

■ **Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico**

Daniel Ramos Deschauer

Psicólogo, Mestre em Administração Estratégica – Unicid; Pós-graduado em Administração de Recursos Humanos e pós-graduado em Docência para o Ensino Superior Docente na pós-graduação e na graduação, ministrando as disciplinas de Psicologia e Administração de Recursos Humanos desde 2001 – Uninove
Coordenador dos Cursos de MBA em Gestão de Recursos Humanos, Curso Superior de Formação Específica em Administração de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, Análise Gerencial da Diretoria de Gerenciais São Paulo – SP [Brasil]
deschauer@uninove.br

Nas últimas décadas, o ambiente empresarial, em decorrência dos efeitos da globalização, passou a nortear-se pela busca incessante de competitividade, como condição tanto para crescer quanto para sobreviver. Em razão dessa nova realidade, as empresas tiveram de rever sua estrutura, encontrar novos caminhos e implantar mudanças econômicas. Os gerentes foram obrigados a assumir uma postura de maior responsabilidade e comprometimento com a organização. Enfim, tiveram de ajustar seu perfil e rever suas habilidades e competências, pois elas influem no clima organizacional percebido pelos funcionários. Assim, o objetivo, neste trabalho, é identificar o grau de influência do QE de gestores no clima organizacional. Ressalta-se, ainda, a necessidade de haver programas focados no desenvolvimento das habilidades emocionais dos gestores para a melhora no clima organizacional das empresas, o que, conseqüentemente, ajudará na manutenção do capital intelectual da organização.

Palavras-chave: Clima organizacional.
Inteligência emocional. Liderança.

1 Introdução

Até o fim da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentalizado, e a comunicação obedecia aos canais formais da hierarquia. Esse modelo dificultava a integração entre os diversos setores e, ao mesmo tempo, reduzia o nível de responsabilidade da gerência.

A partir da década de 1990, ocorreu uma transformação desse modelo organizacional. Em decorrência dos efeitos da globalização, a busca incessante de competitividade, como condição para sobreviver e crescer profissionalmente, passou a nortear o ambiente empresarial. Diante dessa nova realidade, as empresas tiveram de rever sua estrutura, encontrar novos caminhos, implantar mudanças econômicas, e os gerentes foram obrigados a assumir uma postura de maior responsabilidade e comprometimento com a organização (DRUCKER, 2002).

Em meio a essas mudanças, os gerentes tiveram seu perfil ajustado, foram forçados a descer do “pedestal” e a se aproximar mais de seus subordinados; entender mais de pessoas – tanto que, em sua capacitação profissional, incluiu-se a gestão de pessoas. Tornou-se fundamental uma melhor comunicação com os subordinados para que a equipe trabalhasse de acordo com a estratégia da organização (GRAMIGNA, 2002; DRUCKER, 2002).

Embora as pessoas tenham sido sempre consideradas fundamentais no ambiente empresarial, a partir da década de 1990, passaram a desempenhar papel central para que a empresa obtivesse vantagem competitiva, principalmente nas áreas vinculadas ao conhecimento, à criatividade e ao relacionamento interpessoal. Nesse contexto, o sucesso de uma organização ficou cada vez mais atrelado às competências pessoais. A maior evidência dessas mudanças é que, se antes o conhecimento técnico era considerado primordial para a contratação de um profissional, atualmente, apenas essa condição já não representa mais garantia para conquista de uma vaga no mercado de trabalho.

Segundo Rifkin (1995), nos últimos dez anos, mais de três milhões de cargos adminis-

trativos foram eliminados nos Estados Unidos, influenciados pela concorrência internacional. Embora se criem postos de trabalho pelas novas tecnologias, essas oportunidades não são suficientes para sustentar o crescimento vegetativo da população, muito menos para empregar aqueles que perderam seus trabalhos em razão das inovações tecnológicas.

Diante dessa nova realidade, os profissionais bem-sucedidos não são mais aqueles que possuem o maior grau de inteligência ou de conhecimento acadêmico, mas os que conseguem aliar a esse conhecimento a capacidade de iniciativa, a empatia, a facilidade para trabalhar em equipe, a flexibilidade e a liderança, características que agregam valor à organização.

