



**NOÉ FERREIRA SANTIAGO NETO**

## **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO SETOR BANCÁRIO**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Fernando Oliveira de Araujo**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Inteligência Emocional no Setor Bancário,**

elaborado por Noé Ferreira Santiago Neto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 14 de Julho de 2018

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Noé Ferreira Santiago Neto, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Inteligência Emocional no Setor Bancário, é autêntico e original.

Curitiba, 14 de Julho de 2018.

---

Noé Ferreira Santiago Neto

## Agradecimentos

Ao concluir mais essa etapa em minha vida, a palavra que mais define este momento é a gratidão. Grato pelos mestres que encontrei nesta caminhada, colegas de turma, e parceiros de gestão que contribuíram de forma significativa neste mergulho incrível no processo de autoconhecimento. Grato pela minha família que sempre incentivou o meu desenvolvimento, pela nova família que estou formando com a minha esposa Maiara, que me acompanha desde as primeiras formações e foi, também, essencial nesta conquista. Para finalizar, gostaria de agradecer ao meu mestre e mentor Marcelo Pedroso que me abriu as portas da gestão de pessoas e foi o meu grande incentivador à ingressar neste curso e nesta instituição.

## RESUMO

Este texto trata de uma pesquisa bibliográfica que discorre sobre a Inteligência Emocional no setor bancário. Na perspectiva da pesquisa qualitativa, busca a partir de autores renomados, analisar a importância da Inteligência Emocional como ferramenta de desenvolvimento humano, social e profissional. Apresenta o setor bancário como lugar de encontro de todos os extratos sociais e, portanto, lugar fértil para diálogos e relações humanas. Por isso mesmo, pela diversidade de atores, pela forte competição e pela exigência de equipes de alta performance, é também lugar de conflitos e até de rupturas. A Inteligência Emocional previne tais rupturas e faz destes conflitos, oportunidades de crescimento. Trata-se também de um olhar apaixonado pela riqueza de oportunidades e conseqüentemente pelas possibilidades de crescimento social e humano. Assim, mostra com a ajuda dos autores pesquisados, a importância da empatia, da autorresponsabilidade e da autoconsciência para que ocorram as mudanças necessárias para o crescimento do setor no que tange à humanização das relações.

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional. Setor Bancário. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This study is a literature review about Emotional Intelligence in the bank sector. On a qualitative research perspective, this study aims, from peer-reviewed studies, to analyze the relevance of Emotional Intelligence as a tool for human, social and professional development. The bank sector is presented as a meeting place for all social groups and, therefore, it is a productive place for dialogues and human relationships. Nevertheless, due to the diversity of actors, to the high competition and to the requirement of top (high level) working teams (groups), the bank sector is a place of ruptures and conflicts. Emotional Intelligence prevents such ruptures and may turn these conflicts into opportunities for growth. In addition, it is also a passionate regard for an abundance of opportunities and consequently, to human and social growth. Emotional Intelligence presents, according to the reviewed studies, the importance of empathy, self-responsibility, and self-awareness so that the necessary changes for sector growth with regard to the humanization of relationships occur.

**Key Words:** Emotional Intelligence. Bank Sector. Human Management.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	01
1.2 OBJETIVO GERAL .....	01
<b>1.2.1 Objetivo Especifico .....</b>	<b>02</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	02
1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA .....	02
1.5 METODOLOGIA .....	02
<b>2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>05</b>
2.1 A AUTORRESPONSABILIDADE .....	08
<b>3. SETOR BANCÁRIO .....</b>	<b>12</b>
3.1 CONFIANÇA, CRIATIVIDADE E A LEI DA RECIPROCIDADE .....	17
<b>4. A SATISFAÇÃO E A RESPONSABILIDADE NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO .....</b>	<b>22</b>
4.1 RELAÇÕES HUMANAS E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	24
4.2 DIÁLOGO E CRESCIMENTO .....	26
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica em que buscamos elencar e organizar os elementos teóricos sobre a Inteligência Emocional, no setor bancário, como uma ferramenta de desenvolvimento humano. E, a partir de algumas convicções e suspeitas, buscar as informações e os dados necessários para responder ao problema de pesquisa abordado. Não se tem, a priori, interesse maior senão o de contribuir com os trabalhadores de um setor tão importante nas relações humanas como o setor bancário. Este, visto como lugar de encontro e de possibilidades. Pretende-se contribuir com a superação de alguns preconceitos, rótulos e até alguns estigmas que se aplicam ao setor, pois neste território as possibilidades de relações são amplas e diversificadas, visto que este é um local de encontro comum à todos os estratos da sociedade, tornando-se ao mesmo tempo um ambiente exigente, que requer gestores e colaboradores emocionalmente inteligentes, como provedores de um ambiente salubre e propício ao desenvolvimento humano. Em todas estas situações uma postura emocionalmente inteligente gera vínculos e requer empatia, deixando fértil o terreno das emoções e das ideias para que nasça e cresça o espírito de colaboração, de cooperação e de reconhecimento mútuo. Move-nos uma paixão pelo tema, pelo setor e pela causa, que se faz perceber no decorrer da tessitura das ideias. Contribuir com a curiosidade epistemológica dos agentes bancários e despertar ou fortalecer o desejo de aperfeiçoar-se cada vez mais para serem inteligentes emocionalmente. A principal satisfação é a de reconhecer e contribuir com a ideia de que o ambiente bancário é local propício para realizações e felicidade. A autorresponsabilidade e autoconsciência são frutos de uma consciência e de uma ação emocionalmente consciente.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a importância da Inteligência Emocional para o desenvolvimento humano dos colaboradores no setor bancário?

### 1.2 OBJETIVO GERAL



Analisar a partir de bibliografias as possíveis contribuições da Inteligência Emocional para o desenvolvimento dos colaboradores do setor bancário

### **1.2.1 Objetivo Especifico**

Os objetivos são:

- Apontar as características das relações humanas no setor bancário.
- Realizar um estudo bibliográfico tendo por base autores renomados sobre a temática da Inteligência Emocional
- Identificar nas bibliografias possíveis contribuições da Inteligência Emocional para o desenvolvimento dos colaboradores do setor bancário

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.**

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica que se propõe analisar a importância da Inteligência Emocional a partir de uma bibliografia relevante, mas que com alcance restrito ao setor bancário. Quer contribuir com uma melhor percepção pelos colaboradores do banco sobre a importância da Inteligência Emocional em seu desenvolvimento humano e profissional.

### **1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.**

O setor bancário é um lugar comum à todos os extratos sociais e constitui-se importante oportunidade de encontro, de diálogo e construção de vínculos. Move-nos ainda uma paixão pelo tema da Inteligência Emocional e por este setor responsável por grande parte do desenvolvimento econômico, social e humano.

### **1.5 METODOLOGIA**

A partir da proposta de buscar na auto responsabilidade como sinônimo de maturidade e de comprometimento pessoal; do auto reconhecimento como sujeito no processo de construção de identidade, buscou-se na coragem de reconhecer-se imperfeito (BROWN, 2013), a consciência de seres inacabados.

Ao conceber-se o trabalho como forma de libertação e de realização e por ter-se no ambiente bancário lugar de encontro e de relações de pessoas em busca da felicidade (LAMA, 2010), e que envolve o ser humano na sua totalidade, buscou-se

na espiritualidade dos monges o equilíbrio e a construção da paz a partir do controle da raiva, desenvolver o poder da paciência (LAMA, 2001).

A investigação, então, se dá através da coleta de dados nas inquietações da experiência prática, cujas suspeitas e desconfianças encontram apoio nos autores e nos ajudam a formar convicções. Ressalte-se o trabalho metódico e apurado de seleção da bibliografia, a partir da clareza dos objetivos e do problema proposto. No próprio processo de seleção bibliográfica, em determinadas circunstâncias, um autor levava ao outro. Ao limitar-se o campo de estudo ao sistema bancário, tornou-se mais acessível o aprofundamento conceitual e mais objetivos os resultados. Neste momento do projeto Antonio Joaquim Severino foi de grande ajuda, ao dizer da hora, “(...) *De se levantar uma bibliografia especializada, mas mesmo para isso é preciso estar de posse de algumas diretrizes norteadoras, ou seja, ter em mente o que pretende fazer, pelo menos em suas grandes linhas*” (SEVERINO, 2002). Estas diretrizes, neste caso, é o desejo de contribuir através da Inteligência Emocional com a qualidade das relações humanas e de trabalho no setor bancário.

