falhas, o que é muito negativo para o relacionamento entre líder e liderado bem como para a organização como um todo.

g) Visão positiva e motivadora a respeito do futuro

A forma como os líderes veem os desafios a serem enfrentados no futuro faz toda a diferença em sua forma de liderar, e na forma de expor os caminhos a serem trilhados pela organização bem como os objetivos aos quais se pretende alcançar. Diante disto é de fundamental importância que os líderes transpareçam aos seus liderados uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro, pois estes se sentirão mais capazes de alcançar os objetivos e mais confiantes e seguros em relação aos mesmos.

Foi questionado aos gestores e colaboradores se os líderes articulam uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro:

Tabela 24 - Visão positiva e motivadora a respeito do futuro por parte dos gestores

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	18	86%	57	83%
Às vezes	3	14%	10	14%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos líderes, 86% dizem transparecer uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro, 14% afirmam às vezes transparecer. Dos colaboradores, 83% dizem que seus gestores articulam uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro, 14% acham que às vezes e 3% pensam que não.

Fazendo um comparativo entre as respostas dos gestores *versus* colaboradores, percebe-se que a única diferença está nos 3% dos colaboradores que responderam negativamente a pergunta. Comparando esta questão com as perguntas anteriores, percebe-se que há semelhança no percentual de respostas negativas, o que leva a pesquisadora a uma reflexão: será que realmente o problema está nos gestores ou em determinados colaboradores?

De acordo com Yukl (2006), liderar é a capacidade de influenciar a interpretação de acontecimentos ou fatores (como objetivos, estratégias, organização de atividades de trabalho entre outros) despertando a motivação das pessoas para buscarem o alcance de determinado objetivo utilizando-se de suas competências, de sua confiança, cooperação e apoio.

h) Consideração a cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes

Cada indivíduo é dotado de certas habilidades e particularidades, bem como possui necessidades, sonhos e aspirações próprias. Cabe aos líderes a partir da utilização da inteligência emocional identificar estes fatores e despertar a motivação de cada colaborador.

Em sequência, foi questionado aos gestores e colaboradores se os líderes consideram cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros:

Tabela 25 - Visão dos gestores sobre considerarem cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	14	67%	57	83%
Às vezes	7	33%	10	14%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores, 67% afirmam considerarem cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros, enquanto que 33% às vezes consideram. Por parte dos colaboradores, 83% pensam que seus gestores consideram cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros, 14% às vezes e novamente 3% pensam que não.

Identifica-se que os colaboradores veem em seus líderes uma consideração por cada colaborador mais positiva do que os próprios gestores. Cabe aos gestores da cooperativa trabalharem esta visão em si mesmos, pois desta forma conseguirão ainda mais admiração por parte de seus liderados.

i) Alternativas de realizar e completar atividades do dia a dia

Analisar de fora uma situação permite ao indivíduo identificar pontos a serem melhorados, que na maioria das vezes passa despercebido aos que realizam determinada atividade rotineiramente.

Novamente foi questionado aos gestores e colaboradores se os líderes sugerem novas alternativas e maneiras de realizar e completar as atividades do dia a dia:

Tabela 26 - Visão dos gestores sobre proporem novas alternativas de realizar e completar atividades do dia a dia

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	18	86%	44	64%
Às vezes	3	14%	23	33%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Por parte dos gestores, 86% deles afirmam que buscam novas alternativas para realização e complementação dos afazeres do dia a dia, e 14% as vezes buscam. Dos colaboradores participantes desta amostra, 64% pensam que seus gestores buscam novas alternativas para realizar as rotinas diárias, 33% afirmam que as vezes buscam e 3% pensam que não buscam.

Observando as respostas cabe aos líderes buscarem inovar, fazer as mesmas coisas só que de forma diferente, o que nem sempre é fácil mais é extremamente necessário. Cabe ao líder sair do convencional, quebrar a “caixa” na qual muitas vezes se encontram e ver novas possibilidades.

j) Fazer mais do que o esperado

Fazer mais do que o esperado, é surpreender, é superar as expectativas, dar um pouquinho a mais de si mesmo. Fazer com que os outros façam mais do que o esperado é antes de tudo despertar a motivação das outras pessoas.