Após diversos estudos desenvolvidos sobre esse assunto, Goleman (1995) surgiu com um conceito novo, que contrariava as idéias vigentes sobre o tema até aquele momento. Ele concebia que inteligência não se limitava à razão, ao pensamento dito racional, como afirmava Descartes, e que um alto quociente de inteligência (QI, ou ainda, inteligência clássica), ao contrário do que se supunha, não garantia sucesso para a vida pessoal nem profissional. O fundamental era analisar as questões ligadas à emoção.

Com o surgimento do conceito de quociente emocional (QE) – um paralelo do QI para a habilidade emocional –, autores como Goleman demonstraram que o sucesso estava muito mais relacionado ao desenvolvimento de certas habilidades, como relacionamento interpessoal, autoconhecimento e capacidade de percepção de grupo, do que simplesmente ao alto grau de intelectualidade.

O objetivo neste trabalho é identificar o grau de influência do QE de gestores no clima organizacional de suas equipes.

Os resultados da pesquisa aparecerão como indicadores de empresas que enfrentam problemas derivados de relacionamentos interpessoais internos que estão refletindo negativamente nos resultados da empresa.

Muito se tem falado de QE e sua importância, mas poucos estudos foram encontrados sobre o grau de influência do líder no clima organizacional de sua equipe, com base nos indicado-

res de QE. Acredita-se que, com este trabalho, seja possível auxiliar empresas, departamentos de recursos humanos, psicólogos, administradores, profissionais e pesquisadores sobre o comportamento empresarial.

Em razão de o capital humano ser considerado, atualmente, um dos fatores mais importantes em relação à vantagem competitiva das empresas e de o estilo de liderança determinar o comportamento da equipe, a questão a ser abordada é a seguinte: o grau de QE do líder tem influência direta no clima organizacional do seu grupo de colaboradores?

Para obter essa resposta, buscamos identificar as relações que há entre o QE dos gestores nos diferentes níveis hierárquicos da organização e o clima organizacional percebido pelos colaboradores de cada gerente, respectivamente.

A hipótese central gira em torno da idéia de que quanto maior o grau de QE do gestor, mais positiva será a avaliação do clima organizacional de sua equipe. Aquele que souber lidar, de forma adequada, com o capital intelectual de sua empresa, por meio das habilidades emocionais, garantirá um melhor clima organizacional para os funcionários.

2 O capital intelectual das organizações

A competência de um indivíduo, segundo Sveiby (1998), é composta de cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito adquirido, como a educação formal; habilidade desenvolvida pelo treinamento e pela prática, incluindo o conhecimento de regras de procedimentos e habilidades de comunicação; experiência obtida após refletir sobre sucessos e falhas do passado; julgamento de valor e percepções que o indivíduo acredita estarem certas, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber pessoal; rede formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, detentores de uma cultura transmitida pela tradição. Essas competências agrupam as características que um indivíduo precisa ter e expressar para

que o funcionamento da organização atinja um nível ótimo de desempenho.

Como decorrência desses fatores, a força motriz das organizações é o grupo de pessoas que a compõe e que realiza diversas atividades específicas, tanto que, atualmente, algumas empresas têm começado a investir mais naquilo que pode ser chamado de capital humano, isto é, no patrimônio intelectual da organização – os funcionários –, ampliando, assim, o fortalecimento das vantagens competitivas da organização.

O capital humano intangível é constituído pelo conhecimento, pela experiência, pelo poder de inovação, pelas habilidades, pelas competências dos colaboradores, pelos valores, pela cultura e pela filosofia da organização. Esse capital é considerado ativo de uma organização e, mesmo intangível, pode ser identificado e classificado adequadamente. É reconhecido como ativos centrados no homem – de propriedade intelectual, de infra-estrutura, de mercado – e na coletividade de capital intelectual (SVEIBY, 1998).

Drucker (2002) relembra que, hoje em dia, a única forma de aumentar a produtividade é investir no capital intelectual das organizações, porque a maioria delas já atingiu um padrão de industrialização e de tecnologia que não fornece mais tanta vantagem competitiva. Em suma, o diferencial nas organizações está em seu quadro de funcionários e na maneira como eles se relacionam.

