



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TEMA: ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COM  
FOCO NA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL  
*THEME: ORGANIZATIONAL BEHAVIORAL STUDY WITH A FOCUS  
ON EMOTIONAL INTELLIGENCE***

Marina Pereira Morato CPF 032.389.061-00 – maripmorato@gmail.com  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Irene Reis CPF 168.518.891-53 -\_irenerreis15@hotmail.com

Membros da banca:

Ms. Miriam Moema de Castro Machado M Roriz, -miriammoema@yahoo.com.br

Ms. Cárbio Almeida Waqued - carbiowaqued@gmail.com

LINHA DE PESQUISA 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA

**Resumo:**

Este estudo tem como objetivo geral elaborar estudo do comportamental organizacional com foco na inteligência emocional na Empresa Sunset Wake Park. Como objetivos específicos, destacam-se: conhecer as principais necessidades que impactam na motivação dos colaboradores; analisar o comportamento organizacional da empresa; analisar o uso da inteligência emocional junto aos colaboradores da empresa. Metodologicamente, utilizou-se de pesquisa exploratória descritiva, com análise quantitativa e qualitativa por meio de questionário realizado com o gestor da empresa e com seus colaboradores. Para tanto, foram coletados dados primários e secundários, sendo considerados como dados primários: questionários, pesquisas, estudo de caso e entrevistas; como secundários: livros e artigos. Entre os resultados alcançados, vale destacar que as principais necessidades que impactam na motivação dos colaboradores são físicas e sociais. O comportamento organizacional da empresa é bom e favorável para um ambiente ético e colaborativo. O uso da inteligência emocional junto aos colaboradores da empresa também é considerado bom, necessitando de alguns pontos de melhoria no que concerne à autoconsciência e à empatia entre os colaboradores. Nesse sentido, destacam-se como principais contribuições da utilização de IE (Inteligência Emocional): profissionais mais motivados, mais empáticos e colaborativos, evitando conflitos e brigas internas, melhorando a relação entre os colaboradores e o gestor imediato.

Palavra-chave: Comportamento Organizacional, Motivação, Liderança, Inteligência Emocional

**Abstract:**

*This study has the general objective of preparing a study of organizational behavior with a focus on emotional intelligence at the Sunset Wake Park Company. As specific objectives, the following stand out: to know the main needs that impact the motivation of employees; to analyze the organizational behavior of the company; to analyze the use of emotional intelligence with company employees. Methodologically, a descriptive exploratory research was used, with quantitative and qualitative analysis through a questionnaire carried out with the company manager and his collaborators. For that, primary and secondary data were collected, being considered as primary data: questionnaires, research, case study and interviews; as secondary: books and articles. Among the results achieved, it is worth noting that the main needs that impact the motivation of employees are physical and social. The company's organizational behavior is good and favorable for an ethical and collaborative environment. The use of emotional intelligence with the company's employees is also considered good, requiring some points of improvement with regard to self-awareness and empathy among employees. In this sense, the main contributions of using EI (Emotional Intelligence) stand out: more motivated, more empathetic and collaborative professionals, avoiding conflicts and internal fights, improving the relationship between employees and the immediate manager.*

**Keywords:** *Organizational Behavior, Motivation, Leadership, Emotional Intelligence*

## **INTRODUÇÃO**

A pesquisa apresenta como objetivo geral elaborar estudo do comportamental organizacional com foco na inteligência emocional. O estudo será realizado na Empresa Sunset Wake Park, a qual atua no setor de lazer, esporte e recreação.

Conforme o Coordenador do Monitor do PIB-FGV (2020), considerando, dados divulgados pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a economia brasileira cresceu 1,2% em 2019, porém, com a mudança drástica de cenário devido à pandemia causada pelo vírus Covid-19, houve uma retração de 8,7% do PIB no segundo trimestre (Monitor do PIB-FGV). Após reabertura de boa parte do comércio, a Confiança Empresarial recupera 79% das perdas ocorridas em março-abril nos setores da Indústria, Serviços, Comércio e Construção (FGV IBRE). O segmento de lazer foi bastante afetado com a pandemia, porém as pessoas estão à procura de lugares mais abertos e arejados o que favorece a empresa onde o estudo será realizado, conforme mostra reportagem do sindicato dos Bombeiros de Brasília.

Mediante ao cenário exposto, este estudo faz-se necessário, pois o comportamento organizacional e a inteligência emocional são ferramentas que se tornam imprescindíveis para que os indivíduos de uma empresa atinjam seu mais alto nível de desempenho.

Mediante ao cenário apresentado, o estudo torna-se importante para o segmento de lazer, esporte e recreação, tornando-se oportuno para os empresários que nele atuam, pois poderão utilizar os resultados da pesquisa aplicando-os a novas formas de gestão diante do contexto empresarial atual.

O estudo é viável devido à quantidade de material para a pesquisa como: livros, artigos e acesso para a coleta de dados na empresa a ser trabalhada junto a este estudo. O estudo apresenta a seguinte indagação: Quais são as contribuições que as melhorias no comportamento organizacional, com foco na inteligência emocional, poderão trazer para a empresa? Como objetivo geral, busca-se elaborar estudo do comportamental organizacional com foco na inteligência emocional na Empresa

Sunset Wake Park; e como objetivos específicos, destacam-se: conhecer as principais necessidades que impactam na motivação dos colaboradores; analisar o comportamento organizacional da empresa; e analisar o uso da inteligência emocional junto aos colaboradores da empresa.

O presente trabalho contém a seguinte estrutura: fundamentação teórica, onde serão abordados os temas Comportamento Organizacional, Motivação, Sentimentos e emoções e a motivação, Inteligência emocional no ambiente organizacional, Liderança, Tipos de Liderança e Inteligência Emocional e liderança; na sequência, serão abordadas a metodologia utilizada, bem como a seleção da amostragem, coleta de dados, população e amostra e a seleção do caso, além da caracterização da organização estudada. Logo após, serão apresentados os resultados alcançados e a entrevista com o gestor, seguida pelos resultados da coleta de dados junto aos colaboradores. O último tópico abordado trará as considerações finais, que abordarão a análise dos resultados alcançados por meio da pesquisa.

## **REFERÊNCIAL TEÓRICO**

As bases teóricas utilizadas na pesquisa estão relacionadas aos seguintes estudos: comportamento organizacional; motivação; liderança; inteligência emocional aplicada junto aos colaboradores.

### **Comportamento Organizacional**

É preciso retomar no tempo para compreender o comportamento organizacional, pois esse conceito não é muito antigo. Até o final dos anos 1980, o foco principal das escolas de gestão e negócios recaía sobre finanças, economia e contabilidade, apesar de, na época, os executivos já entenderem a necessidade de ter habilidades interpessoais no ambiente organizacional. Todavia, somente nas últimas décadas é que o tema passou a fazer parte da matriz curricular dos cursos.

Robbins (2011) afirma que a relação interpessoal está diretamente ligada à habilidade da organização em manter seus funcionários no mais alto nível de desempenho, ou seja, motivá-los por meio da relação humana e não apenas com remunerações e prêmios.

Estudos mostram que a motivação de um funcionário não está apenas ligada ao salário e aos benefícios, mas também ao ambiente e suas relações, porém é preciso mais que boas habilidades humanas para que toda uma organização trabalhe com eficácia. Dados os fatos, Robbins (2011, p. 7) conceitua comportamento organizacional como

Um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Por sua vez, França (2006, p. 3) reforça que “comportamento organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”. Robbins (2011) afirma que o comportamento organizacional estuda o indivíduo, grupos e a estrutura, aplicando conhecimentos e estudos sobre as pessoas e os grupos de uma empresa para ter um efeito na sua estrutura. Dentro do comportamento organizacional buscaremos nos aprofundar em alguns tópicos que se

fazem necessários para a realização deste estudo, são eles: motivação, sentimentos e emoções, inteligência emocional e liderança.