Foi perguntado aos gestores e colaboradores se os líderes fazem com que os outros façam mais do que o esperado:

Tabela 27 - Visão dos gestores sobre estigarem os outros a fazerem mais do que o esperado

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	14	67%	47	68%
Às vezes	7	33%	18	26%
Não	0	0%	4	6%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores, 67% afirmam que sim, que os mesmos fazem com que os outros façam mais do que o esperado, 33% pensam as vezes conseguirem. Dos liderados, 68% pensam que sim, seu gestor realmente faz com que os outros façam mais do que o esperado, bem como 26% dizem que às vezes e 6% pensam que não, que os mesmos não conseguem estigar os outros a fazerem mais do que se espera.

Analisando as respostas de ambos observa-se que os gestores podem estar desenvolvendo mais esta habilidade, pois se realmente conseguirem fazer com que os outros se dediquem além do esperado, tornarão suas equipes de alta *performance*, ou seja, alcançarão mais do que os resultados esperados.

k) Elevar o desejo dos outros em obter sucesso

Elevar o desejo dos outros em obter sucesso, consiste antes de tudo em conhecer as pessoas e saber o que as move, quais são seus desejos e planos para o futuro. A partir disto então o líder pode instruir nas ações e atitudes necessárias para que cada indivíduo consiga alcançar seu sonho.

Procedendo foi questionado aos gestores e colaboradores se os líderes elevam o desejo dos outros de obter sucesso:

Tabela 28 - Visão dos gestores sobre o fato de conseguirem elevar o desejo dos outros em obter sucesso

Itens	Gestores		Colaboradores	
	N°	%	N°	%
Sim	19	90%	49	71%
Às vezes	2	10%	16	23%
Não	0	0%	4	6%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores 90% deles pesam que sim, conseguem elevar o desejo dos outros em obter sucesso, 10% dizem às vezes conseguir. Dos colaboradores, 71% pensam que sim, 23% que às vezes e 6% pensam que seus gestores não conseguem elevar o desejo dos demais em obter sucesso.

Percebe-se a necessidade por parte dos líderes em desenvolver nos seus

colaboradores a vontade de crescer profissionalmente. Isto pode se dar através de *feedbacks* positivos com seus liderados, mostrar-lhes seu potencial e as oportunidades que a instituição lhe oferece, bem como o incentivando sempre a buscar conhecimento e se desenvolver, pois isto trará um crescimento profissional para o individuo e em consequência para a organização.

l) Liderança de um grupo eficiente

Liderar um grupo já é um grande desafio, torná-lo eficiente é um desafio ainda maior, mas não algo impossível de se alcançar. Tudo depende da forma como o líder conduz sua equipe e de como a equipe vê seu líder.

Foi questionado aos gestores e colaboradores se os líderes lideram um grupo que é eficiente:

Tabela 29 - Visão dos gestores sobre liderarem um grupo que é eficiente

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	14	67%	61	88%
Às vezes	7	33%	6	9%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos gestores, 67% acreditam liderar um grupo que é eficiente, enquanto que 33% pensam que às vezes este grupo é eficiente. Dos colaboradores, 88% pensam que seu gestor lidera um grupo eficiente, 9% dizem que às vezes e 3% pensam que as equipes liderados pelos gestores não são eficientes.

Percebe-se que em geral os liderados acham-se mais eficientes do que seus próprios líderes. Em contrapartida existem respostas negativas por parte dos colaboradores, enquanto que por parte dos gestores não.

Fiedler (1967), em suas teorias já afirmava que o desempenho de um grupo está relacionado ao estilo de liderança exercida e a favorabilidade situacional, ou seja, os liderados veem estes critérios de forma mais positiva que seus próprios líderes.

m) Estímulo em tentar com mais afinco

Tentar com mais afinco é doar-se um pouquinho mais. É não desistir nas primeiras dificuldades, é persistir e acreditar na capacidade que determinado indivíduo possui para realizar algo.