Nesse contexto, as empresas bem-sucedidas são aquelas que priorizam o processo de humanização, com base em uma visão biopsicossocial, em que vários componentes do sistema humano, como emoção e razão, não podem ser analisados isoladamente, pois, na maior parte do tempo, operam em estreita harmonia entrelaçando seus modos de conhecimento que lhes sirvam de orientação no mundo. Para Cooper e Sawaf (1997), a utilização da inteligência emocional no âmbito de uma organização pode agilizar alguns processos, tais como tomada de decisão, desenvolvimento da liderança e da iniciativa, aproveitamento dos talentos, comunicação aberta e honesta, descontração construtiva, criatividade, inovação, relacionamentos na base da confiança, trabalho em equipe, compromisso, lealdade, res-

ponsabilidade e gerenciamento de mudança e de inovações estratégicas e técnicas.

3 Inteligências múltiplas

Nesse campo de discussão, algumas questões foram levantadas. A inteligência deve ser considerada como capacidade para aplicação acadêmica ou para a vida cotidiana? Qual a interferência da motivação e dos estados emocionais? Qual a contribuição da hereditariedade e do meio ambiente para formação da inteligência?

Como o principal foco migrou para a distinção entre alunos dotados e não-dotados de QI, foi empregado um índice numérico que descreve o desempenho alcançado em um teste, comparativamente a outras pessoas da mesma idade. Isso gerou a seguinte fórmula: $QI = \frac{IM}{IC} \times 100$; sendo idade mental (IM) – fornecida pelo teste – e idade cronológica (IC) (OLIVEIRA-CASTRO; OLIVEIRA-CASTRO, 2001; PRIMI et al., 2001).

A partir dos estudos de Binet e Terman, os testes de inteligência foram largamente utilizados. Por sua praticidade e economia na qualificação de estudantes e na seleção de pessoal, os principais psicólogos voltaram-se para a construção de testes, e o que eles medissem era chamado de inteligência (OLIVEIRA-CASTRO; OLIVEIRA-CASTRO, 2001; PRIMI et al., 2001).

O conceito de inteligência foi revisto por outros pesquisadores (GARDNER, 1995; GOLEMAN, 1995), e dois campos se delinearão. O primeiro, denominado “inteligência medida”, que compreende o desempenho em testes, tem como base hábitos e habilidades adquiridas (DAVIDOFF, 1983). O segundo, denominado simplesmente “inteligência”, é uma atividade mental não medida diretamente. Além disso, atualmente não se fala tanto em inteligência geral, mas em muitas capacidades cognitivas separadas, segundo as novas teorias propostas por Goleman (1995) e Gardner (1995).

Esse paradigma foi questionado com as pesquisas sobre QE. Alguns pesquisadores chamavam de inteligência social essa capacidade em lidar com pessoas e conflitos, e um dos pio-

neiros nesse campo foi Rogers (1988), criador da Abordagem Centrada na Pessoa (ACP) – originalmente conhecida como Abordagem Centrada no Cliente – e da Aprendizagem Centrada no Aluno – que é a ACP aplicada em âmbito educacional.

Gardner (1995) desenvolveu muitas pesquisas referentes a capacidades cognitivas humanas. Apresenta uma visão múltipla de inteligências que vai muito além do conceito-padrão de QI como um fator único e imutável. Sua principal contribuição diz respeito à inteligência inter e intrapessoal, que consiste em perceber e compreender outras pessoas e entender a si mesmo, respectivamente, de modo que criem soluções para atuar em grupo e agir eficazmente em diversas situações. Entre os fatores que contribuem para o sucesso na vida, o QI tem participação em cerca de 20%, enquanto 80% dependem de outras forças (GARDNER, 1995).

Sob um panorama de insatisfação com o conceito de QI e com as visões unitárias de inteligência, alguns autores, como Goleman (1995) e Gardner (1995), com base na ciência cognitiva, no estudo das estruturas de pensamento pela neurociência ou no estudo do cérebro, chegaram a um novo conceito de inteligência: a inteligência emocional.

A inteligência emocional envolve talentos, como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, controlar impulsos e adiar a satisfação, regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar, além de criar empatia e esperar, tudo com o objetivo de garantir uma vida bem-sucedida em diversos campos (GARDNER, 1995).

A inteligência é um todo que se expressa em oito modalidades diferentes. Cada pessoa possui todos os tipos de inteligência, desenvolvidos em graus diferentes de uma pessoa para outra e produzindo combinações diferentes e profundamente pessoais (GARDNER, 1995).