## **Motivação**

A motivação dentro do ambiente organizacional é essencial tanto para empresa quanto para o colaborador, pois ambos têm objetivos a serem alcançados e tendo em vista que sua ausência está diretamente ligada com os resultados. Segundo Robbins (2011), para definirmos motivação temos três palavras chaves, a saber: intensidade, que seria quanto esforço a pessoa está disponível a investir nas suas atividades; direção, que se refere à intensidade, pois é necessário que ela esteja em acordo com o foco ou direção que a organização está seguindo; e, por último, persistência, que é a forma de medir quanto tempo uma pessoa consegue manter-se esforçado. Segundo Marras (2009, p. 34), “motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação.” Marras (2009) ainda complementa que a motivação é algo pessoal, ou seja, ao satisfazer uma necessidade a motivação acaba, pois estar motivado refere-se a desejos, vontades, aspirações e necessidades, desta forma foram desenvolvidas algumas teorias a respeito da motivação em um ambiente organizacional que definem padrões de comportamento que direcionam o foco.

## **Teorias Clássicas da Motivação**

### **Hierarquia de Necessidades de Maslow**

Quando se fala em motivação, uma das teorias mais conhecidas é a de Maslow. De acordo com Robbins (2011), a teoria de Maslow faz referência às necessidades humanas em cinco níveis, e quando uma é atendida, a outra se torna dominante. As cinco necessidades com maiores detalhes são:

- Fisiológicas: são as necessidades básicas, como fome, sede, sexo, abrigo entre outras;
- Segurança: são necessidades de proteção física e emocional;
- Sociais: são necessidade de aceitação, afeição de pertencimento ao grupo social;
- Estima: são necessidades que envolvem fatores internos de estima, respeito próprio, autoestima e fatores externos de status e reconhecimento; e
- Autorrealização: o nível mais alto na teoria de necessidades humanas, aqui o indivíduo tem necessidade de desenvolvimento, crescimento, de alcançar o potencial máximo.

Maslow (1946) dividiu as necessidades em duas, quais sejam: de nível inferior, que são as fisiologias e de segurança; e superior, que são sociais, estima e autorrealização. O que as difere é que as necessidades de nível superior são de satisfação interna de cada indivíduo, dentro dele; quanto à satisfação de nível inferior, ela decorre, quase sempre, de coisas externas, como salários, premiações entre outros benefícios. Desse modo, de acordo com o estudo realizado, percebe-se que diversos fatores interferem na relação existente entre a empresa e seus colaboradores, tornando-se importante a atenção da empresa para com o seu colaborador, de forma a proporcionar um ambiente de trabalho adequado, mediante

um clima motivacional favorável, propiciando melhores resultados para os colaboradores e a organização.

## **Teoria X e Y**

A teoria X e Y traz conceitos antagônicos que norteiam as relações entre as empresas e seus colaboradores. Marras (2016) explicita que a teoria de McGregor, conhecida como Teoria X e Y, traz duas formas diferentes de “ser” do indivíduo ou “ver” o indivíduo. Para melhor entendermos, o autor exemplifica da seguinte forma: um funcionário X ou um funcionário visto por um gestor X não gosta de trabalhar e deve ser orientado, não gosta de assumir responsabilidades, não é ambicioso e busca por segurança. Já um funcionário Y ou um funcionário visto por um gestor Y é um indivíduo que gosta de trabalhar, sente-se bem no trabalho e tem objetivos a serem atingidos; conclui-se que o ser do indivíduo pode “ser” dele próprio ou o “ser” de como o gestor que o avalia o observa.

Robbins (2011) explica que a teoria de Maslow pode ajudar a entender melhor a teoria de McGregor, onde X possui como premissa o fato de as necessidades observadas pelos níveis mais baixos serem dominantes em relação aos indivíduos. A teoria Y afirma que as necessidades são as que partem dos níveis mais altos.

Lacombe (2005) salienta que, frequentemente, acontece o chamado fenômeno da profecia autorrealizável, onde os indivíduos buscam seu comportamento baseando-se no que se espera deles. Dessa forma, a teoria Y se faz mais propícia a um melhor e mais saudável comportamento, o que pode levar à obtenção dos resultados esperados, considerando, também, os sentimentos, as emoções e a motivação

## **Sentimentos e emoções e a motivação**

Para entender as emoções e sentimentos dentro de uma organização é necessário entender o conceito dessas palavras. Para tanto, buscamos em Robbins (2011, p. 92) as seguintes definições: emoções “são expressões afetivas intensas dirigidas a alguém ou alguma coisa”; e sentimentos “são estados afetivos menos intensos e mais duráveis do que as emoções e que geralmente não requerem um estímulo contextual para se manifestarem”. Ainda de acordo com o mesmo autor, faz-se necessário compreender o conceito de afeto, definido como “um termo genérico que abrange grande número de sensações experimentadas pelas pessoas, o afeto pode ser vivenciado na forma de sentimento, emoções ou sentimentos” (ROBBINS 2011, p. 92).

As emoções são causadas por eventos pontuais, de duração curta. Os sentimentos, por sua vez, têm uma duração prolongada e não há um evento específico que o cause. Um exemplo é quando um funcionário recebe um feedback negativo, ele pode ter uma emoção de raiva e passar, mas logo depois pode vir um sentimento de desânimo, tristeza, que pode perdurar por prazo indeterminado. Nesse sentido, fica clara a influência dos sentimentos e das emoções na motivação do indivíduo no meio organizacional, e o quanto podem influenciar no estado de espírito afetando diretamente a produtividade. Robbins (2011) apresenta estudos que provam que funcionários de uma corretora de seguros, que estavam de bom humor, desempenhavam melhor suas funções, ajudando colegas de trabalho e se sentiam bem consigo mesmos. Tendo em vista que os sentimentos e as emoções influenciam

nas ações e na motivação do indivíduo dentro do contexto organizacional é preciso entender o que é a inteligência emocional.

### **Inteligência emocional no ambiente organizacional**

“A inteligência emocional é a capacidade da pessoa de ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), detectar as emoções dos outros e administrar as pistas e as informações transmitidas pelas emoções” (ROBBINS 2011, p. 105). A partir desse conceito, Robbins (2011) aponta que pessoas que têm o domínio de suas emoções tendem a ser mais eficazes. Vários estudos que comprovam esses fatos, um deles realizado com gestores de carteira de investimentos mostrou que aqueles investidores que identificavam seus sentimentos tomavam decisões mais lucrativas; outro estudo com engenheiros concluiu que as melhores avaliações eram daqueles que se relacionavam melhor com os outros, isso é um fato da inteligência emocional (IE) e não de QI. A IE tem um apelo intuitivo, a capacidade do indivíduo de fazer a leitura emocional de si mesmo e do outro, fazendo com que seja possível lidar melhor nas interações sociais, possibilitando um melhor desempenho dentro na organização. Robbins (2011) ainda aponta que os bons líderes usam das emoções como apelos para transmitir mensagem aos demais indivíduos, pois um líder animado é capaz de energizar os demais, passando uma mensagem otimista de união. Isso faz com funcionários compreendam a ideia e o objetivo da empresa e trabalhem em prol dele.

Goleman (2011) afirma que a Inteligência Emocional é a capacidade de ler e de entender os próprios sentimentos e o dos outros, de automotivação, e controlar as emoções em seu interior e nos relacionamentos. Partindo desse conceito, o autor propõe uma estrutura que aponta os aspectos fundamentais da IE para o sucesso profissional, que são autoconsciência, autocontrole, consciência social e a habilidade de gerenciar relacionamentos.

Goleman (2011, p. 65) reforça ainda que “a vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, certamente como matemática ou leitura, com maior ou menor habilidade, e exige seu conjunto especial de aptidões.” Já existem estudos que mostram que as pessoas com conhecimento e controle de suas emoções e sentimentos saem na frente em vários aspectos da vida, seja profissional ou social, pois essas pessoas, consideradas emocionalmente competentes, tendem a ser mais satisfeitas e eficientes, tendo o domínio sobre a mente aumentando o grau de produtividade, ao contrário daquelas que não têm nenhum controle mental. Pessoas com essa característica tendem a reduzir a capacidade de concentração e de lucidez em um ambiente de trabalho.

Para mostrar a importância da IE, Goleman (2011) traz alguns dados e estudos que apontam que o QI (Quociente de Inteligência) representa apenas cerca de 20% dos fatores determinantes para o sucesso na vida, os outros 80% estão relacionados a outras variáveis, incluindo a inteligência emocional. Atualmente, muitas empresas, principalmente as grandes, avaliam a IE para contratação de novos colaboradores, para promover e desenvolver pessoas, um exemplo é a Johnson & Johnson, que por meio de estudos internos descobriu que colaboradores com maior potencial para liderança tinham maiores aptidões de IE do que os demais menos promissores. Goleman (2011, p. 19) reforça a citação de um diretor de pesquisa de uma empresa de executivos que afirma que “os CEOs são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial — e são despedidos por falta de inteligência emocional”. Dados os fatos, faz-se necessário conceituar e conhecer os tipos de líderes.