Foi questionado aos gestores e colaboradores se os líderes estimulam a vontade dos outros em tentar com maior afinco:

Tabela 30 - Visão dos gestores sobre estimularem os outros a tentar com maior afinco

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	19	90%	48	70%
Às vezes	2	10%	21	30%
Não	0	0%	0	0%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Diante do questionamento, 90% dos líderes pensam que estimulam a vontade dos outros em tentar com maior afinco, 10% pensam que às vezes. Por parte dos colaboradores 70% pensam que seus gestores estimulam as pessoas em tentar com maior afinco e 30% acham que às vezes. Não houve respostas negativas, o que é muito positivo.

n) Eficácia em atender as necessidades das pessoas

Eficácia nada mais é do que fazer o que precisa ser feito. Desta forma, para um bom líder atender as necessidades dos outros que estejam relacionadas em especial ao trabalho, deve ser uma prioridade.

Para finalizar, foi questionado os gestores e colaboradores se os líderes são eficazes em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho:

Tabela 31 - Visão dos gestores quanto à eficácia no atendimento de necessidades relacionadas ao trabalho

Itens	Gestores		Colaboradores	
	Nº	%	Nº	%
Sim	13	62%	48	70%
Às vezes	8	38%	19	28%
Não	0	0%	2	3%
Total	21	100%	69	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos que exercem cargo de gestão, 62% pensam ser eficazes no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho e 38% pensam ser às vezes eficazes. Dos colaboradores, 70% pensam que seus gestores são eficazes, 27% pensam que às vezes e 3% pensam que não são eficazes em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.

Fazendo um comparativo entre as respostas percebe-se que os colaboradores veem seus líderes mais eficazes do que os estes mesmos. Em contrapartida novamente houve um pequeno percentual de respostas negativas.

5 CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento deste trabalho, a pesquisadora pode compreender melhor que a inteligência emocional é a habilidade de compreender os sentimentos e emoções próprias, bem como das demais pessoas, e utilizar-se deste entendimento para motivar as pessoas a pensarem ou agirem de determinado modo. É a capacidade de compreender como cada pessoa percebe, compreende e influencia suas próprias emoções.

A motivação que é um fator intrínseco às pessoas, que vem de dentro para fora, pode ser estimulada a partir da utilização da inteligência emocional. Cabe aos gestores identificarem as aspirações e sonhos de cada um de seus colaboradores, e a partir de seu entendimento, estimular seus liderados a buscarem pela realização de seus próprios objetivos utilizando-se de seu desempenho e dedicação dentro da organização.

Para que tudo isto seja possível, cabe aos líderes ouvirem seus liderados, se colocarem no seu lugar, estimularem os mesmos a buscar sempre mais, darem o melhor de si mesmos, se colocarem no lugar dos outros. Desenvolver sua inteligência emocional em paralelo ao desenvolvimento da inteligência emocional de seus liderados, o que não é nada fácil, mas em contrapartida muito instigante e desafiador aos que realmente buscam pelo desenvolvimento desta habilidade. Desta forma, pode-se afirmar que a pesquisadora pode identificar e conhecer o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito em relação à inteligência emocional como fator motivacional de seus colaboradores.

A partir da aplicação da pesquisa junto aos gestores e colaboradores da instituição em estudo, a pesquisadora pode identificar também o perfil dos gestores e colaboradores da instituição, sendo que a maioria dos gestores exercem um cargo de gestão há pouco tempo (43% até 1 ano, 38% de 1 a 3 anos), e que grande parte dos colaboradores que ainda não exercem tem o desejo de um dia exercer um cargo de gestão (91%).