Os tipos de inteligência podem ser assim descritos: lingüística – capacidade de pensar com palavras e de usar a linguagem para expressar e avaliar significados complexos; lógico-matemática – capacidade de calcular, quantificar, considerar proporções e hipóteses e realizar

operações matemáticas complexas; espacial – capacidade de pensar de maneira tridimensional, como fazem pilotos e escultores, e que permite também perceber imagens internas e externas, recriando os objetos no espaço; cinestésico-corporal – capacidade de manipular objetos com destreza e de poder controlar o próprio corpo no espaço, como os dançarinos e os artesãos; musical – capacidade de sensibilidade perceptiva e imaginativa de nuances de melodia, ritmo e tom; interpessoal – capacidade de compreender as outras pessoas e interagir efetivamente com elas, lidando com relações sociais e grupais, resolvendo conflitos pessoais ou desenvolvendo potenciais de outros; intrapessoal – capacidade de construir uma percepção acurada de si mesmo e de utilizar esse quadro interno no planejamento de sua própria vida; naturalista – capacidade de observar os padrões da natureza, compreendendo os sistemas naturais e humanos e a relação entre eles (CAMPBELL et al., 2000).

Essas pesquisas demonstraram a visão de pluralidade do intelecto, apontando que os perfis de inteligência não-tradicional (lógico-matemática e lingüística) também influenciam no desenvolvimento dos indivíduos e na possibilidade de serem bem-sucedidos (sem julgamento moral, pois o sucesso compreende o desenvolvimento pleno de suas potencialidades).

Gardner (1995) classifica a inteligência como interpessoal – capacidade de compreender os outros e, com isso, ter habilidade para motivar e liderar; intrapessoal – capacidade de formar um modelo verídico de si mesmo e, assim, conhecer suas próprias emoções e reações em diversos contextos e situações. Essas duas classificações merecem atenção especial, principalmente em relação ao campo empresarial e às funções dos gestores.

A inteligência emocional é uma das características mais procuradas nas empresas. De nada adianta ter um funcionário muito qualificado tecnicamente se ele não consegue se relacionar com os colegas e, muitas vezes, nem com o próprio chefe.

4 Liderança e clima organizacional

Se a inteligência emocional proporciona, em grande medida, o sucesso individual, e se o sucesso empresarial é decorrente, em sua maior parte, da capacidade que os indivíduos possuem de produzir sucesso individual; então o aumento da produtividade e da busca pelo sucesso organizacional parece passar, essencialmente, pela percepção dos indivíduos em reconhecer e utilizar suas habilidades emocionais.

Em uma organização, o líder é o responsável pela criação do ambiente de reconhecimento e por saber tirar proveito das habilidades dos colaboradores em benefício do grupo, pois cabe a ele desempenhar o papel de gerir os funcionários para alcançar o sucesso organizacional.

O clima organizacional é o ambiente relacional de trabalho percebido pelos colaboradores. Pode-se medi-lo utilizando uma ferramenta que avalia o ambiente emocional geral, o de planejamento, de processos, de liderança e o de relação. Há um conjunto de fatores que interferem na performance de trabalho, como o sentimento expresso por todos na organização, em um momento ou determinado período, influenciado por motivos conjunturais externos e internos, que, por sua vez, exercem influência sobre o clima, o grau de confiança da chefia, a relação entre os colegas, a integridade e a motivação dos funcionários (GRAMIGNA, 2002; GUIMARÃES; BARBERO; BOSE, 2004).

Dessa forma, o papel desempenhado pelo líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho e influenciar todo o clima organizacional. Em decorrência disso, como definir “liderança”?

Liderança é o processo pelo qual um indivíduo persuade outros a realizar os objetivos desejados. Na organização de uma empresa, o processo de liderança é executado por um gerente, que inspira os subordinados a realizar os objetivos definidos pela alta gerência (MONTANA; CHAMOV, 2000).

Na busca por vantagens competitivas, como a preferência dos clientes por seus produtos ou serviços, as organizações começaram a desen-

volver novos estilos de liderança que deixaram de exercer atividades de gerenciamento transacional (LIU et al., 2003), para se tornarem agentes de mobilização de pessoas e recursos buscando transformar o negócio e inovar a forma de valorizar o cliente (ZACCARELLI, 2003).

Nesse sentido, há vários estilos de liderança. O conceito de estilo é proposto por Fiedler (1981) como o conjunto de características e comportamentos de um indivíduo que se mantém independente de dada situação.