Por fim, esta é uma abordagem metodológica feita a partir de uma pesquisa bibliográfica e que busca através de autores renomados na área da Inteligência Emocional, abordar situações agudas de conflitos e de controvérsias, apontar formas de crescimento. Assim sendo, caracteriza-se a Inteligência Emocional descrevendo os principais elementos que a compõem, e busca-se reconhecer o setor bancário como um espaço de oportunidades de crescimento humano e desenvolvimento social e intelectual. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa e descritiva.

Ao estabelecer-se o desafio de pesquisar a Inteligência Emocional no Setor Bancário, bem como ao definir-se seus objetivos, criou-se uma interrelação imaginária entre Educação para a liberdade; o trabalho como lugar de encontro e de aprendizagem; a aprendizagem como algo contínuo e permanente; relações humanas e humanizadoras como condição irrenunciável para o diálogo e para o desenvolvimento humano; a importância de reconhecer-se inacabado, a coragem de admitir-se imperfeito como uma qualidade fundamental no processo de desenvolvimento. Assim, a partir de alguns autores já estudados, no MBA e nas pesquisas e estudos pessoais, chegou-se a outros que, através dos quais, alcançou-se os objetivos propostos. Tinha-se, isto sim, a desconfiança, por assim dizer, de que

a Inteligência Emocional não é apenas uma possibilidade, mas uma realidade no processo de Desenvolvimento humano, individual e coletivo. Assim sendo, os autores pesquisados têm o caráter de afirmar esta totalidade, de integrar as dimensões e jamais fragmentá-las.

Um dos modelos mais indicados à pesquisa é o qualitativo, Lakatos e Marcone (2011, p. 269) distinguem o método qualitativo do quantitativo, esclarecendo que “o método qualitativo difere do quantitativo não só por empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados”

Indica Alves Mazzotti (2004, p. 163) que as pesquisas qualitativas são “caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados”. As pesquisas de abordagem qualitativa possuem algumas características que Bogdan e Biklen (1994, p.47-51) classificam em:

1ª. Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, sendo o investigador o instrumento principal [...]

2ª. A investigação qualitativa é descritiva. [...]

3ª. Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produto. [...]

4ª. Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. [...]

5ª. O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. [...] (grifos dos autores)

## 2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência, vista assim de forma genérica, é tida como algo determinante, decisivo, para que alguém seja um campeão, um vencedor, um ser bem-sucedido. Porém, esta visão vem sendo questionada, e até refutada a partir de novas pesquisas, sobretudo na área da psicologia. Somente a inteligência parece não ser o suficiente para se alcançar as vitórias. De forma que, é cada vez mais frequente, encontrarmos a inteligência adjetivada. Assim, entre outras expressões, encontramos: a inteligência pessoal, coletiva, prática, acadêmica e, como objeto de nossa pesquisa: a Inteligência Emocional. Assim, buscando uma compreensão que nos ajude a fazermos de nossa inteligência, uma ferramenta de construção de seres humanos melhores; um instrumento de humanização e por consequência de um mundo melhor; agentes e profissionais mais comprometidos com os desafios e metas de nossas instituições, mas também com as buscas pessoais; quem sabe, um remédio para nossas incompletudes e uma vitamina para nossas aptidões. Como diz o psicólogo de Harvard, Daniel Goleman, sobre inteligência emocional, ao reconhecer os seus cinco domínios principais. Vejamos:

Salovey, com seu colega John Mayer, propôs uma definição elaborada de inteligência emocional, expandindo essas aptidões em cinco domínios principais: 1) Conhecer as próprias emoções; 2) Lidar com emoções; 3) Motivar-se; 4) Reconhecer emoções nos outros; 5) Lidar com relacionamentos. (...) Claro, as pessoas diferem em suas aptidões em cada um desses campos; alguns de nós podemos ser bastante hábeis no lidar, digamos, com nossa ansiedade, mas relativamente ineptos no confortar os aborrecimentos de outra pessoa. O que jaz sob nosso nível de aptidão é sem dúvida de ordem neural, mas, como veremos, o cérebro é admiravelmente flexível, em constante aprendizagem. As nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande parte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado (GOLEMAN, 2011, p 74).

Não são estes cinco domínios, objetivos buscados, mesmo que com outra linguagem, todos os dias nas instituições, inclusive no setor bancário? O outro é a nossa outra face. E nós, enquanto seres de relações, somos a outra face do outro. Falaremos mais especificamente do setor bancário nos próximos capítulos. A inteligência emocional, nesta perspectiva, consiste em querer conhecer-se a si

mesmo, querer conhecer o outro, sempre levando em conta que todas as ações, tanto nossas quanto dos outros, são movidas por emoções.

A Inteligência Emocional é uma importante ferramenta para se construir, alimentar e se manter relações humanas, em que a cooperação entre os membros de uma equipe que busca a alta performance. É de fundamental importância que a conheçamos e uma vez conhecendo-a a pratiquemos. De forma especial, para coordenadores de equipe, gerentes e diretores, que exercem a nobre missão de liderar processos de conhecimento, de produção e conseqüentemente descobrir, preparar e dar asas às novas lideranças. Assim sendo, a Inteligência Emocional é uma vacina para a inércia da criatividade e para o individualismo que fragiliza o espírito de equipe que, por sua vez, é essencial para se chegar aos objetivos desejados. Sejam eles de produção acadêmica, de alcance de metas de produção ou mesmo de desenvolvimento humano. Não por acaso, Daniel Goleman, ph.D. é ainda muito mais radical, ao dizer em seu livro, “Inteligência Emocional”, no prefácio à edição brasileira,

Acredito que o único remédio capaz de debelar esses sintomas de doença social seja uma nova forma de interagirmos no mundo — com a inteligência emocional no Brasil me dizem que já há sinais, nesse país, que apontam para a emergência de uma alienação e pressão sociais que, se não contidas, podem levar a colapsos bastante sérios na teia das relações sociais (GOLEMAN, 2011, p 21).

É fato que nos deparamos frequentemente, quando fazemos ou presenciamos novas formas de agir, novas propostas de se fazer algo, que, “sempre foi assim, e que sempre deu certo”. Não nos parece exagero chamar tal comportamento de doença e propor um remédio para a sua cura. Antes, é preciso reconhecermos como uma “doença social”, como nomina a situação o autor acima citado, o mal-estar social causada por diversas formas de violência.

O ser humano é capaz de ser preparado para as mais diversas situações e com relação à vida, que já é uma escola em si, a educação emocional é uma dimensão primordial, especialmente da juventude. A educação é um ato que transforma as mentalidades e ajuda de forma direta no modo de agir da próxima geração. É urgente que a Inteligência Emocional alcance os processos educativos e diretamente as escolas. Escolas inovadoras, metodologias que buscam conhecer e reconhecer

aptidões e a partir delas, e, assim, Goleman as chama de aptidões humanas essenciais,

Se há um remédio, acho que ele consiste na preparação de nossos jovens para a vida. Atualmente, deixamos a educação emocional de nossos filhos ao acaso, com consequências cada vez mais desastrosas. Uma das soluções é uma abordagem da parte das escolas em termos da educação do aluno como um todo, ou seja, juntando mente e coração na sala de aula. Nossa viagem termina com visitas a escolas inovadoras, que visam dar às crianças rudimentos da inteligência emocional. Já antevejo o dia em que o sistema educacional incluirá como prática rotineira a instilação de aptidões humanas essenciais como autoconsciência, autocontrole e empatia e das artes de ouvir, resolver conflitos e cooperar (GOLEMAN, 2011, p 28).

Estas são aptidões, qualidades, e ferramentas presentes em todos os líderes que são bem-sucedidos em suas funções e em seus desafios e que, ao mesmo tempo, têm equipes de alta performance. Ressalte-se que todas as aptidões elencadas pelo autor, fazem referência à pessoa. A atitude, de autoconsciência, de autocontrole, de empatia e de ouvir, bem como a habilidade para resolver conflitos, são sempre em nível pessoal. Ninguém ou situação nenhuma podem roubá-las da gente. Duas interrogações podem nos provocar essas afirmações: estas aptidões são aprendidas na escola?; e, seriam elas características natas para algumas pessoas? Talvez as duas situações aconteçam e sejam igualmente válidas. Caso assumamos como natas apenas para alguns seres humanos, então devemos ter muito cuidado para não transferir para os outros ou para o acaso, nossas fraquezas, nossas impossibilidades e nossas derrotas. Afinal, não somos responsáveis não somente por nossos atos, mas também pelo que nos tornamos? Inclusive pelo que deixamos de nos tornar? Não somos nós mesmos os construtores de nossa história e deveremos ter postura de adultos ou de autorresponsabilidade? Em seu livro “O poder e a alta performance”, Paulo Vieira diz,

Quando os acontecimentos não geram resultados esperados, quando nossa vida não está como gostaríamos, temos duas opções: a primeira é assumir a responsabilidade pelos resultados, aprender com eles e mudar. A outra é achar um culpado e, de uma forma ou de outra, se eximir da autorresponsabilidade, colocar nos outros e/ou nas circunstâncias a responsabilidade pelo que acontece na própria vida (VIEIRA, 2017, p 46).