## **Liderança**

Estudiosos nos anos 80 se interessaram pelo tema liderança devido à cultura e à transformação e revitalização de algumas organizações. Ao mesmo tempo, as empresas americanas reconheciam uma necessidade de mudança na forma pela qual as coisas eram feitas para se manterem competitivas no mercado. Tendo em vista as mudanças que estavam ocorrendo, os estudos foram focados em alguns tipos de liderança, mas antes é preciso entender o conceito dessa palavra. Para Bergamini (1997, p. 259), é o “processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos nos membros da organização, bem como fomentar o envolvimento com a missão e objetivos da organização”. Para Robbins (2011), liderança é a capacidade de se influenciar um grupo de pessoas com o objetivo de atingir metas. Robbins ainda aponta dois tipos de liderança: a formal, decorrente de um alto cargo dentro da organização; e a sancionada, que revela o indivíduo com capacidade de influenciar pessoas mesmo não estando formalmente como líder na estrutura da organização. “Os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.” Robbins (2011, p. 258)

## **Tipos de Liderança**

Dados os conceitos de liderança, podemos nos aprofundar nas teorias que descrevem os tipos de líderes e suas principais características. Nos anos 80, as lideranças carismática e transformacional foram o foco dos pesquisadores. Bergamini (1997) salienta que a palavra carisma, de origem grega, significa o dom da inspiração divina, habilidade de realizar milagres. A autora ainda aponta que Max Weber, sociólogo, usa a palavra para definir uma influência não autoritária: “A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos” (ROBBINS, 2011, p. 282).

Um estudo definiu as principais características que diferem um líder carismático do não carismático, e entre elas destaca-se a sensibilidade. Líderes com esse perfil são sensíveis às limitações do ambiente organizacional, principalmente quando estão relacionadas aos seus liderados; além disso, eles têm visão e estão sempre prontos para defendê-la e até mesmo correr riscos caso necessário.

A influência de um líder carismático sobre seu grupo compreende um processo de 4 etapas: (i) articulação de uma visão atraente, assim os liderados terão uma sensação de sentido, pois têm o vínculo de um presente para um futuro melhor dentro da organização; (ii) a segunda etapa desperta a autoestima dos liderados, comunicando expectativas no desempenho e demonstrando confiança na sua equipe para atingir metas; (iii) em seguida, ele mostra um exemplo de comportamento a ser seguido com a intenção de apresentar um novo sistema de valores; (iv) e por último, o líder carismático se engaja e se envolve em situações e comportamentos não convencionais para demonstrar coragem em relação a sua visão face aos seus liderados.

As vantagens de um líder carismático é que normalmente ele consegue que seu grupo atinja o mais alto desempenho, pois seus componentes se sentem motivados, respeitam e admiram seu líder. Todavia, alguns estudos dizem que para atingir um alto desempenho não existe a necessidade desse tipo de liderança especificamente, e que o carisma demonstra maior eficiência quando existe uma

questão ideológica, demonstrando porque existem muitos líderes com essas características na política e nas religiões.

As outras teorias tratam de Liderança Transacional e Liderança Transformacional. Um líder transacional é aquele que motiva e encaminha seus liderados para o atingimento das metas por meio de esclarecimento dos papéis desempenhados e pelas exigências das ações. Bergamini (1997, p. 270), por meio das teorias de Burns (1978), define essa liderança “como uma troca de recompensas a submissão”. Por sua vez, o Líder Transformacional leva em consideração a necessidade de desenvolvimento de cada um de seus liderados, buscando fazer o seu grupo olhar para problemas antigos e trazer soluções novas. Esse tipo de liderança também inspira seus liderados a atingirem o seu mais alto nível de desempenho. Bergamini (1997, p. 267) traz a teoria de Burns (1978) que diz que “líderes transformacionais procuram aumentar o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideias e valores morais, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo”. Desta forma, esses líderes, segundo a teoria de Burns, atingem o alto nível na pirâmide de necessidades de Maslow, sendo essa uma liderança que motiva seus liderados com o apoio dos interesses pessoais de cada um. As lideranças transacionais e transformacionais são distintas, mas não são exclusivas; um mesmo líder pode fazer uso das duas em situações diferentes, apresentando as características Transacionais e Transformacionais as quais serão apresentadas no Quadro 1, a seguir.

<b>QUADRO 1 - Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais</b>
<b>Líder Transacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa contingente: promessa de recompensa pelo bom desempenho</li> <li>• Administração por exceção (ativa): atitudes corretivas para desvios de regras e padrões</li> <li>• Administração por exceção (passiva): intervém somente quando padrões e regras não são atingidos</li> <li>• Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.</li> </ul>
<b>Líder Transformacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.</li> <li>• Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços</li> <li>• Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a resolução de problemas.</li> <li>• Consideração individualizada: aconselha e orienta de forma individual e personalizada.</li> </ul>

Fonte: Adaptado: (ROBBINS, 2011)

### **Inteligência Emocional e liderança**

Goleman (2011) aponta alguns estudos que comprovam que colaboradores com potencial de liderança têm maior aptidão de IE. Robbins (2011) cita também



estudos que demonstram que a IE é um grande indicador para identificar um futuro líder e quanto mais alto o cargo de um colaborador com um alto desempenho mais a capacidade de a IE se mostra ser protagonista e razão para esse desempenho e eficiência. “Sem a IE, uma pessoa pode ter um excelente treinamento, uma mente altamente analítica, uma visão de longo prazo e um inesgotável estoque de maravilhosas ideias sem que isso tudo faça dela um grande líder”. Robbins (2011, p. 286). Assim como Goleman (2011), Robbins (2011) também traz os elementos que compõem a IE apontando-as como características para ser um grande líder. Esses elementos são: Autoconsciência, Autogerenciamento, Automotivação, Empatia e Habilidades Sociais

Já é claro que a IE está relacionada a desempenho no ambiente organizacional, porém Robbins (2011) diz que a inteligência emocional demonstra ser mais importante nos cargos que têm um alto nível de interações sociais, evidenciando que isto faz parte de uma boa liderança.

## **METODOLOGIA**

### **Abordagem Metodológica**

Esta pesquisa apresenta como objetivo elaborar estudo do comportamental organizacional com foco na inteligência emocional na Empresa Sunset Wake Park. A pesquisa aqui delineada se caracteriza como exploratória descritiva, e, de acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo conhecer melhor o problema para, então, apresentar propostas. Esse tipo de pesquisa normalmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Por sua vez, para Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Nesse sentido, um exemplo é o da divisão por grupos em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc. Assim como a pesquisa exploratória, a descritiva utiliza técnicas para coleta de dados como o questionário e a observação sistemática.

Em relação à natureza da pesquisa, será utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa se apoia em entrevistas e análises que serão realizadas com gestores e colaboradores da empresa a ser pesquisada, buscando proporcionar um entendimento das problemáticas encontradas, conferindo como principal característica dos dados a qualidade. No que se refere à análise quantitativa, serão aplicados questionários com as indagações, quantificando, dessa forma, os dados a serem analisados.

Quanto aos procedimentos técnicos, serão utilizados dados primários e secundários. Os dados primários serão questionários, estudos de caso, pesquisas e entrevistas; e os secundários utilizam-se da pesquisa bibliográfica buscando amparo teórico em livros, artigos, entre outros que abordam a temática das contribuições da Gestão de Pessoas para melhoria no processo de comportamento organizacional. Os dados serão obtidos a partir de coleta de fontes primárias, sendo assim, Malhotra (2004) salienta que os dados primários são coletados e afinados mediante problemáticas pautadas, e os secundários terão sua origem no pesquisador na tentativa de solucionar os problemas da própria pesquisa.

## **SELEÇÃO DO CASO**

O estudo de caso, também utilizado como técnica de pesquisa, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 54). Seu objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação (DENCKER, 2007). Yin (2010) afirma que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais de uma variável de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O estudo de caso será realizado na empresa *Sunset Wake Park* localizada na cidade de Senador Canedo, no Estado de Goiás. A escolha por essa empresa se deu pela necessidade de elaboração de um diagnóstico da empresa voltado para a Gestão de pessoas e suas contribuições para o comportamento organizacional, abordando as práticas motivacionais com foco na inteligência emocional.