Os chamados líderes autocráticos são aqueles que centralizam o poder e a tomada de decisão, são os que assumem a total autoridade e responsabilidade pelas situações de trabalho. Esse tipo de líder pode trabalhar com punições e ameaças (WINDERL, 1995; ESTANISLAU, 2000).

Já os participativos descentralizam a autoridade, consultam a opinião dos subordinados, encorajando-os a expressar sugestões e idéias. Em um extremo, o líder discute problemas com subordinados cujas opiniões têm o mesmo peso que a sua (WINDERL, 1995; ESTANISLAU, 2000).

Os líderes *laissez-faire* evitam o poder e a responsabilidade e transferem sua autoridade aos subordinados. Uma de suas características mais importantes é a extrema dependência em relação ao grupo de trabalho (WINDERL, 1995; ESTANISLAU, 2000).

Os líderes eficazes adaptam seu comportamento de liderança de acordo com os liderados e as variáveis situacionais, no intuito de satisfazer as necessidades dos subordinados e do ambiente específico (WINDERL, 1995).

Baseado nas diversas teorias sobre inteligências múltiplas, liderança e clima organizacional apresentadas no decorrer deste artigo, pode-se questionar o papel do líder na instauração e manutenção do clima organizacional percebido pelos funcionários. Se, como foi visto, o sucesso individual dos funcionários é um fator importante para garantir o sucesso da organização, tendo como referencial o conceito de capital intelectual, então, uma boa liderança é essencial para que os objetivos organizacionais se concretizem. Um bom líder, seguindo a teoria das inteligências múltiplas, além do QI, deve possuir habilidades intra e interpessoais desenvolvidas, para que possa gerir

efetivamente seus funcionários e garantir um bom clima na organização.

Infelizmente, poucos trabalhos foram desenvolvidos para avaliar a relação entre liderança e clima organizacional e, até agora, nenhum estudo procurou analisar mais especificamente a influência da inteligência emocional do líder no clima organizacional percebido pelos funcionários. Este trabalho tem por objetivo contribuir para o início dessa análise.

5 Metodologia de pesquisa

Trata-se de um estudo de caso, que teve como motivação o grau de influência do QE do líder e o clima organizacional percebido por sua equipe em uma grande empresa multinacional, por meio de um estudo descritivo de uma amostra não-probabilística (amostra por conveniência) de dois grupos de participantes, pertencentes a essa organização: gestores (grupo 1) e seus subordinados (grupo 2). Portanto, participaram da pesquisa e responderam aos questionários os dois grupos selecionados por conveniência:

Grupo 1 (gestores): foram enviados seis questionários e todos foram respondidos. Selecionaram-se, por conveniência, seis gestores de diferentes áreas da montadora de São Bernardo do Campo (SP), que estavam atuando com a mesma equipe há pelo menos um ano; ambos os sexos e com nível superior;

Grupo 2 (colaboradores): foram enviados 32 questionários sobre clima organizacional, desenvolvido pela BPZ Consultoria – Gallup (não-publicado); grupo composto de equipes subordinadas aos sujeitos do grupo 1, independentemente da quantidade de participantes, idade e gênero; com pelo menos seis meses de permanência no grupo. Vinte e cinco funcionários responderam ao questionário.

Foram aplicados dois questionários: *Questionário de inteligência emocional* (ZACHARIAS; SANTANA, 2003), de caráter estruturado, que foi respondido pelo grupo 1 da Volkswagen (unidade de São Bernardo do Campo) para avaliar o grau de QE; *Questionário de clima e cultura organizacional* (ZACHARIAS; SANTANA, s/d.),

respondido pelo grupo 2 para medir o clima organizacional percebido pelos funcionários.

6 Análise e discussão dos resultados

Foram analisados os dados tabulados da seguinte relação: departamental (análise do QE do gestor e sua relação com o clima dos colaboradores); global (somatório dos departamentos envolvidos); gestores (todos os resultados de QE dos gestores); colaboradores (todos os resultados de clima organizacional dos subordinados).

Com os resultados dessas análises, traçou-se um perfil de acordo com o nível de QE dos líderes e o clima organizacional percebido, por departamento e de forma global, como ilustra o Gráfico 1.