A Inteligência Emocional é, de certa forma, e, neste contexto que aqui apresentamos, parte integrante de nossa identidade. É ela quem faz a diferença na conquista dos resultados e nos mostra solucionar os conflitos e se fortalecer com eles. Além de ser a principal ferramenta de nosso dia a dia, é também responsável direta por nossas vitórias. Constitui-se em grande desafio para nós hoje, no entanto, agregar aos nossos processos educativos, descobertas feitas pelas ciências e que permanecem ignoradas. Assim, elementos da neurolinguística, da neurociência, por exemplo, como o desenvolvimento dos hemisférios direito e esquerdo do cérebro. E, a partir destes conhecimentos, saber equacionar as influências das emoções perante a razão e desta sob os efeitos daquelas. Estas são condições para se reconhecer a Inteligência Emocional. Conforme Paulo Vieira:

Em contrapartida o lado direito do cérebro é responsável pelas emoções, sentimentos, pensamentos involuntários, inconsciência, intuição e crenças. É o lado responsável pela nossa capacidade de realização. É onde reside o famoso Quociente Emocional ou Inteligência Emocional (QE ou IE), assunto tão abordado hoje em dia pelo famoso psicólogo ph.D. formado pela universidade de Harvard, Daniel Goleman, e muitos outros cientistas e pesquisadores pelo mundo (ibidem, p 47).

Ainda consideramos, via de regra, os conflitos como algo negativo e os evitamos ou fugimos deles. E a Inteligência Emocional faz deles oportunidade de crescimento. Quantas vezes, ao contrário, presenciamos advertências, punições e até demissões de pessoas como consequências de conflitos surgidos? É importante, no entanto, lembrarmos de que muitas vezes o conflito é confundido com confusão, desentendimentos e até com fofocas. Estas, por sua vez, são o resultado do não comprometimento, da ausência de lealdade e de cumplicidade. Frequentemente estão ligadas aos pensamentos que acham que são os outros os culpados por tudo, inclusive pelos fracassos pessoais e que são eles que devem mudar, por tanto.

## 2.1 A AUTORRESPONSABILIDADE

Lembremos o que diz Paulo Vieira, “O mundo inteiro muda quando você muda primeiro e persiste nas suas mudanças” (ibidem, p 54). Seguindo a mesma linha de

raciocínio, Paulo Vieira apresenta as seis leis para a conquista da autorresponsabilidade. Vejamos,

**As seis leis para a conquista da autorresponsabilidade;** Se for criticar (as pessoas) ... cale-se; Se for reclamar (das circunstâncias) ... dê sugestão; Se for buscar culpados ... busque a solução; Se for se fazer de vítima ... faça-se de vencedor; Se for justificar seus erros ... aprenda com eles; Se for julgar alguém ... julgue a atitude da pessoa (ibidem).

Estas são orientações, são leis que servem para as mais diversas situações e para os mais variados ambientes. Porém, quanto mais competitivo, agitado e tenso for este ambiente, mais frequentes serão estas situações. E, por isso mesmo, o setor bancário é tão carente de conhecer e praticar estas leis, especialmente da autorresponsabilidade e da Inteligência Emocional. Encontramos, na maior parte das vezes, pessoas tecnicamente preparadas, profissionalmente motivadas, até, contentes com a instituição, inclusive, mas emocionalmente despreparadas. E, pode-se dizer que, isto se dá, em todos os níveis. Inclusive, no nosso modo de ver, quanto mais no topo da pirâmide da hierarquia, maior a falta de uma prática emocionalmente inteligente. Sabemos que os dois ambientes onde ficamos mais tempo de nossas vidas são o trabalho e a família. Frequentemente nesta ordem. Isto significa dizer que a deficiência na educação emocional atinge e compromete todas as dimensões do ser humano e não somente o seu ambiente de trabalho. Pois, assim nos diz Paulo Vieira,

Pessoas despreparadas emocionalmente destroem com suas palavras todos os pilares que sustentam sua vida, maldizem os filhos, resmungam a respeito da própria saúde, criticam e julgam parentes e amigos ou ainda se lamentam a respeito de sua situação financeira e carreira profissional. Por fim, blasfemam até contra Deus, dizendo frases do tipo: "Devo ter jogado pedra na cruz". Em quais áreas de sua vida você tem sido imprudente com as palavras? (Ibidem, p 115).

Para além da zona de conforto dos conformismos e das desculpas, sempre tão presentes na vida e de forma especial nos ambientes de trabalho, o que precisamos é de consciência de adultos e maturidade para não cairmos nas armadilhas do perfeccionismo. Não somos mais ou menos homens, ou mais ou menos humanos por estarmos em casa, na Igreja ou no trabalho. Tampouco estamos mais ou menos distante de nossos problemas em nenhum destes lugares. O máximo que poderemos



fazer é disfarçar mais em certo ambiente e assumir mais em outro. Porém, inevitavelmente, mais cedo ou mais tarde, seremos traídos pelas circunstâncias e o corpo sente e cobra o esforço de suportar o peso de um personagem alheio. Muitas destas causas podem ter origem na nossa infância e até pode ser anterior a ela. Paulo Vieira diz algo que nos ajuda a entendermos a Inteligência Emocional, inclusive, dando a ideia de certo capital cultural, herdado em parte, construído ao longo do tempo. Vejamos,

Crítica, Ressentimento, Culpa e Medo; Essas quatro emoções são aprendidas na infância, porém, são reforçadas e mantidas na fase madura pelas informações que nos permitimos receber e pelos comportamentos e pelos sentimentos que escolhemos manifestar. Entretanto, como já dissemos, somos 100% responsáveis pelas nossas experiências de vida: dessa forma, não temos a quem responsabilizar, se não a nós mesmos, pelo que somos, fazemos e temos (ibidem, p 237).

Nesta perspectiva, de uma responsabilidade consciente, fruto de uma Inteligência Emocional, resta dizer que o gestor, o gerente, o diretor, o líder de equipe, por fim, tem que ter coragem de tomar decisões e de reconhecer que as exigências são fruto da situação e do ambiente de trabalho. No caso específico do setor bancário, que é desejo deste trabalho contribuir para seu melhor aperfeiçoamento e sua humanização, não nos bastam os rótulos de que é insalubre, estressante e até doentio. Quem faz o ambiente e quem é o responsável por ele? O processo de maturidade e por que não dizer, de libertação, começa com o tipo de notícias que escolhemos receber. Buscamos notícias e informações, e, portanto, buscamos fontes que nos ajudam a sermos mais responsáveis e mais emocionalmente inteligentes, ou preferimos aquelas fontes que nos ajudam nos conformar como somos e a culpar sempre os outros pelos nossos fracassos? Estas são opções que nos apontam para uma atitude e uma postura de vida emocionalmente inteligente. As palavras de Daniel Goleman, sobre homens com grau de Inteligência Emocional desenvolvido, são incrivelmente animadoras. Vejamos:

Por outro lado, os homens com um alto grau de inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou a ruminar preocupações. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta; sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e no universo social em que vivem (GOLEMAN, 2011, p 75).

A autorresponsabilidade é geradora de maturidade e de consciência de um ser relacional. Saber se relacionar gera equilíbrio, traz segurança e ainda transmite confiança. Estas são qualidades e mesmo exigências para uma carreira de sucesso. A consciência de ser responsável pelas próprias conquistas e também pelos fracassos é sinal de maturidade e de Inteligência Emocional em ação. E como ouvimos através da sabedoria popular, quem busca culpados dificilmente encontra soluções.