## **COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados, os estudos foram inspirados por Gil (2010) utilizando-se da entrevista semiestruturada, A entrevista foi aplicada junto ao gerente administrativo da empresa pesquisada e questionários foram encaminhados a todos os colaboradores, sendo que todos responderam, totalizando 12 respondentes, e aplicados por meio da plataforma de pesquisas Google Forms.

## **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Localizada no município de Senador Canedo – Goiás, a empresa *Sunset Wake Park* foi fundada em agosto de 2016, em um local que oferece como principal atrativo a prática de *wakeboard* e conta como atividade o lazer recreativo para quem quer desfrutar o pôr do sol no conforto dos bangalôs, além de poder fazer uma caminhada e andar de skate no local. O proprietário, Mateus Liduário, da dupla Jorge e Mateus, relata que a ideia surgiu da dificuldade de praticar o esporte por necessitar de barco ou lancha e um espaço de fácil acesso para navegar. Então, após uma viagem para Orlando, Estados Unidos, o proprietário conheceu um parque com um sistema de cabos desenvolvido para a prática do esporte com maior facilidade e acessibilidade, e após três anos da viagem nasce a empresa, que possui como Missão “oferecer para a galera uma experiência única, proporcionando diversão, lazer, alimentação e prática de *Wake*, com um *lifestyle* simples em contato com a natureza”. Sua visão é “ser um parque completo, reconhecido pela excelência dos nossos serviços, garantindo a satisfação dos nossos clientes” e seus valores são “foco no cliente, lazer para todos, diversão acima de tudo, *lifestyle* simples, alimentação de qualidade, *wake* na veia.” A estrutura organizacional da empresa hoje é composta por 13 colaboradores, sendo: 1 Gerente, 3 auxiliares administrativos e 9 auxiliares mecânicos.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: ENTREVISTA COM O GERENTE ADMINISTRATIVO**

As questões apresentam-se em duas seções: a primeira contempla o comportamento do gestor junto aos colaboradores; a segunda está relacionada ao gestor e à utilização da inteligência emocional.

### **Seção 1: O comportamento do gestor junto aos colaboradores**

Na primeira pergunta, o gestor foi questionado como ele gerencia a dificuldade dos seus colaboradores surgidas durante a execução das suas funções e atividades no trabalho, se a empresa trabalha de forma sistêmica e quais as políticas adotadas para que os colaboradores estejam informados sobre os processos e a importância da execução e o alcance do objetivo proposto. Obteve-se a seguinte resposta: “Eu, como gestor, dou as diretrizes, apresento o conceito e como eu quero que seja conduzido o atendimento e a execução das tarefas. Mas no dia a dia, tudo que aparece de dúvidas e questionamentos são resolvidos e esclarecidos pelos encarregados que sempre me reportam tudo que está acontecendo. Trabalhamos de forma sistêmica, pois todos os encarregados começaram nas funções de baixo escalão. E eu, como gestor, comecei no começo de tudo, escolhendo todas as funções e serviços a serem oferecidos. Fazemos reuniões semanais com cada área e converso com os encarregados diariamente sobre a execução dos serviços e seus resultados.”

Na segunda pergunta, o gestor foi questionado acerca da forma da delegação da autoridade e responsabilidades inerentes à execução dos trabalhos a serem desenvolvidos por seus colaboradores, obtendo-se a seguinte resposta: “A empresa tem o manual do colaborador, que orienta como proceder com as boas práticas pessoais e se portar durante o serviço e atendimento ao cliente. Temos também um Plano de Cargos e Salários, que contém a descrição das funções. Antes de sua contratação, para passar para a segunda fase de um processo seletivo, o candidato já deve atender os requisitos mínimos da vaga proposta. Nas etapas a seguir do processo seletivo, a vaga é apresentada de acordo com a descrição da função. Com a aprovação do candidato, ele é treinado pelo encarregado, item por item descrito no Plano e após isso ele tem um acompanhamento durante todo seu dia a dia, até se sentir confortável para executar suas funções.”

Na terceira pergunta, o gestor foi questionado sobre a forma como são tratadas as diferenças de opiniões no ambiente organizacional e se as discussões abertas pelos colaboradores são motivadas, obtendo-se a seguinte resposta: “As diferenças de opinião sempre são alinhadas semanalmente com a reunião com o encarregado direto. As discussões abertas através dos colaboradores são expostas nessas reuniões e sempre tentamos chegar em um meio termo para a continuação do serviço. Quando se trata de assuntos, funções e escala, que são claramente explicados no ato da contratação, a empresa não é flexível.”

Na quarta pergunta, perguntou-se ao gestor como ele motiva seus colaboradores a melhorar suas habilidades e competências e de que maneira isso é realizado. A esse respeito, o gestor comentou: “Através de elogios, pois sou o gestor, mas também consumo o serviço que oferto diariamente”

Na última pergunta desta seção, foi questionado ao gestor sobre o tipo de liderança em que ele se enquadra (carismática, transformacional e transacional), e porque ele assim se classifica, obtendo-se a seguinte resposta: “Tento encarar o time com uma gestão carismática. Aproximadamente um ano atrás mudei minha postura de não exigir e corrigir diretamente o colaborador, sempre passo diretamente para o encarregado para que ele tome as medidas necessárias. Deixando a parte das

correções e advertências para eles e ficando somente com a parte do monitoramento, isso fez com que eu me tornasse mais motivador ao invés de um regulador, me tornei um incentivador para que eles atingissem suas metas. Já nossos encarregados têm uma transformacional, corrigindo erros e buscando a excelência.”

Mediante os dados coletados e ao realizar a análise, entende-se que o gestor é participativo, acessível e presente no dia a dia dos colaboradores, e as funções são delegadas e planejadas a cada um. Entende-se, também, que a empresa atua de forma correta adotando políticas de recrutamento e seleção, possui plano de cargos e salários com as descrições das funções e políticas de treinamento. Percebe-se que a empresa apresenta oportunidade para implantação do processo de recrutamento e seleção por competências

Pela descrição do gestor, ele se enquadra mais na liderança carismática, pois fica em uma posição menos reguladora, tornando-se mais incentivador junto aos seus subordinados. O método de liderança estabelecido na empresa preserva a imagem do gestor como um líder e não como chefe. Quanto ao fato de ele ser aberto às diferenças, o gestor demonstrou que o colaborador tem espaço para falar, porém se o assunto diz respeito à função e à escala, a empresa demonstra inflexibilidade, mas comunica previamente na seleção do candidato. No que tange à motivação, ele usa de técnicas como elogios para incentivos, entendendo como possível uma motivação mais ativa, por meio de metas, bonificações e reconhecimento de um bom trabalho entregue.

## **Seção 2: O gestor e a inteligência emocional**

Na segunda seção de perguntas, o gestor foi questionado primeiramente sobre a forma como ele lida com suas emoções e com a dos colaboradores no ambiente organizacional, obtendo-se a seguinte resposta: “Algumas emoções são inevitáveis de sentir, mas tento não exaltar, respirar e pensar antes de agir, se necessário tiro um tempo para não fazer nada de cabeça quente, agir de forma racional é o melhor caminho”

Na segunda pergunta desta seção, perguntou-se sobre as principais características de um bom ouvinte no ambiente organizacional, se ele considera um bom ouvinte e por quê, obtendo-se a seguinte resposta: “Receber os feedbacks e considerar mudanças propostas pelos cargos mais baixos da empresa. Me considero um bom ouvinte, pois faço reuniões semanais justamente para alinhar com os colaboradores e para escutar se existe algum processo interno que precisa ser mudado e o que eles sugerem. Na maioria das vezes, se a mudança proposta não foge do escopo da vaga nem das regras internas da empresa, eu aceito as propostas.”

Na oitava pergunta, o gestor foi questionado acerca de erros cometidos na execução do seu gerenciamento, se ele consegue facilmente admitir que cometeu algum erro e de que forma ele lida com isso, obtendo-se a seguinte resposta: “Fico nervoso comigo mesmo, mas prefiro sentar com meus encarregados e buscar a solução. Todas as minhas decisões têm respaldo de alguém da empresa. Se for uma nova diretriz, eu tenho respaldo dos donos, se for um novo processo interno eu tenho respaldo do encarregado da área.”