Pode-se afirmar, de acordo com os resultados da pesquisa, que gestores e colaboradores possuem um bom nível de inteligência emocional, pois buscam compreender seus sentimentos e emoções (67% dos gestores sim e 33% às vezes, 64% dos colaboradores sim e 36% às vezes), as causas destes sentimentos (38% dos gestores sim e 62% às vezes, 55% dos colaboradores sim e 42% às vezes) e

possuem a capacidade de controlá-los (38% dos gestores sim e 62% às vezes, 45% dos colaboradores sim e 46% às vezes). Buscam também compreender os sentimentos dos outros a partir da análise de seus comportamentos (38% dos gestores sim e 62% às vezes, 56% dos colaboradores sim e 41% às vezes) e ao ouvi-las (100% dos gestores e 97% dos colaboradores). Estabelecem metas e objetivos próprios (100% gestores e 85% dos colaboradores) e dedicam-se ao máximo para alcançá-los (90% gestores e 97% dos colaboradores). Possuem empatia, sentem-se bem pelos outros receberem elogios (100% dos gestores e colaboradores), não possuem grandes dificuldades em se comunicar com pessoas que possuem opiniões adversas as suas (67% dos gestores e colaboradores).

Percebe-se a partir da análise do desempenho das lideranças que os gestores possuem uma visão otimista sobre o futuro (90% dos gestores e 83% dos colaboradores pensam que sim), buscam alternativas diferentes para solucionar problemas (100% gestores e 77% dos colaboradores concordam), falam com entusiasmo sobre o que precisa ser feito (86% dos gestores e 83% dos colaboradores afirmam que sim), tratam os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo (86% gestores e 77% colaboradores sim), dedicam atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas (76% gestores e 80% colaboradores), possuem visão positiva e motivadora sobre o futuro (86% gestores e 83% colaboradores), entre outros. Desta forma, cabe aos gestores continuarem a desenvolver estes e outros aspectos com seus liderados e equipes para a busca contínua da melhoria como líder e como organização.

Diante disto a pesquisadora também identificou algumas oportunidades de sugestões à empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa como, por exemplo, investir em treinamentos presenciais e a distância para formação de líderes aos que já exercem cargo de gestão e aos que futuramente podem vir a exercer, abordando temas como inteligência emocional, motivação e liderança. Desenvolver um trabalho de *coaching* como os gestores buscando melhorar o seu desenvolvimento como profissional e gestor. Por parte dos gestores, estes poderiam buscar desenvolver seus colaboradores para futuramente exercerem cargos de liderança, bem como tornar mais participativas as decisões dentro das unidades de atendimento, envolver toda a equipe no desenvolvimento de metas e objetivos para o crescimento desta, realizar reuniões periódicas com o intuito de transmitir conhecimento das situações do dia a dia, conversar sobre os objetivos e metas e

desenvolver dinâmicas que visem à interação e união do grupo. Enfim, exercer uma gestão transparente e participativa, aberta a sugestões e críticas, bem como buscando o envolvimento de todos os integrantes dos processos e do sistema.

O presente estudo, assim como toda pesquisa possuiu limitações sejam elas metodológicas, acesso as informações, amostra, etc. Neste caso, a maior dificuldade encontrada na aplicação da pesquisa foi que a amostra encontrava-se dispersa por 9 unidades de atendimento e 1 superintendência que compõe a cooperativa em análise, desta forma, a pesquisadora teve que encaminhar os questionários por e-mail e aguardar retorno por este meio de comunicação.

Portanto, após o desenvolvimento do presente estudo a pesquisadora identificou outras oportunidades de pesquisa que pode a vir desenvolver futuramente relacionadas a clima organizacional e qualidade de vida dos colaboradores, medidas de desempenho e métodos de se trabalhar como metas individuais ou coletivas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Magda. **Como Escrever Teses e Monografias: Um roteiro passo a passo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 114 p.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 4.ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. 338 p.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica.** São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.
- BASTOS, Cristina Maria de Campos Lopes Igrejas. **Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho – Qual relação – Um caso na Administração Pública Local.** 2008. 210f. Dissertação (Mestrado em Comportamento Organizacional) – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.
- _____. **Motivação nas organizações.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- _____. **O Líder Eficaz.** São Paulo: Atlas, 2008. 185.
- BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua inteligência emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- BRYMAN, Alan; CRAMER, Duncam. **Análise de dados em ciências sociais – introdução as técnicas utilizando o SPSS.** 2.ed. Oeiras: Celta Editora, 1993.
- BUENO, José Mauricio Hass; PRIMI, Ricardo. **Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções. Psicologia: Reflexão e Crítica,** 2003, p. 279-291.
- BURNS, James MacGregor. **Leadership,** New York: Harper & Row, 1978. 530 p.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 61 p.
- _____. **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: FGV, 2005. 147 p.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas.** 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Recursos Humanos.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **O fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1975. 408 p.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008. 208 p.