### 3. SETOR BANCÁRIO

Em artigo intitulado, “Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa”, as pesquisadoras, Rosangela Correa, Silvia Helena Henrique Camelo e Laura Andrian Leal, da Escola de Enfermagem da USP de Ribeirão Preto, publicado na Revista, E&G Economia e Gestão, da PUC-Minas, trazem excelente contribuição para se entender melhor a realidade do setor bancário. O referido estudo diz que, *“Foram encontrados 39 artigos, correspondendo aos descritores e palavras-chave utilizados na busca. Destes, foram selecionados 23 artigos, sendo 19 desses (82,6%) em inglês e quatro (17,3%) em português, todos publicados entre 2010 e 2016”* (p 70). Vejamos alguns dados da pesquisa,

Nas organizações financeiras, com destaque para o setor bancário, a competitividade e a produtividade surgem de forma impactante, modificando o ambiente de trabalho. Por isso a satisfação no ambiente laboral tem um papel relevante e pode influenciar, de forma positiva, a organização de todo o processo de trabalho (GAGANDEEP, 2015). Em relação a isso, vale ressaltar que a categoria bancária está entre as que mais sofrem com doenças ocupacionais relacionadas à forma de gestão, trabalhando sob pressão, por maior produtividade e enfrentando sentimentos de frustração, insegurança e pressão psicológica (SILVA, NAVARRO, 2012). Exige-se do trabalhador bancário um amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia, habilidade no relacionamento com os (E&G, Maio/Agosto, 2017, p 67).

Pode-se afirmar, a partir destes dados que, a Inteligência Emocional, conforme conceituada no capítulo anterior, é uma ferramenta eficaz para a construção de relacionamentos saudáveis e promotores de qualidade de vida. Ainda na satisfação e no ambiente laboral e conseqüentemente na produção. As pesquisadoras concluem este importante estudo, apontando a importância de se escrever, de se registrar as realidades do trabalho no setor bancário e das descobertas de novas metodologias e ferramentas que possam contribuir para o avanço da qualidade de vida no setor. Reiteramos que a Inteligência Emocional é uma desta formas de contribuição. Vejamos mais um pouco do que dizem as autoras,

Este estudo apresenta como limitação, a pouca quantidade de artigos nacionais encontrados abordando essa temática, visto que mais de 80% dos resultados foram extraídos de pesquisas internacionais. Isso pode indicar a necessidade de ampliar futuros estudos, especificamente com profissionais do setor bancário de nosso país. É fundamental que gestores organizacionais compreendam o valor de manter funcionários satisfeitos a longo prazo. Esforços contínuos em futuros estudos, a fim de monitorar e avaliar níveis de satisfação, podem ser úteis na identificação de necessidades e posterior implementação de políticas ou estratégias organizacionais que promovam a satisfação no trabalho (ibidem, p 79).

O mundo do trabalho como um todo, devido, sobretudo à grande competitividade do mercado, pela busca incessante de redução dos custos e maximização dos resultados, pode se tornar em ambientes extremamente propícios ao desenvolvimento das pessoas, bem como um ambiente insalubre com diversos passíveis intangíveis. Antes de tudo, dizemos que, estas são características não apenas do setor bancário, mas do mundo do trabalho nos termos modernos. Mesmo que reconhecendo sua ocorrência com certa frequência no setor bancário, ainda assim, poderemos perguntar: qual é a responsabilidade do ser humano que trabalha neste setor? A nossa tese é a de que aonde existe uma orientação emocionalmente inteligente, mesmo sendo competitivo e agitado, o setor bancário pode ser agradável, saudável e, inclusive um terreno propício para o desenvolvimento humano, no que correspondem à todas as dimensões, sobretudo na pessoal e profissional.

Neste capítulo, temos como objetivo apontar algumas das características específicas das relações de trabalho do setor bancário, ressaltando, no entanto, que, muitas destas relações, não são exclusividade deste setor. Muito do que se atribui a ele, pode perfeitamente ser visto em diversos outros segmentos e pode-se dizer mesmo que são características comuns aos processos da vida moderna. Admitir esta afirmação não significa negar que elas sejam muito frequentes no setor bancário, mas apenas evitar estigmas e rótulos que podem nos desviar de uma análise mais realista. A complexidade das relações humanas é uma realidade e ela se faz presente, e por vezes até mais intensamente, nas relações do mundo do trabalho, sobretudo nos ambientes onde a competição e alta performance se fazem necessárias. E o próprio sistema financeiro, dentro do qual se encontram os bancos, é um referencial para a compreensão da sociedade em que vivemos com seus valores e contra-valores. Para Marcela Gomes de Oliveira, por exemplo,

A sociedade pode ser considerada o fruto de uma necessidade ou da vontade humana, à medida que se desenvolveram os meios de controle e aproveitamento da natureza. A invenção e aperfeiçoamento de instrumentos de trabalho e de defesa a sociedade foi se tornando cada vez mais complexa, chegando a um pluralismo social complexo, assim, para se obter um relacionamento recíproco e harmônico dentro do pluralismo social deve ser estabelecida uma caracterização geral das sociedades, quais sejam: uma finalidade ou valor social; manifestações de conjunto ordenadas, e o poder social (DALLARI, 2007) OLIVERIA, in OPUSZKA e PORTO, 2015, p 181).

São os interesses e as necessidades que, em grande parte, fazem a sociedade se mover. E na sociedade, igualmente, cada pessoa. Muitos destes interesses são, inclusive, legítimos e interessantes, no sentido de gerar os interesses que nos põe em movimento. E a necessidade, por si só, já age como um primeiro motor que proporciona o start, produz e faz jogar a faísca que nos tira da inércia. São essas, também, as motivações do setor bancário. O interesse aqui ganha destaque pela importância que agrega no processo relacional.

O reconhecimento da inteligência emocional, como um recurso que auxilia, sobretudo as lideranças, na arte de liderar e no processo de construção de coletivos integrados na mesma causa, é um passo de grande valor para se alcançar resultados em equipe. Em primeira instância, para organizar e formar técnica e psicologicamente a equipe. E no momento seguinte, no alcance de uma equipe de alta performance, com alta produtividade e qualidade de vida, a partir de relações humanas e humanizadoras.

O ser humano é um animal racional, mas também cultural e além de produzir cultura, ele provoca transformações importantes no ambiente que o cerca, inclusive nos outros animais. Este ambiente é para grande parte dos seres humanos, durante boa parte de sua vida, e na maior parte de seu tempo, o ambiente de trabalho. Neste ambiente de trabalho ele é influenciado e influencia pessoas, é transformado e transforma realidades. Inclusive, não raras vezes, é no ambiente de trabalho que o ser humano, mais se desenvolve, e não somente profissional, mas intelectual e humanamente. Ao observar, reconhecer e até mesmo admirar o mundo aonde vive, o ser humano trabalhador age a partir das relações de trabalho, através de uma práxis, a práxis humana. Para o Educador Paulo Freire os seres humanos são seres da admiração. Vejamos,

Desta maneira, começaremos reafirmando que os homens são seres das práxis. São seres do que fazer, diferentes, por isso mesmo, dos animais, seres do puro fazer. Os animais não “admiram” o mundo. Imergem nele. Os homens, pelo contrário, como seres do que fazer emergem dele e objetivando-o podem conhece-lo e transformá-lo com seu trabalho (FREIRE, 2006, p 141).

Entre metas estabelecidas e desafios propostos, existem seres humanos que vivem inteiramente a sua humanidade, inclusive no setor bancário. A diferença, quando vista, é sempre feita pelo ser humano e por sua forma de agir e de entender e de estabelecer suas relações. Um simples seguro de vida, vendido como produto e desejado como forma de pontuação, para o alcance das metas, tem pelo menos duas dimensões diferentes. Ambas dependem da forma como é vista ou interpretada.

Em primeira vista, e para alguém que não faz discernimento antes de expor opinião, pode ser visto como um simples produto, e, inclusive, que tem importância apenas para o banco. Este raciocínio leva, via de regra, a uma relação puramente entre fornecedor e cliente. Pode abrir, inclusive, espaço para práticas que se distanciam da ética e do respeito pelo outro como ser humano. Isto é passível de censura e é uma prática desprovida de Inteligência Emocional.

Em uma segunda vista, numa perspectiva inter-relacional de respeito e de empatia, a importância é para as duas partes. A Instituição que oferece e vende o produto e a pessoa que é beneficiada pelo seguro. Ela, ou seus dependentes. Isto fica muito mais compreensível, quando acontece de alguém vir a se utilizar do seguro feito. É indescritível a sensação de vendedor de seguros que recebe um agradecimento por parte de uma viúva ou de um filho que, mesmo abatido com a perda, reconhece o quanto foi importante o planejamento do seu familiar ao lhe deixar aquela apólice, sem o qual, muitas vezes, ficaria em situação precária. Neste caso, a maior realização não foi a venda do produto, tampouco os pontos conquistados, mas o bem causado.