Na próxima pergunta, o gestor foi questionado se faz sua autoanálise, tentando conhecer seus pontos fortes e fracos, e, se sim, quais as contribuições trazidas para melhorar seu relacionamento intra e interpessoal, obtendo-se a seguinte resposta: “Sempre tento me conhecer e reconhecer meus erros por meio de terapias. Elas me ajudaram a evoluir bastante nas relações interpessoais e no que se refere ao próximo.”

Buscou-se entender, ainda, se mediante as perspectivas profissionais e pessoais dos seus colaboradores ele consegue estabelecer a empatia, e de que forma isso acontece. A esse respeito, o gestor respondeu: “No começo não, mas hoje sim. Entendo que cada pessoa tem seu propósito e o que almeja na vida. Aprendi que uma pessoa não tem os mesmos desejos que eu, portanto ela não vai buscar a perfeição e evolução como eu. Preciso entender o propósito que essa pessoa quer para ela, aceitar e saber de suas limitações, se vão interferir nas suas funções.”

O último questionamento feito foi se ele acredita que seu comportamento como gestor influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e como ele trabalha com esta situação. Sua resposta foi a seguinte: “Sim, influencia e deixo claro que o gestor tem uma função menos executora e mais idealizadora de tudo que é proposto. Os responsáveis pela execução e andamento do trabalho são eles, eu monitoro. O comportamento de todos os funcionários deve estar de acordo com o Manual do Colaborador, apresentado antes mesmo da efetivação da contratação.”

O gestor de fato demonstra ser um bom ouvinte e recebe abertamente as propostas trazidas pelos seus subordinados, demonstrando ter uma boa capacidade de interação social, ou seja, comunicação assertiva. Entende-se por sua resposta que o gestor demonstra não lidar muito bem como sentimento de erro, não praticando a empatia consigo mesmo, porém reconhece suas emoções perante o ocorrido, assumindo a responsabilidade para resolver o problema.

É possível analisar que o gestor é altamente empático junto a seus colaboradores, buscando sempre a aceitação do próximo, gerindo as diferenças de interesses dentro do ambiente organizacional. A fala do gestor também transparece comprometimento com a mudança pelo fato de dizer que não era empático, porém se tornou, isso implica autoconsciência, afinal é necessário trabalhar melhor as emoções para que elas não interfiram e atrapalhem o rendimento dos colaboradores. Para tanto, é importante reconhecer seus limites e saber lidar com suas emoções. O gestor se diz um bom ouvinte e demonstra sê-lo ao aceitar feedback e ouvir as dores e as necessidades de seus colaboradores.

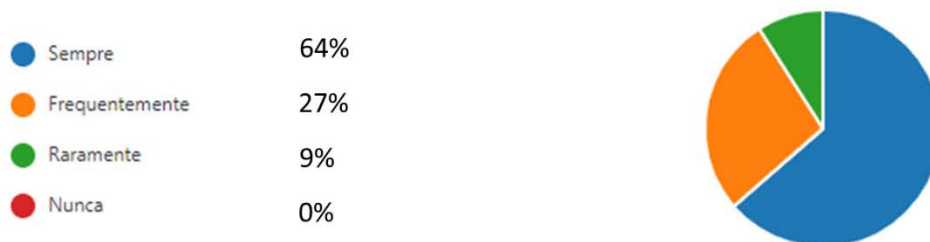
### **Análise mediante os dados coletados junto aos colaboradores**

As questões apresentam-se em duas seções: a primeira seção contempla a visão dos colaboradores junto ao chefe imediato; na segunda seção, buscou-se verificar o nível de inteligência emocional dos colaboradores. Para tanto, as perguntas serão apresentadas e analisadas em quatro blocos.

As entrevistas sobre as questões que envolvem o chefe imediato foram realizadas com os colaboradores da empresa, envolvendo todos os departamentos e subordinados.

### **Seção 1: A visão dos colaboradores junto ao chefe imediato**

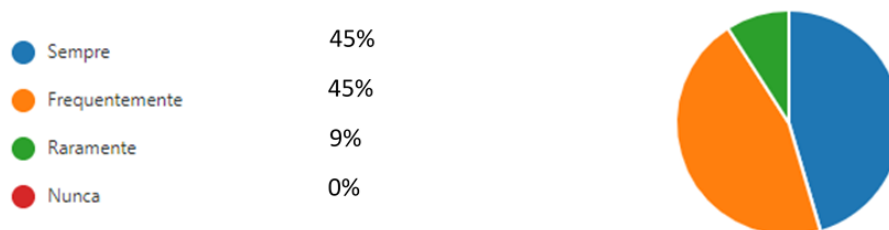
FIGURA – 01: O GESTOR MEDIANTE AS DIFICULDADES DOS COLABORADORES



Fonte: dados da pesquisa 2020

Foi perguntado se o gestor está disponível para ajudar a resolver dificuldades no trabalho e se ele se preocupa que os colaboradores estejam informados sobre tudo aquilo que afeta seu trabalho. A esse respeito, os seguintes dados foram obtidos: a maioria dos colaboradores, ou seja, 64% disseram que o gestor está sempre disponível para ajudar e resolver as dificuldades, 27% responderam que frequentemente, 9% disseram que raramente, e nenhum colaborador respondeu que o gestor nunca está disponível.

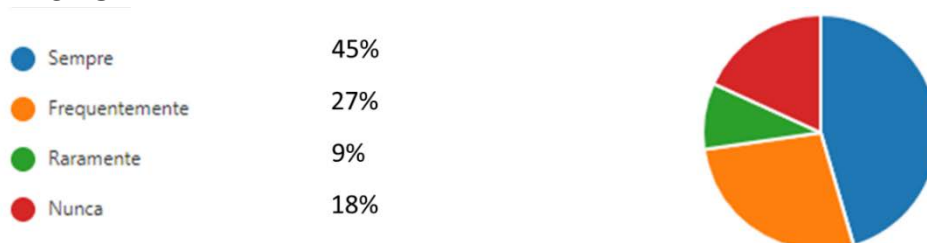
FIGURA – 02: O GESTOR E AS ATIVIDADES DELEGADAS



Fonte: dados da pesquisa 2020

A segunda questão direcionada aos colaboradores questionou se em seu grupo delegam-se as atividades, fixando prioridades e planejamentos e se o gestor lhes confere autoridade para realizar os trabalhos a eles delegados. Como resultado, tem-se: 45% dos colaboradores disseram que sempre, outros 45% responderam que frequentemente, e apenas 9% relataram que raramente as atividades são delegadas e priorizadas com planejamentos.

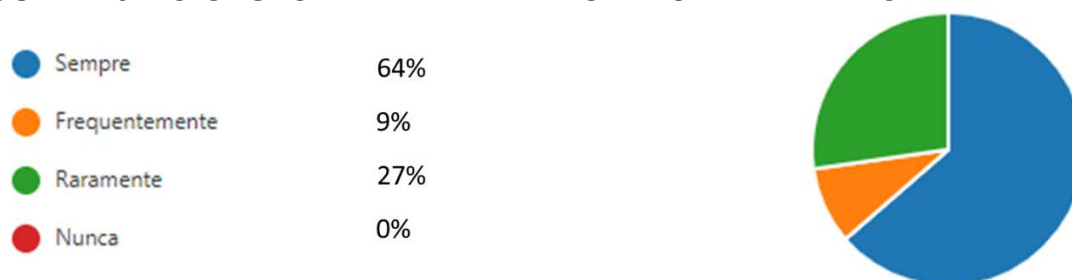
FIGURA – 03: O GESTOR MEDIANTE A TOLERÂNCIA DAS DIFERENÇAS DE OPINIÕES



Fonte: dados da pesquisa 2020

Na terceira pergunta, o colaborador foi questionado sobre a tolerância acerca das diferenças de opiniões, e se o gestor motiva as discussões abertas, obtendo-se as seguintes respostas: 45% dos entrevistados disseram que sempre, 27% responderam que frequentemente, 9% raramente e 18% nunca.