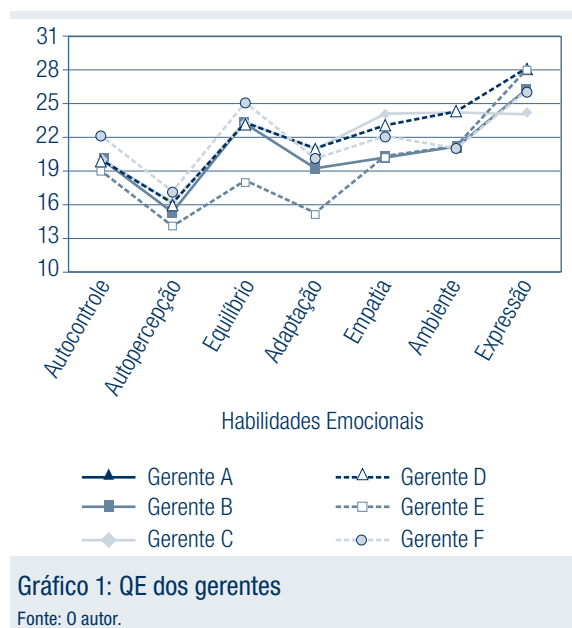


Gráfico 1: QE dos gerentes

Fonte: O autor.

Embora a análise por departamentos seja importante para verificar até que ponto existe relação entre o clima organizacional percebido pelos funcionários e o nível de inteligência emocional do gerente, avaliar o perfil emocional dos líderes e o clima organizacional geral da empresa permite uma análise global do funcionamento da montadora.

O Gráfico 2 apresenta os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada com os

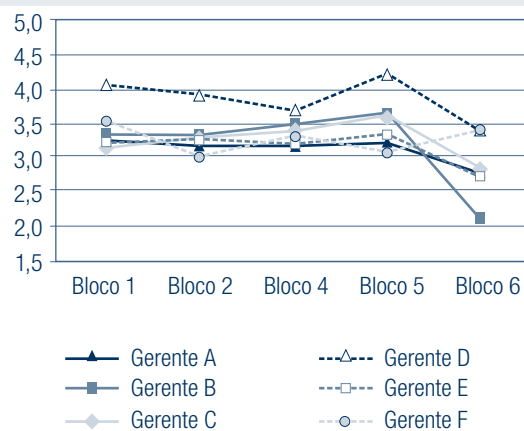


Gráfico 2: Clima organizacional dos colaboradores

Fonte: O autor.

funcionários, ou seja, os escores do clima organizacional, por bloco, de todos os departamentos avaliados da montadora.

A análise do clima organizacional geral da empresa mostrou que, em média, o clima percebido pelos funcionários, de todos os departamentos avaliados, é adequado (clima geral da empresa: 3,3/nível médio). No bloco 1, ambiente emocional geral, a média encontrada foi de 3,4; no bloco 2, ambiente de planejamento, foi de 3,3; no bloco 4, liderança, a média obtida foi de 3,4, e no bloco 5, ambiente funcional, foi de 3,5.

Entretanto, foi observado que o bloco 6, ambiente de relacionamento, apresentou uma média abaixo do esperado (2,9). As perguntas que compõem esse bloco fazem referência ao nível de segurança nas relações interpessoais entre colegas e superiores, que é um dos grandes aspectos que influenciam o clima organizacional. Isso significa, segundo o inventário de clima organizacional utilizado, que as relações tendem a ser frias ou muito formais, sem a possibilidade de entrosamento genuíno dos componentes do grupo que percebem pouco interesse da empresa em relação ao desenvolvimento profissional de cada um. Entre as variáveis não controladas nesse estudo que puderam influenciar no resultado da pesquisa de clima destaca-se o programa de demissão voluntária.

Em decorrência da capacidade ociosa e da retração do mercado, a montadora do Brasil decidiu, em novembro de 2004, reduzir em 64% seu quadro de pessoal, representando, aproxi-

madamente, dois mil de seus funcionários das plantas de São Bernardo do Campo e Taubaté (SP), criando um programa de voluntariado.

Como apontado, o QE dos gerentes é adequado, assim como o clima organizacional geral percebido pelos funcionários avaliados. Contudo, ambos se encontram no nível regular (ou médio), e a análise permitiu apontar quais são os fatores específicos que levam a esse resultado.

7 Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi verificar a influência do QE dos gestores sobre o clima organizacional dos funcionários. A análise dos resultados destacou alguns aspectos relevantes a serem considerados.