Conhece-te a Ti Mesmo. Um guerreiro samurai, conta uma velha história japonesa, certa vez desafiou um mestre Zen a explicar os conceitos de céu e inferno. Mas o monge respondeu-lhe com desprezo: — Não passas de um bruto... não vou desperdiçar meu tempo com gente da tua laia! Atacado na própria honra, o samurai teve um acesso de fúria e, sacando a espada da bainha, berrou: — Eu poderia te matar por tua impertinência. — Isso — respondeu calmamente o monge — é o inferno. Espantado por reconhecer como verdadeiro o que o mestre dizia acerca da cólera que o dominara, o samurai acalmou-se, embainhou a espada e fez uma mesura, agradecendo ao monge a revelação. — E isso — disse o monge — é o céu (GOLEMAN, 2011, p 77).

Esta história é para ilustrar o fato de que o céu e o inferno, a vitória e a derrota, a competição e a colaboração estão dentro de nós. Prevalecerá, no entanto, aquela que nós cuidarmos melhor. Existem no mínimo duas possibilidades de reação diante das ações que são praticadas contra nós ou conosco. É a nossa inteligência emocional ou a falta dela que definem qual será a nossa reação e cada situação. No setor bancário, por razões aparentemente óbvias, as possibilidades de descontrole por parte dos clientes é sempre algo presente. É conhecido que neste ambiente podemos encontrar possíveis poupadores e tomadores, necessidades divergentes, sobretudo no âmbito financeiro, que podem influenciar de forma significativa nas emoções e, assim, no comportamento das pessoas.

A Inteligência Emocional exige um senso de realidade do ser humano com relação aos seus semelhantes, no seguinte sentido. Reconhecendo-o como um ser inacabado, inconcluso e de lenta conquista de autonomia em alguns processos próprios. A dependência de orientações vindas de pessoas mais velhas, ou mais experientes, ou até mesmo simplesmente mais autônomas, é como que uma repetição das mesmas dependências nas primeiras fazes da vida. Em ambos os casos, a inteligência emocional se faz indispensável, mas de forma muito especial no ambiente de trabalho, em que as tensões e as emoções afloram. Comparativamente a todos os outros animais o ser humano é o que nasce mais imaturo, por exemplo. Para (ALBORNOZ, 2006),

“Já se chamou o homem, tal como é, de parto prematuro. Surge no mundo mais desamparado e incompleto que qualquer outro animal, precisa de um tempo muito maior para amadurecer, e neste amadurecimento encontra-se, ameaçado por si mesmo. Vacila e pratica erros, que um animal ainda pequeno, no mundo que lhe é próprio, jamais comete. Seguidamente encontra-se perdido, sem saber que rumo tomar. Tem em seu corpo poucas vezes – ou de modo impreciso – aquele indicador de caminho, que leva o cavalo à água, e ainda menos, o que leva a andorinha que retorna ao ninho do ano anterior (p 71).

Acrescente-se ainda a subjetividade, a cultura, o sentido ou desejo de liberdade. As incontáveis possibilidades de como pode se encontrar o humor e o estado emocional de quem entra numa agencia bancária. O setor bancário é altamente competitivo, por isso mesmo agitado e exige habilidades de relações humanas, sobretudo de atenção e de acolhida. A acolhida, que é mais do que a

simples abordagem, faz toda a diferença quando ocorre o conflito. Por mais que seja comum a reivindicação de cliente, estar-se sempre diante de um ser humano, de uma outra pessoa com história, com direitos e deveres, mas sobretudo com dignidade de pessoa humana. Desenvolver e praticar a Inteligência emocional, é, em grande parte, não perder de vista estas dimensões.

E, antes mesmo da relação pública, aquela que se dá com os/as “clientes”, correntistas ou não, tudo isto se aplica às relações do quadro de colaboradores. Aliás, aquela é consequência desta. Uma equipe que tem um gestor ou líder, emocionalmente inteligente, nas relações com a equipe, tende a agir de igual modo nas relações externas. E, portanto, nas relações com o público, clientes de carteira e visitantes intermitentes, se dá igualmente. Uma equipe que conhece, reconhece e pratica a inteligência emocional, desenvolve a confiança mútua, seja entre seus membros-colaboradores, seja entre estes e os clientes.

### 3.1 CONFIANÇA, CRIATIVIDADE E A LEI DA RECIPROCIDADE

A palavra-chave é confiança. Quando ela existe, a carga negativa ou conflituosa, geralmente desagregadora da palavra competição, reduz-se a muito pouco. A competição pode existir e deve existir e em certas medidas é até saudável, mas quando ultrapassa os limites da coletividade, ferindo-a, e alimentando o individualismo, frequentemente é a causa mortis do sucesso de uma equipe e de um projeto. Um gestor-líder que tem a inteligência emocional como aliada, cuida para que o individualismo não seja confundido com a individualidade. E vice e versa. Porque da mesma forma e com a mesma intensidade que se deve respeitar reconhecer e valorizar as individualidades, deve-se combater os individualismos. Aquelas são forças positivas, identidades e fortalecem o coletivo, estes, ao contrário, são fraquezas que se multiplicam e explodem a base da equipe. Com o individualismo gastam-se as energias e as forças e as inteligências lutando, uns contra os outros e não todos pela causa comum.

Neste sentido a inteligência emocional, pressupõe o diálogo, que por sua vez, se dá a partir e com as palavras, mas estas devem ser ditas livremente. De modo que, quem as pronunciá-las, ao fazê-lo diz a sua palavra e não apenas transmite a palavra-



pensamento de outro alguém. Assim sendo, para (ALBORNOZ, 2006, p21), “*A palavra deve constituir a encarnação do pensamento e jamais o disfarce da opinião sem compromisso*”. É por isso que, frequentemente, vemos pessoas ouvindo um não verdadeiro e saindo feliz, enquanto de igual modo, muitas vezes um sim que não se confirma em compromisso, realidade e concretude, gera descontentamento e muitas vezes até rupturas de relações.

Trata-se aqui de aprender a ter consciência de si, do coletivo a que se pertence, das relações existentes ou necessárias neste coletivo. Trata-se de reconhecer o mundo do trabalho do setor bancário e reconhecer-se nele. E este processo de conhecimento e reconhecimento é o que faz realizar-se, ou não, fazendo-se o que se faz, ser ou não feliz com o que se faz. E tudo isto tem que ver com viver a vida com sentido ou sem sentido. Trata-se, por fim, de também descobrir que existem diferenças não só visíveis, mas necessárias, entre os setores e as pessoas. E estas diferenças são qualidades, são forças positivas que nos fazem mais humanos. Desde que compreendidas de forma correta.

O trabalho no mundo bancário é mais do que simplesmente um mundo da burocracia, da especulação financeira ou do lucro pelo lucro. É um mundo de possibilidades e de realizações. Por isso é também um mundo de exigências. Exige performance, exige permanente atualização e busca de autoafirmação. O espírito de colaboração e de solidariedade entre os colaboradores é o principal causador de resultados. A consciência de que se é mundo e de que se estar no mundo. Fazendo-o e refazendo-o. E, ao mesmo tempo sendo feito e refeito, se não, se cairmos na inércia do, “já fiz a minha parte”, por exemplo, nada feito. É mais ou menos como retrata Paulo Freire, ao citar Jean-Paul Sartre, no sentido de que, nada é isolado, nada acontece em si e por si só. Ao contrário tudo está inter-relacionado. O eu com o nós, e o nós com o mundo para (FREIRE, 2006),

“A consciência e o mundo”, diz Sartre, “se dão ao mesmo tempo: exterior por essência à consciência, o mundo é, por essência, relativo a ela”. Por isto é que, certa vez, num dos “círculos de cultura” do trabalho que se realiza no Chile, um camponês, a quem a concepção bancária classificaria de “ignorante absoluto”, declarou, enquanto discutia, através de uma “codificação”, o conceito antropológico de cultura: “Descubro agora que não há mundo sem homem”. E quando o educador lhe disse: admitamos, absurdamente que todos os homens do mundo morressem, mas ficasse a terra, ficassem as árvores, os pássaros, os animais, os rios, o mar, as estrelas, não seria tudo isto o mundo?” “Não!”, respondeu enfático, “faltaria que dissesse isto é mundo.” O camponês quis dizer, exatamente, que faltaria consciência do mundo que, necessariamente, implica o mundo da consciência (p 81).

Entre eu e nós, assim como entre nós e o mundo, seja o mundo trabalho, seja o mundo como como um todo, sempre precisará de um ser humano para dizer: este sou eu, aquele é o gerente, este é o banco, e tudo isto está no mundo. E ainda, tudo isto é o mundo. A pronúncia do mundo é feita por quem vive nele. É a pronúncia que faz o mundo realmente ser. E a constatação a que chegou o camponês é importantíssima para o conceito de relação que seja coerente com a inteligência emocional. Todos e todas sabem e sabem saberes diferentes, e mesmo que na mesma área de conhecimentos, as formas de saber se dão diversamente e podem contribuir com um novo pensar. É a partir deste entendimento que se chega à vitória verdadeira, porque todos e todas fazem o que pede para ser feito e não apenas o que considera ser a sua obrigação.