FIGURA – 04: O GESTOR MEDIANTE E A CAPACIDADE DE MOTIVAR



Fonte: dados da pesquisa 2020

A quarta pergunta, que encerra a primeira seção, indaga se o gestor proporciona um clima motivador entre os colaboradores para melhorar suas habilidades e capacidades. As respostas foram as seguintes: 64% responderam que sempre, 9% disseram que frequentemente, e 27% responderam que nunca.

### **Análise da primeira seção - a visão dos colaboradores junto ao chefe imediato**

Após análise das informações, entende-se que o gestor tem uma liderança ativa e bastante acessível, o que passa confiança para que os colaboradores demonstrem suas dificuldades, podendo desenvolver suas potencialidades de maneira direta e assistida. Todavia, ainda podem ser promovidas conversas individualizadas para entender melhor o perfil dos seus colaboradores e conseguir estar mais disponível. É possível concluir, também, que o gestor motiva seus colaboradores de forma eficiente para que possam sempre alcançar a mais alta performance profissional e se desenvolver, porém para melhorar a motivação dos colaboradores pode-se promover o estímulo intelectual, a inteligência emocional e a capacidade em resolver problemas.

Um ponto importante é que a maioria dos entrevistados entende que as diferenças de opiniões são respeitadas e que são geradas discussões abertas. Isso demonstra um bom relacionamento e uma inteligência emocional entre as partes envolvidas, visto que as diferenças não são oprimidas, podendo motivar o colaborador a atingir um alto nível de desempenho e proporcionar abertura para criatividade e mudanças. Para tanto, compreende-se que uma maneira de melhorar esse aspecto é praticando e aplicando alguns pilares da IE, por exemplo, a empatia. Os colaboradores, em sua maioria, se sentem donos de suas atividades e com autonomia para realizá-las, mas ainda há como melhorar e para ter tal autonomia no trabalho é necessário o uso da inteligência emocional, pois deposita-se confiança no colaborador de que o trabalho será entregue. A autonomia também gera motivação, afinal garante certa liberdade nas maneiras de execução das tarefas.

### **Seção 2: O nível de inteligência emocional dos colaboradores**

Na segunda seção de perguntas feitas, o intuito é conhecer o nível de inteligência emocional dos colaboradores no ambiente organizacional. Sendo assim, foram realizadas perguntas que serão analisadas em 4 blocos diferentes, a saber: a capacidade de reconhecer as próprias emoções; a capacidade do colaborador em lidar com as próprias emoções; a capacidade de se motivar e se manter motivado e o conjunto de capacidades envolvidas na interação social; e, por último, o quarto e

último bloco analisa a capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros.

## BLOCO 1 - A CAPACIDADE DE RECONHECER AS PRÓPRIAS EMOÇÕES.

FIGURA – 05: O COLABORAR E SUAS EMOÇÕES



Fonte: dados da pesquisa 2020

Foi perguntado se os colaboradores sabem identificar as emoções que sentem no ambiente de trabalho. Sobre essa questão, foram obtidas as seguintes respostas: 64% responderam que sempre as identificam, 27% frequentemente, 9% afirmaram raramente e nenhum colaborador respondeu que nunca identifica suas emoções.

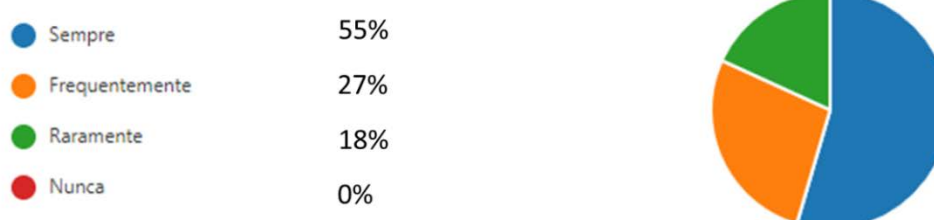
FIGURA – 06: CONHECIMENTO DAS QUALIDADES E OPORTUNIDADES PARA MELHORIAS



Fonte: dados da pesquisa 2020

Outra pergunta feita foi se o colaborador reconhece as suas qualidades e defeitos como um profissional e 82% responderam que sempre, 9% frequentemente e 9% raramente.

FIGURA – 07: RECONHECIMENTO DAS SUAS AÇÕES



Fonte: dados da pesquisa 2020

Como última pergunta e com o intuito de conhecer melhor a capacidade de reconhecimento das próprias emoções no ambiente de trabalho, perguntou-se aos colaboradores se eles reconhecem que seu comportamento afeta o dos demais. A



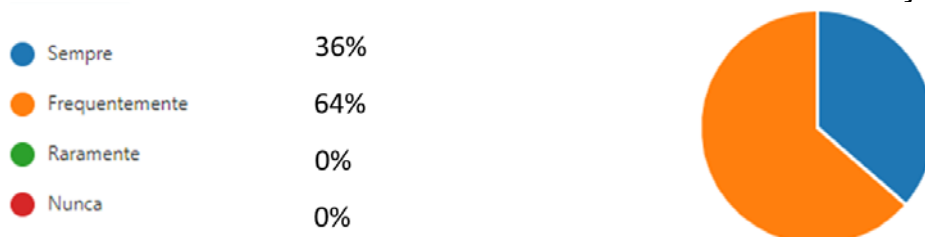
esse respeito, as respostas obtidas foram: 55% responderam que sempre, 27% frequentemente e 18% raramente.

### **Análise do bloco 01 - a capacidade de reconhecer as próprias emoções.**

Mediante análise dos dados apresentados, percebeu-se que ainda é possível desenvolver autoconsciência, o primeiro fundamento do trabalho do Goleman (2011). Desenvolvendo-se essa habilidade é possível compreender suas próprias emoções e o impacto delas em seu desempenho. Sendo assim, ainda é possível desenvolver bastante esse ponto entre os colaboradores, e uma maneira de se fazer isso é incentivando a autoanálise, ou seja, observar os gatilhos que fazem com que se perca o controle ou o não reconhecimento de suas emoções, fazendo algumas perguntas a si mesmo, como: Eu sei o que estou sentindo e por quê? Como isso me prejudica? O que estou tentando fazer para mudar? outra forma de se desenvolver a autoconsciência é perguntando ao próximo como eles o veem para tentar assimilar as informações e fazer uma autoavaliação. O gestor pode iniciar atividades e conversas para que os pontos sejam trabalhados entre os colaboradores.

## **BLOCO 2 - A CAPACIDADE DO COLABORADOR EM LIDAR COM AS PRÓPRIAS EMOÇÕES.**

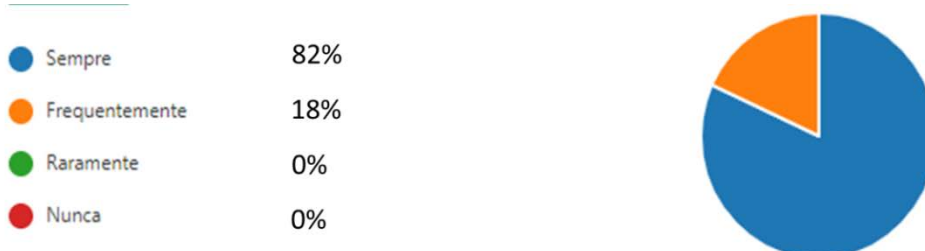
FIGURA – 8: AUTOCONTROLE DO COLABORADOR E SUAS EMOÇÕES



Fonte: dados da pesquisa 2020

Sob essa perspectiva, os questionamentos feitos buscaram compreender se os colaboradores têm facilidade em identificar os sentimentos e as emoções no ambiente de trabalho. As respostas foram as seguintes: apenas 18% responderam que sempre, 55% responderam que frequentemente, 27% raramente, ou seja, mais de 80% dos funcionários não acham fácil identificar suas emoções.

FIGURA – 09: CAPACIDADE DE ASSUMIR ERROS



Fonte: dados da pesquisa 2020

A próxima pergunta feita foi se eles conseguem facilmente admitir que cometeram algum erro. A esse respeito, 82% disseram que sempre e 18% responderam que frequentemente.