O QE de todos os líderes é regular, mas algumas habilidades emocionais específicas, como autopercepção (inteligência intrapessoal) e expressão dos próprios sentimentos (inteligência interpessoal), precisam ser desenvolvidas em todos os líderes avaliados.

O clima organizacional da empresa é adequado (encontra-se no nível médio), e apenas o bloco referente ao ambiente relacional – bloco 6 – encontra-se abaixo desse nível em quase todos os departamentos avaliados.

Parece existir relação entre o QE do gerente e o clima organizacional percebido pelos funcionários, especialmente a relação entre a falta de desenvolvimento de algumas habilidades emocionais e a análise percebida no ambiente relacional que influencia o clima organizacional. As equipes dos gerentes que possuíam as melhores avaliações de QE (aqueles que só tinham uma ou duas habilidades a desenvolver) avaliaram o ambiente relacional como bom, e, conseqüentemente, a média do clima organizacional geral nesses departamentos foi sutilmente maior.

Não é possível estabelecer uma relação causal entre o QE do gerente e o clima organizacional percebido pelos funcionários, mas, pelos dados coletados, a relação existe e deve ser investigada em novos estudos.

Este trabalho aponta, além da necessidade de novas pesquisas no campo de inteligência

emocional do líder e do clima organizacional, a necessidade de programas focados no desenvolvimento das habilidades emocionais dos gestores, com o intuito de melhorar o clima organizacional e de ajudar a manter o capital intelectual da empresa para aumentar o desempenho organizacional.

Analysis of the relation between emotional intelligence of leaders of different sectors of a big multinational organization and the organizational climate: a case study

The business community has been marked, in the last decades, by an incessant quest for competitiveness in order to survive and grow in a globalized world. Companies have had to revamp their structures, find new paths and make economic changes. Managers have been forced to undertake increased responsibilities and commitment to their organizations, they also had to adjust their profiles and review their individual abilities and competences, mostly because of their impact on the organizational climate perceived by employees. In this sense, the object of this study is to identify relations between emotional quotient of managers at different hierarchical levels within the organization and the organizational climate as perceived by each manager's team of collaborators. In addition to new surveys on the leader's emotional intelligence and organizational climate, this study points to the need for programs focusing on the development of managers' emotional abilities, as a way of improving organizational climate and, as a result, keeping up the company's intellectual capital as a strategy for organizational success.

Key words: Emotional intelligence. Leadership. Organizational environment.

Referências

- CAMPBELL, L. et al. *Inteligências múltiplas*. 1. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- COOPER, R.; SAWAF, A. *Inteligência emocional na empresa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DAVIDOFF, L. *Introdução à psicologia*. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

ESTANISLAU, F. A. Q. *Efeitos dos estilos de liderança na satisfação do subordinado*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FIEDLER, F. E. *Liderança e administração eficaz*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GARDNER, H. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. 1. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, C. C. M.; BARBERO, E. R.; BOSE, M. As interfaces entre o poder e o clima organizacional: um estudo de caso de uma organização do terceiro setor. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7., São Paulo. *Anais...* São Paulo: Semead, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH07_-_As_interfaces_entre_o_poder_e_o_clima_o.PDF>. Acesso em: 10 out. 2005.

LIU, W. et al. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, v. 13, n. 1, p. 127-152, 2003.

MONTANA, P. J.; CHAMOV, B. H. *Administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; OLIVEIRA-CASTRO, K. M. A função adverbial de “inteligência”: definições e usos em psicologia. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 17, n. 3, p. 257-264, 2001.

PRIMI, R. et al. Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 17, n. 2, 2001.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROGERS, C. R. *Tornar-se pessoa*. 1. ed. São Paulo: Siciliano, 1988.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WINDERL, H. B. R. *A influência da liderança sobre a satisfação: um estudo sobre a relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho de funcionários em diversos departamentos de uma empresa em mudança organizacional*. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração de Pessoal) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZACHARIAS, J. J. M.; SANTANA, D. *Questionário de clima e cultura organizacional: instrumento de pesquisa*. São Paulo: BPZ Consultores, s/d. (mimeo).

ZACHARIAS, J. J. M.; SANTANA, D. *Questionário de inteligência emocional: instrumento de pesquisa*. São Paulo: Grupo Catho, 2003.

Recebido em: 16 fev. 2006 / aprovado em: 12 set. 2006

Para referenciar este texto

DESCHAUER, D. R. Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 71-79, 2007.