A inteligência emocional, para além mesmo de conceitos, sejam eles acadêmicos ou não, significa o espírito de colaboração, de parceria e de diálogo que começa com a escuta e tem na confiança importante aliada. O líder emocionalmente inteligente, sabe identificar e acolher conflitos, e está sempre aberto para sugestões e contribuições de seus colaboradores. Inclusive, não tem vergonha ou não exita em pedir-lhes ajuda quando precisa. De forma que, também eles têm a iniciativa de fazer suas propostas porque confiam. Sabem que serão ouvidos e que assim poderão contribuir para o melhor desempenho da equipe e para a conquista dos resultados buscados. Dito assim, a inteligência emocional, de forma especial no setor bancário, com suas peculiaridades e com seu *modus operandi* próprio, pede inovações constantes. Daí insistir-se tanto na questão do espírito de competição que enfraquece o coletivo. Conforme (BROWN, 2013),

O assassino secreto da inovação é a vergonha. Não conseguimos medi-la, mas ela está lá. Sempre que alguém não compartilha uma nova ideia, que deixa de passar para seus gerentes algum feedback muito necessário ou que tem medo de se expor diante de um cliente, pode ter certeza que a vergonha está por trás disso. Aquele medo profundo que todos temos de errar, de ser depreciados e de nos sentir menos do que o outro é o que nos impede de assumir os riscos indispensáveis para fazer nossas empresas avançarem (p 50).

Soa como desinteligência, a partir de uma perspectiva de inteligência emocional, como defende-se aqui, a ideia do chefe que sabe tudo e que, por isso mesmo é ele quem decide tudo. Consciente ou inconscientemente direta ou indiretamente forma pessoas medrosas, acanhadas e submissas. Desta forma, segue a autora,

Se você quer implantar uma cultura de criatividade e inovação, em que riscos concretos têm que ser assumidos tanto em nível coletivo quanto individual, comece por desenvolver nos gerentes a capacidade de estimular a vulnerabilidade de suas equipes. E talvez isso exija que eles próprios estejam vulneráveis primeiro. Este conceito de que um líder precisa estar “no comando” e “ter todas as respostas” é ultrapassado e paralisante. Ele causa um impacto prejudicial sobre as pessoas ao arraigar a ideia de que elas sabem menos e são inferiores. E a receita para o fracasso é: a vergonha se transforma em medo; o medo conduz à aversão ao risco; a aversão ao risco aniquila a inovação (ibidem).

Talvez aqui esteja exatamente a expressão “fiz a minha obrigação”, por medo de ir além e ser punido, de sugerir algo além de sua tarefa e ser mal interpretado. Esta é exatamente uma amostra da ausência da inteligência emocional, pois o seu papel fundamental é ouvir e acolher propostas inovadoras. Quando não, ao menos discuti-las e encontrar o momento e a forma adequados para sua implantação. Para sentir-se confiante e ter coragem de falar, de dizer a sua palavra, partilhando assim a sua ideia é preciso que haja uma relação de colaboração de respeito mútuo e de reconhecimento do outro.

A questão fundamental é que parece já ter sido dita pela sabedoria popular de diversas formas, em diversas formas de expressão, colhemos aquilo que semeamos. Por exemplo, ouve-se vindo da voz de nossos pais e avós que, “quem semeia vento colhe tempestade”. Geralmente quando encontramos alguém surpreso com resultado de seus atos, mesmo que alertado de que estaria agindo de forma incorreta. Igualmente é dito com certa frequência nas rodas de conversa, nos bate-papo e nos diálogos sociais e intelectuais, que, “Gentileza gera gentileza”. Quem ainda não ouviu,

ou até mesmo já disse, em situações em que a maioria chutaria o balde e agiria irracionalmente, “Atrai-se mais moscas com um pingo de mel do que com litro de fel?”. Até mesmo Francisco de Assis, um dos mais renomados místicos do século XIX, nos deixou um ensinamento em uma expressão que permanece atual, ao dizer que, “É dando que se recebe”. Tudo isso, e de forma contundente, ao apresentar a regra da reciprocidade Robert B. Cialdini, diz,

A regra da reciprocidade promove a concessão mútua de duas formas. A primeira é óbvia: ela pressiona o beneficiário de uma concessão a reagir de forma equivalente. A segunda, embora menos óbvia é importantíssima. Como o beneficiário tem obrigação de retribuir, as pessoas se sentem livres para fazer a concessão inicial e, assim, iniciar o processo benéfico de troca. Afinal, se não houvesse obrigação social de retribuir uma concessão, quem iria querer fazer o primeiro sacrifício? Fazê-lo assim mesmo seria arriscar abrir mão de algo sem obter nada em troca. Entretanto, com a regra em vigor, podemos nos sentir seguros em realizar o primeiro sacrifício por nosso parceiro, que é obrigado a oferecer um sacrifício em retribuição (CIALDINI, 2012, p 50).

O processo de cooperação mútua é regido pela regra da reciprocidade. É a partir dessa constatação que o líder, gerente ou diretor, sobretudo devem buscar desenvolver a Inteligência emocional. Porque não podemos esperar atingirmos o estágio de santidade, no sentido de entrega e gratuidade, bem como de simplicidade e despojamento total de interesses pessoais para influenciarmos pessoas e mudarmos comportamentos. A marca que fica como lembrança em nós das pessoas com quem convivemos, é o que conseguimos ajuda-las no seu desenvolvimento. É o quanto as ajudamos a serem melhores, como pessoas e como profissionais nas áreas que elas escolheram para si. A regra da reciprocidade é mais do que simples regra, é fato comprovável e em certa dimensão, até mesmo óbvio.

#### **4. A SATISFAÇÃO E A RESPONSABILIDADE NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO**

O trabalho é, para o ser humano, uma de suas formas de realização, de desenvolvimento pessoal, social, intelectual e, sobretudo, profissional. São muitos os fatores que envolvem este desenvolvimento e esta satisfação, mas, conforme apresentado nos capítulos anteriores, são as relações estabelecidas que tornam agradável ou não um ambiente. Isso vale também para o ambiente de trabalho. Inclusive para o ambiente do trabalho bancário. Este setor, mesmo passando por tantas e profundas transformações, influenciadas pelas novas tecnologias, pelos avanços na comunicação e nos instrumentos que são as ferramentas dos trabalhadores deste setor, continua tendo no ser humano o seu ponto mais alto. E é, portanto, responsabilidade do ser humano, e não das máquinas, fazer com que este espaço seja ou continue sendo, um lugar de crescimento. E não apenas de quem trabalha nele, mas também de quem o frequenta, seja como cliente assíduo ou eventual. E a Inteligência Emocional oferece todas as condições e possibilidades de realização.

A partir de um entendimento e da aceitação destas afirmações como verdadeiras, é possível mudar comportamentos, criar novas formas de ver e de se ver na relação de trabalho. E tudo começa com a acolhida. Todo mundo gosta de ser bem recebido, de receber a atenção, de ser respeitado e de ser valorizado, reconhecido como gente. Não são raras as situações em que, alguém não tem o seu problema resolvido, mas devido a ter sido tão bem atendido, sai alegre, agradecendo e principalmente falando bem de quem o atendeu e da instituição. Ao contrário, mas igualmente não raro, é ver pessoas que tiveram o seu problema solucionado, mas devido ao descaso, a aparente má vontade de quem as atendeu, saem reclamando, fazendo críticas duras e até magoadas. Em qual das duas situações poderíamos dizer que existiu algo da Inteligência Emocional? Ou ainda, poderemos nos interrogar: qual das duas situações exigiu mais esforço do atendente? Qual das duas vivências contribuiu mais para o crescimento das pessoas envolvidas ou para melhorar o conceito da instituição, diante da sociedade e dos clientes? E ainda, poderíamos nos perguntar, numa perspectiva emocionalmente inteligente: quais são as consequências no restante do dia de cada uma das pessoas envolvidas naquela situação?