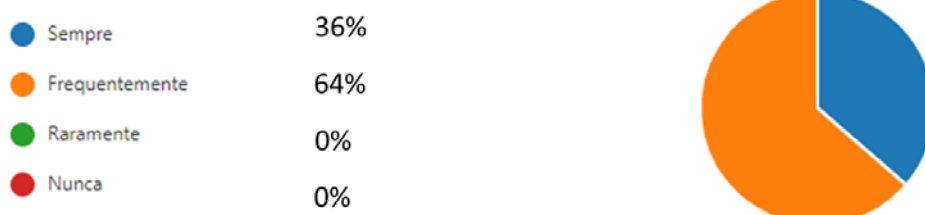
FIGURA – 10: AUTOCONTROLE DO COLABORADOR EM SITUAÇÕES DE ESTRESSE



Fonte: dados da pesquisa 2020

Outra pergunta feita foi se eles conseguem pensar quando estão em estado de pressão. As respostas obtidas foram as seguintes: 55% disseram que sempre, 27% frequentemente, 9% raramente e 9% nunca.

FIGURA – 11: O COLABORADOR E O AUTOCONHECIMENTO



Fonte: dados da pesquisa 2020

Ainda neste bloco, foi perguntado se o colaborador sabe se acalmar quando inquieto ou chateado com algo no ambiente de trabalho: 36% responderam que sempre e 64% afirmaram que frequentemente conseguem se acalmar,

FIGURA – 12: SENTIMENTOS DE FRUSTRAÇÃO NO TRABALHO



Fonte: dados da pesquisa 2020

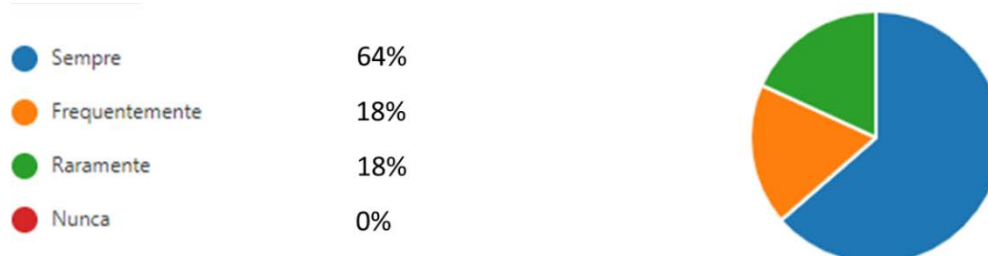
A última pergunta desse bloco procurou saber se eles superam facilmente o sentimento de frustração no ambiente de trabalho, e apenas 27% responderam que sempre, 55% responderam que frequentemente, 9% raramente e 9% responderam que nunca.

## Análise do bloco 2 - a capacidade do colaborador em lidar com as próprias emoções.

Neste bloco, percebe-se a autorregulação dos colaboradores, aspecto também conhecido como controle emocional ou controle dos instintos primários, que pode causar conflitos e brigas no ambiente de trabalho. Desta forma, o grupo todo ainda precisa trabalhar melhor para se adaptar ao entorno, ou seja, pensar antes de falar e como falar, racionalizar a emoção para evitar que se desdobre e se transforme em ansiedade, aprender a administrar os seus comportamentos e emoções, mas um ponto que é importante ressaltar é que a maioria dos colaboradores não tem dificuldades em assumir que erram, isso é crucial para o desenvolvimento em geral da IE.

## BLOCO 3 -A CAPACIDADE DE SE MOTIVAR E SE MANTER MOTIVADO E O CONJUNTO DE CAPACIDADES ENVOLVIDAS NA INTERAÇÃO SOCIAL

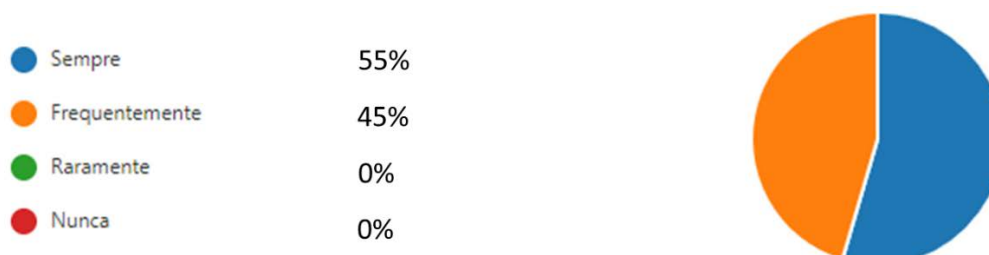
FIGURA – 13: USO DO FEEDBACK PARA PROMOVER CRESCIMENTO



Fonte: dados da pesquisa 2020

A primeira pergunta desse bloco foi se os colaboradores utilizam as críticas para crescimento profissional. As respostas obtidas foram as seguintes: 64% disseram que sempre, 18% frequentemente e 18% raramente.

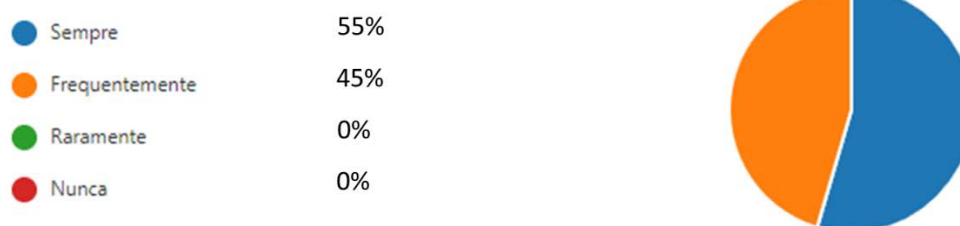
FIGURA – 14: CAPACIDADE DE OUVIR



Fonte: dados da pesquisa 2020

Na pergunta seguinte, foi perguntado se o colaborador se considera um bom ouvinte. A esse respeito, 55% disseram que sempre e 45% afirmaram que frequentemente.

FIGURA – 15: CAPACIDADE PARA LIDAR COM SITUAÇÕES DIFÍCEIS



Fonte: dados da pesquisa 2020

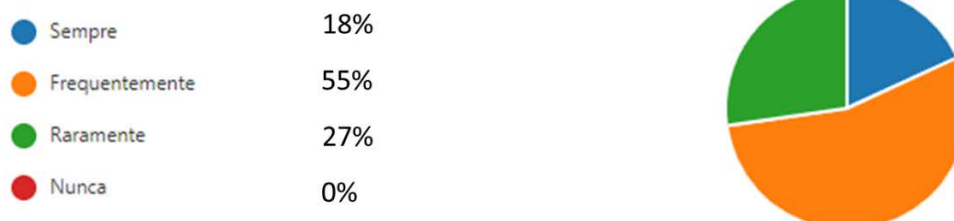
A terceira pergunta buscou avaliar se no trabalho eles lidam com pessoas e situações difíceis com delicadeza e tato. Do total das respostas, 55% responderam que sempre e 45% responderam que frequentemente.

#### **Análise do bloco 03 - a capacidade de se motivar e se manter motivado e o conjunto de capacidades envolvidas na interação social**

Neste bloco, a maioria dos colaboradores é motivada e tem habilidades sociais, porém essas habilidades ainda podem ser melhoradas. Pensando em automotivação, é importante ter objetivos e metas para conseguir se manter focado e determinado e atingir seu potencial máximo dentro do ambiente organizacional. O fato de estar motivado ajudará o colaborador a se recuperar mais facilmente e rapidamente de qualquer problema que ele encontre no ambiente de trabalho e irá atrás de novas soluções, buscando ser eficaz. O gestor também tem um papel muito importante neste ponto, podendo promover a motivação por meio de reconhecimento e de recompensas. E para o desenvolvimento das habilidades sociais é importante ter uma comunicação mais assertiva, dando a conhecer as suas necessidades para que as pessoas que convivem com você entendam melhor como você se sente, saber expressar opiniões e emoções é fundamental no desenvolvimento da IE.