FACHADA, Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, 1998.

FERREIRA, Diego Vinicius et al. **A Inteligência Emocional como diferencial no mercado de trabalho**. São Paulo: Lins, 2009. 11 p.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação com explicitação das normas da ABNT**. Porto Alegre: Gráfica e Editora Brasul Ltda, 2007.

GARDNER, Howard. **A Multiplicity of Intelligences**. Scientific American, 1998.

GARRIDO, Laércio M. **Quero continuar gerente, e agora?: Manual prático sobre a gestão de competências em liderança**. São Paulo: Nobel, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 375 p.

_____. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente**. 74.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 370 p.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, R. **O Líder do Futuro**, 2007. 342 p.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAYDOS, Wilfred. **Operational performance measurente: increasing total productivity**. Boca Raton, Florida, St Lucie Press: 1998.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 189 p.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1990. 138 p.

LYNCH, P.; EISENBERG, R.; ARMELI, S. Perceived organizational support: infer versus superior performance by wary employees. **Journal of applied psychology**, 1999.

MARCONDES, Claudia. **Liderança: Um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso.** 2010. 74f. Monografia (Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, Espírito Santo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Fundamentos de metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 2.ed. São Paulo: Thomson, 2002. 441 p.

MOREIRA, Vinicius Farias; LUCENA, Eduardo Aquino. **Liderança: uma investigação bibliográfica.** XII SIMPEP, São Paulo, 2005.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, Liderança e Relações Humanas.** Belém: Fiepa, 1981.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Trabalho de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, Aristides. **Intra e inter-relacionamento pessoal no âmbito da psicologia das organizações e do trabalho.** 2005.135f. Monografia (Pós Graduação em Cuidar do ser: Formação do terapeuta com abordagem transdisciplinar e holística) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** Brasília: BCB, 2008. 92 p.

PONTES, Celia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008. 60f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) - Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza.

REGO, A.; FERNANDES, C. **Inteligência Emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida.** Psicologia, 2005. 167 p.

RODRIGUES, Ana Alexandra Gomes. **Liderança: Abordagens contingenciais ou situacionais, liderança carismática e transformacional.** Instituto Superior de Engenharia de Coimbra - Departamento de Engenharia Civil. Coimbra, 2006.

SICREDI APRENDE – Curso de Educação a Distância Gestão de Pessoas III – Gestão de Equipes de Alta Performance. Disponível em:

<<https://sicrediaprende.sicredi.com.br/salaframe.asp?curso=8702&turma=25382&CodProgramaTurma=0&CodModuloDeCursos=0&AcessoSomenteLeitura=undefined>>.
Acesso em: 10 mar.2013.

SALOVEY, Peter; Mayer Jonh D. **Emotional Intelligence**. Cognition and Personality, 1990.

SANTOS, Andréia Leite dos. **Teorias sobre motivação**. Disponível em:
<<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a55.htm>>. Acesso em 16 mar.2013.

SCHERMERHORN JR.; John R., HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.
Fundamentos de comportamento organizacional. 2.ed. Porto Alegre:
Bookman, 1999.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monógrafas, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Fernando Antonio da. **Administrando pessoas**. São Paulo: Negócio Editora, 1996. 180 p.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1993. 342 p.

SOUZA, Matheus Ribeiro Torelli de. **Motivação dos Funcionários da Unidade Executiva da Secretaria de Planejamento do Município de João Pessoa**. 2008. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário De João Pessoa – Unipê, João Pessoa.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Alfradige: Editora McGraw-Hill, 1998.