Quando somos bem tratados, associamos este estado de bem-estar, ao lugar aonde estamos, às pessoas que estão conosco naquele lugar e naquele momento, e, no caso de uma instituição, neste caso, em uma agência bancária, associamos nossa sensação de felicidade à marca. É certo que somos os responsáveis pelas nossas próprias mudanças e devemos lutar para que elas aconteçam. É também certo que a Inteligência Emocional não deve ser uma ferramenta apenas do funcionário do banco, mas igualmente do cliente que chega à agência. Por isso, ela deve começar a ser praticada, já na porta com sensor de metais. Os agentes de segurança também devem igualmente ser preparados para agirem emocionalmente com inteligência, pois, se alguém já entra na agência nervoso, exaltado e talvez até com raiva, tudo será mais difícil, a partir dali. São muitas as variáveis, são muitas as exigências, mas, o que se quer dizer aqui é que, é menos trabalhoso agir com Inteligência Emocional do que sem ela. O comportamento do bancário com relação aos clientes e mesmo com seus colegas de trabalho, influencia diretamente na sua satisfação no trabalho. Senão, Vejamos,

É possível dizer que existe uma relação significativa entre o comprometimento dos empregados, satisfação no trabalho, responsabilidade social corporativa e o estilo de liderança e práticas de trabalho (SHAFIQR; DEBBIE; MEHRDOKHT, 2016). A liderança estratégica e transformacional, ferramenta da gerência dos serviços, deve fornecer apoio emocional, capacitação psicológica, incentivo e suporte informacional (ARMUTLULU; NOYAN, 2011; BITMIS; ERGENELI, 2011). Essa liderança deve promover o comprometimento organizacional dos trabalhadores e a satisfação no trabalho (SANTOS; MOURÃO, 2011; YAVAS; BABACUS, 2010) (E&G, p 76).

As motivações para que se vá a uma agência bancária, conforme já dissemos anteriormente, são por vezes muito extremadas. Desde a abundância, até a escassez, passando por uma faixa que tem relação bancária por necessidades do dia a dia. O fato é que, grosso modo, ir a uma agência bancária não é um programa do desejo da maioria das pessoas. A empatia no atendimento deve começar a partir desta percepção. As duas podem gerar animosidades e conflitos igualmente. Daí a importância do equilíbrio e da empatia do bancário, seja qual for a sua função, no atendimento, seja com quem for. Um funcionário que recebe um elogio logo pela manhã, dificilmente esquecerá durante todo o dia, e provavelmente desejará receber outro. Porque, faz bem ser reconhecido. Porém, é certo também que o cliente que faz

um elogio, reconhecendo um bom atendimento, é acompanhado por um estado de grandeza. Saber reconhecer o valor dos outros exige grandeza de alma. No entanto, mesmo que não devesse ser assim, a iniciativa deve ser do funcionário. Ele não tem motivo para não atender bem o cliente de sua instituição. Da mesma forma como não tem o que perder atendendo-o bem, ele só tem a perder não o fazendo.

É fundamental que não nos esqueçamos disso: nós e somente nós somos responsáveis pelo que nos tornamos. Um cliente mal-humorado ou mal-educado, não pode estragar o teu dia. A não ser que você o permita. E mais ainda, não será estragando o dia dele que você irá salvar o seu dia. Ninguém nasce emocionalmente inteligente, e também ninguém se torna uma pessoa que age com Inteligência Emocional, sozinha. Tampouco isso acontece de uma hora para outra, ou dorme de um jeito e acorda de outro. Trata-se de um processo e de uma ação coletiva, mesmo que seja a partir de decisões e atitudes pessoais. A sabedoria do Décimo Quarto Dalai Lama, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1989, nos provoca para uma meditação integrada com a sabedoria do universo. O processo de transformação é feito por etapas e tem exigências correspondentes com seu nível de importância. Vejamos:

É a mesma coisa que plantar uma muda de árvore. No estágio inicial, é preciso ser habilidoso e gentil: água demais pode destruir a planta, sol demais também é de matá-la. É preciso um ambiente equilibrado, em que a muda possa ter um crescimento saudável. Da mesma forma, o que se procura aqui é um crescimento emocional e psicológico saudável. Para isso, é preciso ser também habilidoso e gentil, caso contrário haverá um risco de cair nos extremos (DALAI LAMA, 2001, p 81).

#### 4.1 RELAÇÕES HUMANAS E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As relações humanas são em grande parte como as árvores. Têm exigências semelhantes na sua criação, no seu início e durante a sua vida. Quando bem regadas, e, sobretudo protegidas dos riscos, ambas tendem a produzir belos frutos. A Natureza nos dá lições de Inteligência Emocional. Dialogando com as sete leis para a conquista da autorresponsabilidade, que apresentamos no capítulo primeiro desta pesquisa, podemos ver as fases de desenvolvimento das percepções do outro e da nossa capacidade de empatia. Enxergar o outro, reconhecê-lo como um ser, seja ele colega de trabalho, ou seja, cliente, não importa, ele existe e se apresenta para nós como um corpo, em primeiro momento. Depois vêm as emoções e os sentimentos, os desejos,

os interesses e até mesmo as diferenças. Da mesma forma que nos vemos a nós mesmos, vemos também os outros e somos igualmente vistos por eles. Dalai Lama, em seguida diz algo interessante. Vejamos, *“O primeiro dos trinta e sete aspectos do caminho da luz é a percepção do corpo. Depois, vem a percepção de nossos sentimentos e emoções. Em seguida, a percepção da mente, ou consciência. E depois a percepção dos fenômenos”* ibidem, p 213).

Assim como para o estado de iluminação a mente e a consciência são determinantes, no processo de empatia nas relações públicas no setor bancário, também existem diversas formas e oportunidades de se fazer diferente. Um simples contato via telefone, pode ser uma oportunidade de construção em que se pode impressionar. Uma das questões comuns aos seres humanos, é a busca da felicidade. Isto é fato. E não nos parece razoável imaginar uma pessoa feliz na vida pessoal, familiar e conjugal, e até mesmo espiritual, se estiver se sentindo infeliz no seu trabalho, na sua vida profissional. O trabalho, então, tem grande participação na felicidade das pessoas. E, igualmente, parece-nos assertivo dizer que ninguém é realmente feliz sozinho, sem ter com quem partilhar a felicidade vivida. Ainda, poderíamos dizer que, uma das formas mais elevadas de ser feliz é contribuindo com a felicidade de outras pessoas. E tudo isso está diretamente relacionado com relações e trocas de experiências. E o local de trabalho, e de forma muito especial, o setor bancário, é um lugar repleto de oportunidades de relações.

Sobre felicidade e sobre relacionalidade, é importante que reflitamos. Quando alguém diz que não gosta de tal banco, ou de tal agência, ou mesmo de outra instituição qualquer, pode está, na verdade, dizendo que não gosta do atendimento de quem lhe atendeu mal. Igualmente, quando fazem elogios e recomendam para seus amigos e familiares, tal instituição ou tal produto, dizendo que gostou muito, pode ser muito mais em função de quem lhe atendeu bem. Quando as pessoas convidam seus amigos para que façam parte do budismo, ou do cristianismo, ou de qualquer outra religião, não é porque causa de Buda ou de Jesus. Pelo menos em um primeiro momento. É por causa dos budistas ou dos cristãos que ela conhece. Assim nos diz o Dalai Lama. Vejamos:



Por isso, é importante desenvolver, antes de tudo, profunda convicção e fé no mestre Buda. Isto não pode ser alcançado dizendo, simplesmente, que o Mestre possuía tais e tais qualidades físicas e tinha personalidade bastante impressionante. Ao contrário, se depois de sujeitar sua doutrina a análise descobre que seus ensinamentos são autênticos, confiáveis e aptos a sustentar qualquer análise, você desenvolverá fé profunda e firme. Então, deve ser capaz de perceber que o Buda é um ser que se tornou iluminado pela perfeição da grandiosa compaixão desenvolvida em um longo período de tempo (LAMA, 2004, p 132/133).

É de nossa responsabilidade, a imagem que as outras pessoas têm de nossas instituições, assim como deve ser de nosso compromisso que elas tenham uma imagem positiva. Quando agimos a partir da Inteligência Emocional, isto se dá de forma natural.

## **4.2 DIÁLOGO E CRESCIMENTO**

O setor bancário é uma oportunidade de encontrar pessoas e de com elas dialogar. Na forma como a sociedade moderna se organizou e continua organizada na pós-modernidade, todas as pessoas, de todas as classes sociais, de todos os credos, e de todas as ideologias, tem um lugar em comum: o sistema bancário. Mesmo por diferentes razões ou interesses, e motivações, conforme já se disse anteriormente, todos têm em algum momento de sua vida, que fazer uso dos bancos. Isso, nos mostra que o ambiente de trabalho bancário, como setor de ligação social, constitui-se numa grande oportunidade de relações sociais. Por isso a insistência na importância de se preparar bem seus agentes para a abordagem, a acolhida e a construção de relações afetivas e efetivas no sentido de promoção humana.

Nas agências e nos postos bancários, trabalham seres humanos, homens e mulheres, jovens e adultos, providos da mesma dignidade e dos mesmos sonhos que todas as outras pessoas do mundo. Têm os mesmos sonhos, desejos, projetos de vida, famílias, crenças, alegrias e tristezas. Tem metas e objetivos igualmente acontece nas escolas, faculdades, universidades, empresas do comércio e da indústria. Como todas elas, tem gente construindo uma carreira profissional, estudando progredindo, ajudando outras pessoas e, como em quaisquer um desses outros lugares, também tem gente que não estar nem aí! Igualmente a todos os lugares. Se, por um lado, o desenvolvimento intelectual, o conhecimento sistematizado e acadêmico, passa pela pesquisa universitária, de uma forma ou de

outra, o desenvolvimento econômico e a estabilidade financeira das cidades e do campo, dos Estados e do país, passa pelo sistema bancário.

A ideia de interdependência, que é uma ideia justamente no sentido de não ser presa a um conceito filosófico ou a qualquer outro, é o que nos move neste caminho reflexivo. Enquanto gastamos tempo e energia competindo entre nós e até nos desgastamos mutuamente, desgastando nossas relações e possibilidades de nos relacionarmos como seres interdependentes, colocamos em segundo plano a verdade maior de que somos seres interdependentes. A cooperação é a nossa ponte que nos une e nos promove. Quando vemos um pequeno riacho, pelo qual escorre um fio de água, aparentemente frágil e sem forças, nem sempre imaginamos que ele faz parte de um sistema composto por muitos outros rios e que juntos formam o oceano em sua imensidão. Igualmente quando conhecemos uma nascente, de onde nasce aquele frágil riacho, não vemos a imensidão, mas somos acometidos por um sentimento de espanto que nos diz: aqui embaixo e ali mais na frente, tem algo grandioso. Assim acontece com os seres humanos. Sozinhos, isolados, agindo individualisticamente, competindo uns contra os outros, somos frágeis e talvez não sobreviveremos. Mas quando nos vemos como equipe, como coletivo e defendemos os interesses coletivos, e nos reconhecemos como seres interdependentes, aí somos fortes, somos oceano.

Como discutíamos anteriormente, os fenômenos que estão diretamente relacionados com a nossa experiência de dor e de prazer estão sujeitos à lei da interdependência e, por isso, dependem de causas e condições. Se há uma causa, os efeitos se manifestam e, por sua vez, se transformam e causas e produzem frutos. Então há um tipo de reação em cadeia – é como jogar sinuca, jogo no qual uma bola bate em outra, que bate em uma outra, e assim por diante. Esta lei de interdependência é muito poderosa. Experiências que não esperamos surgem; como uma pequena causa que provoca grande mudança e transformação. Esse é o significado da lei de interdependência (LAMA, 2004, 130).

Nesse jogo de sinuca da interdependência que é a vida, você é quem dá a tacada. Os efeitos que virão dependem das causas que você reconhecer como aquelas que vão mover as bolas certas para que batam umas nas outras e, finalmente os objetivos sejam alcançados conforme planejamos. É importante lembrar, que ninguém pode jogar sozinho um jogo de sinuca. Sem o outro, você simplesmente não joga, e, caso insista em movimentar as bolas sobre a mesa, você não conseguirá mudar coisa alguma. E, ainda, é de fundamental importância lembrarmos de que, em

se tratando de oportunidades e crescimento, em certas fases do jogo ou em determinadas circunstâncias da vida, você pode ser uma das bolas que precisa saber bater em outra bola, do jeito certo, para que o jogo continue e seja a causa que provoca o efeito necessário. O taco, quem dá a tacada, a bola e a mesa, são sempre cúmplices no resultado final. Caso um deles não aceite colaborar, não teremos a causa e sem a causa, também não teremos o efeito.

É a relação e a capacidade de se relacionar que caracteriza o setor bancário como lugar de desenvolvimento humano. E, igualmente é a mesma capacidade de relacionamento e de reconhecer a interdependência entre os seres humanos que trabalham no setor bancário que os fazem vencedores e, portanto, alcançarem seus objetivos. E, dizemos, agora com mais convicção ainda do que no início desta pesquisa, é a Inteligência Emocional, entendida como uma forma de desenvolvimento das potencialidades coletivas que possibilita a superação dos obstáculos e nos leva à conquista dos objetivos panejados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegarmos ao final desta pesquisa bibliográfica, muitas novas perguntas nos surgiram. A sensação mais forte que temos é a de que, este, é mais um ponto de partida do que um ponto de chegada. As convicções que nos motivaram a pesquisar este tema, ao contrário do que pensávamos no início, foram ressignificadas. Nada de certezas absolutas, ou, nem mesmo a pretensão de tê-las. Uma convicção, porém, a motivação central deste trabalho, a bola geradora do start, aquela força que movimentou outras forças, a de que a Inteligência Emocional é uma ferramenta de transformação, encontra-se fortalecida. É agindo emocionalmente com inteligência que nós nos transformamos aos poucos em seres cada vez mais humanos e humanizamos nosso entorno e nossas relações, e, a partir desta condição, seremos as causas de efeitos e efeitos de causas no processo social e relacional humano. Especialmente, seremos profissionais que fazem a diferença a partir do setor bancário, um campo de oportunidades, de desenvolvimento e de realizações humanas. No entanto, existe uma condição que se impõe: precisamos nos reconhecermos mutuamente interdependentes. Somos seres da colaboração, da cooperação, da acolhida e da autorresponsabilidade. As mudanças que desejamos que aconteçam no ambiente de trabalho bancário, assim como nos resultados, sejam na produção, no alcance de metas estabelecidas, ou na qualidade de vida, começam cada um de nós. Cada ser humano é responsável pelo que se torna. E mais, tem responsabilidades, mesmo que indiretas, ou em segundo plano, pelo que os outros se tornam. A Inteligência Emocional tem importância fundamental e decisiva para o desenvolvimento humano dos colaboradores no setor bancário. Com a contribuição rica dos autores e bibliografia mostrou-se as diversas formas de como a Inteligência Emocional contribui para as relações humanas no setor bancário. Apontou-se ainda diversas características do setor bancário e a partir dessas características mostrou-se como a Inteligência Emocional age como ferramenta de desenvolvimento humano e relacional: criando empatia, gerando consciência de interdependência, despertando para a autorresponsabilidade e autoconsciência, reconhecendo o outro como sujeito de nossa própria identidade. Desejamos sincera e humanamente que esta pesquisa contribua para o crescimento e desenvolvimento humano do setor, transformando

possíveis ambientes insalubres em um potencial território de desenvolvimento profissional e humano.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. ETICA E UTOPIA – Ensaio sobre ERNST BLOCH. Porto Alegre-RS: MOVIMENTO/Unisc, 2ª ed. rev. 2006 .

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. Ética pós-moderna. São Paulo: Paulus, 1ª ed. 1997, 6ª reimpressão, 2013.

BOGDAN, Roberto C; BIKLEN, Sari Knopp. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora. Portugal, 1994

BROWN, Brené. A ORAGEM DE SER IMPERFEITO – Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é pode leva-lo à uma vida mais plena. Rio de Janeiro-RJ: 2013.

CIALDINI, Roberto B. As Armas da Persuasão – Como influenciar e não se deixar influenciar. Botafogo-RJ: Sextante, 2012.

CORREA Rosângela; CAMELO, Sílvia Helena Henrique; LEAL, Laura Andrian. (in) E&G Economia e Gestão, p 65 - 84 – ISSN 1984-6606 – PUC-Minas. Artigo “SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS BANCÁRIOS E SEUS FATORES DETERMINANTES – UMA REVISÃO INTEGRATIVA”. Belo Horizonte-MG: v17, n 47, Maio/Agosto. 2017.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 44ª ed. 2006.

GOLEMAN, Daniel. ph.D. Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro-RJ: Objetiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

LAMA, Dalai. A Arte de Lidar com a Raiva – O Poder da Paciência. Rio de Janeiro-RJ: Editora Campos, 10ª ed. 2001.

LAMA, Dalai. O Livro da Felicidade – Um guia Prático de Meditação. Rio de Janeiro-RJ: 5ª Edição, reimpressão, 2004.

OPUSZKA Paulo Ricardo e PORTO, Pedro Augusto Cruz. Reflexões da economia política para um direito econômico brasileiro. Curitiba-PR: Instituto Memória Editora & Projetos Culturais. 2015.

VIEIRA, Paulo. Ph.D. Poder e alta performance - O manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida – Uma releitura do livro O poder verdadeiro. São Paulo: Gente, 3ª ed. 2017.