VAROLO, Rogerio. **Gestão de Pessoas: A motivação a serviço da liderança**. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. 73 p.

_____. **Gestão de Pessoas: A motivação a serviço da liderança**. São Paulo, 2011.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. 256 p.

YUKL, Gary. **Leadership in organization**. 6.ed. Prentice-Hall International Edition, 2006. 542 p.

WOCCU. **International Credit Union System**. Disponível em:
<<http://www.woccu.org/about/intlcusystem>>. Acesso em 16 dez.2012.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado durante a pesquisa



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA
NAILY CRISTINI GUIDARINI

Este questionário trata-se de uma pesquisa que visa Conhecer o papel dos gestores de uma cooperativa de crédito em relação a inteligência emocional como fator motivacional de seus colaboradores. O presente questionário será utilizado como embasamento à monografia de conclusão do curso de Pós Graduação MBA Gestão em Cooperativismo e tem como finalidade valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

1 – Qual seu sexo?

Feminino Masculino

2 - A quanto tempo você trabalha na cooperativa?

Até 1 ano. Mais de 3 à 5 anos.
 Mais 1 à 3 anos. Acima de 5 anos.

3 – Em que setor você trabalha?

Administrativo Comercial Tesouraria/caixa Superintendência

4 – Você deseja exercer um cargo de gestão na cooperativa?

Sim. Não.

5 – Você compreende os seus sentimentos e emoções?

Sim. As vezes. Não.

6 - Você reage com calma quando está sob tensão ?

Sim. As vezes. Não.

7 – Você fica irritado quando o criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas tem razão?

Sim. As vezes. Não.

8 – De forma geral, você costuma estabelecer objetivo para si próprio?

Sim. As vezes. Não.

9 – Você se sente bem quando um amigo seu recebe um elogio?

Sim. As vezes. Não.

10 – Você consegue compreender as emoções e sentimentos dos seus amigos analisando os seus comportamentos?

Sim. As vezes. Não.

11 - Você compreende as causas das suas emoções?

Sim. As vezes. Não.

12- Você tem dificuldades em conversar com pessoas que não partilham de pontos de vista idênticos aos seus?

Sim. As vezes. Não.

13 – Ao se propor alcançar determinado objetivo, você dá o melhor de si?

Sim. As vezes. Não.

14 – Em sua opinião você é realmente capaz de controlar suas próprias emoções?

Sim. As vezes. Não.

15 – Você vive os problemas de seus amigos como se fossem os seus problemas?

Sim. As vezes. Não.

16 – Você procura compreender os sentimentos das pessoas quando está as ouvindo?

Sim. As vezes. Não.

As próximas questões estão relacionadas ao seu superior/líder, desta forma analise-o de forma que suas respostas transpareçam a forma de o mesmo ser como gestor.

17 – Analisando seu superior/líder, o mesmo fala de forma otimista sobre o futuro?

Sim. As vezes. Não.

18 - Seu gestor causa orgulho nos outros por estarem associados a ele?

Sim. As vezes. Não.

19 - Seu líder procura alternativas diferentes ao solucionar problemas?

Sim. As vezes. Não.

20 - Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser feito?

Sim. As vezes. Não.

21 - Trata os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo?

Sim. As vezes. Não.

22- Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas?

Sim. As vezes. Não.

23 - Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro?

Sim. As vezes. Não.

24 - Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros?

Sim. As vezes. Não.

25 - Sugere novas alternativas e maneiras de realizar e completar as atividades do dia a dia?

Sim. As vezes. Não.

26 - Faz com que os outros façam mais do que o esperado?

Sim. As vezes. Não.

27 - Eleva o desejo dos outros de obter sucesso?

Sim. As vezes. Não.

28 - Lidera um grupo que é eficiente?

Sim. As vezes. Não.

29- Estimula a vontade dos outros em tentar com maior afinco?

Sim. As vezes. Não.

30 - É eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho?

Sim. As vezes. Não.