#### **BLOCO 4 - O QUARTO E ÚLTIMO BLOCO ANALISA A CAPACIDADE DE ENXERGAR AS SITUAÇÕES PELA PERSPECTIVA DOS OUTROS.**

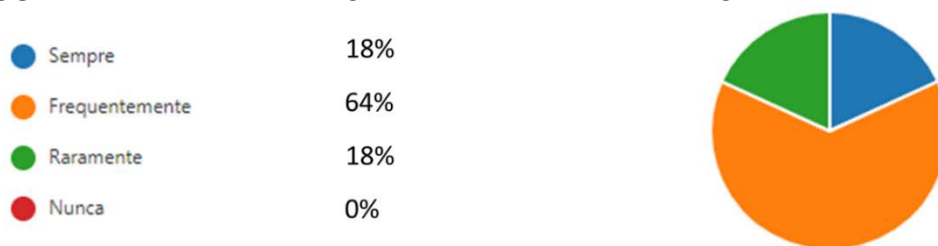
FIGURA – 16: PERCEPÇÃO DAS EMOÇÕES DO OUTRO



Fonte: dados da pesquisa 2020

A primeira pergunta foi se os colaboradores acham fácil reconhecer as emoções dos colegas de trabalho e apenas 18% responderam quem sempre, 55% responderam que frequentemente e 27% raramente.

FIGURA – 17: A EMPATIA NO AMBIENTE DE TRABALHO



Fonte: dados da pesquisa 2020

Na próxima pergunta foi questionado se eles tentam enxergar as situações pela perspectiva dos demais colaboradores no trabalho, 18% responderam que sempre, 64% disseram que frequentemente, e 18% responderam que raramente enxergam a perspectiva do outro.

FIGURA – 18: RELAÇÕES INTERPESSOAIS



Fonte: dados da pesquisa 2020

A última pergunta do questionário foi se eles reconhecem como o próprio comportamento afeta os outros colaboradores da organização. Do total pesquisado, 55% responderam que sempre, 27% disseram que frequentemente, e 18% responderam que raramente.

#### **Análise do bloco 04 - capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros**

Neste caso é possível analisar a empatia dos colaboradores, ou seja, capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros. Neste ponto, a maioria dos colaboradores encontra-se em grande necessidade de desenvolvimento e de ser consciente com relação aos sentimentos e às emoções das pessoas ao redor, necessitando ver o entorno sob outra perspectiva. Para tanto, saber como se sente outra pessoa mediante a compreensão dos gestos é uma capacidade que favorece a compreensão mútua e permite ter mais e melhores relações interpessoais, o que evita conflitos, brigas e provável mal estar entre os colaboradores.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa buscou elaborar um estudo acerca do comportamental organizacional com foco na inteligência emocional, na Empresa Sunset Wake Park, obtendo-se os resultados que serão descritos na sequência.

Em relação às principais necessidades que impactam na motivação dos colaboradores, a forma de gestão influencia o clima organizacional, proporcionando um ambiente de automotivação. Nos estudos e análises realizadas, constatou-se que

gestor é participativo, acessível e presente no dia a dia dos colaboradores, que as funções são delegadas e planejadas a cada um, e a empresa atua de forma correta adotando políticas de recrutamento e seleção, além de possuir plano de cargos e salários com as descrições das funções e políticas de treinamento. Percebe-se que a empresa apresenta oportunidade para implantação do processo de recrutamento e seleção por competências

O gestor utiliza a liderança carismática, adotando uma posição menos reguladora e tornando-se um incentivador junto aos seus subordinados. O método de liderança estabelecido na empresa preserva a imagem do gestor como um líder e não como chefe. Quanto em ser aberto às diferenças, o gestor demonstrou que o colaborador tem espaço para fala, porém se o assunto diz respeito à função ou à escala de trabalho, a empresa demonstra inflexibilidade, em virtude de esse assunto ser comunicado previamente durante o processo de seleção do candidato. No que tange ao quesito motivação, ele usa técnicas como elogio, por exemplo, como incentivo, ainda seria possível uma motivação mais ativa, como metas, bonificações, reconhecimentos de um bom trabalho entregue.

Mediante a análise do comportamento organizacional da empresa, o gestor aplica suas habilidades de comunicação, se conectando emocionalmente com seus colaboradores, tem a capacidade de ouvir e receber abertamente as propostas apresentadas pelos seus subordinados demonstrando ter uma boa capacidade de interação social, ou seja, comunicação assertiva. Por meio de sua resposta, o gestor demonstra não lidar muito bem como sentimento de erro, não praticando a empatia consigo mesmo, porém reconhece suas emoções perante o ocorrido e assume a responsabilidade para resolver o problema.

Foi possível constatar, também, que o gestor é altamente empático junto a seus colaboradores, buscando sempre a aceitação do próximo e gerindo as diferenças de interesses dentro do ambiente organizacional. A fala do gestor também transparece comprometimento com a mudança pelo fato de dizer que não era empático, porém se tornou. Isso implica autoconsciência e é necessário trabalhar melhor as emoções para que não interfiram e atrapalhem o rendimento dos colaboradores, por isso é importante reconhecê-las e saber lidar com elas. O gestor demonstra e afirma ser um bom ouvinte, aceita feedback e ouve as dores de seus colaboradores.

Após análise da visão dos colaboradores junto ao gestor imediato, é possível concluir que o gestor tem uma liderança ativa e bastante acessível, o que passa confiança para que os colaboradores demonstrem suas dificuldades podendo se desenvolverem de maneira direta e assistida. No entanto, ainda é possível desenvolver e promover conversas individualizadas para que se entenda melhor o perfil dos seus colaboradores e consiga estar mais disponível. É possível concluir que o gestor motiva seus colaboradores de forma eficiente para que possam sempre alcançar o mais alto desempenho profissional e se desenvolver. Contudo, para melhorar a motivação dos colaboradores, pode-se promover o estímulo intelectual, a inteligência emocional e a capacidade em resolver problemas.

Um ponto importante é que a maioria dos entrevistados entende que as diferenças de opiniões são respeitadas e que são geradas discussões abertas. Isso demonstra um bom relacionamento e uma inteligência emocional entre as partes envolvidas, visto que as diferenças não são oprimidas, podendo motivar o colaborador a atingir um alto nível de desempenho e dando abertura para criatividade e mudanças. Porém, uma maneira de melhorar tal aspecto é praticando e aplicando alguns pilares da IE, por exemplo, a empatia. Os colaboradores, em sua maioria, sentem-se donos de suas atividades e com autonomia para realizá-las, e, para tanto, são realizados

planejamentos, mas ainda há como melhorar e para ter tal autonomia no trabalho é necessário o uso da inteligência emocional, pois o colaborador compreende que nele é depositada a confiança de que o trabalho será entregue. A autonomia também gera motivação pois dá uma certa liberdade nas maneiras de execução das tarefas.

Constatou-se, também, que a empresa tem a necessidade da aplicação da autoconsciência, ou seja, o primeiro fundamento do trabalho do Goleman. Ao se desenvolver essa habilidade, é possível compreender suas próprias emoções e o impacto delas em seu desempenho. Sendo assim, ainda é possível desenvolver bastante esse ponto entre os colaboradores, e uma maneira de se fazer isso é incentivando a autoanálise, ou seja, observar os gatilhos que fazem perder o controle ou o não reconhecimentos das emoções, fazendo algumas perguntas a si mesmo como: Eu sei o que estou sentindo e por quê? Como isso me prejudica? O que estou tentando fazer para mudar? Outra forma de se desenvolver a autoconsciência é perguntando ao próximo como eles o veem para tentar assimilar as informações e fazer uma autoavaliação. O gestor pode iniciar atividades e conversas para que os pontos sejam trabalhados entre os colaboradores.

Outro fator a ser considerado foi a autorregulação dos colaboradores, também conhecido como controle emocional ou controle dos instintos primários, que pode causar conflitos e brigas no ambiente de trabalho. Desta forma, o grupo todo ainda precisa trabalhar melhor para se adaptar ao entorno, ou seja, pensar antes de falar e como falar, racionalizar a emoção para evitar que se desdobre e se transforme em ansiedade, aprender a administrar os seus comportamento e emoções. No entanto, um ponto que cabe destaque é que a maioria dos colaboradores não tem dificuldades em assumir que erra, isso é crucial para o desenvolvimento em geral da IE.

A maioria dos colaboradores se sente automotivado e tem habilidades sociais, porém esse aspecto ainda pode ser melhorado. Pensando em automotivação, é importante ter objetivos e metas para conseguir se manter focado e determinado e, assim, atingir seu potencial máximo dentro do ambiente organizacional. Estar motivado ajudará o colaborador a se recuperar mais facilmente e rapidamente de qualquer problema que tenha no trabalho e sempre irá atrás de novas soluções, buscando ser eficaz. O gestor também tem um papel muito importante nesse ponto, podendo promover a motivação por meio de reconhecimento e recompensas. E para o desenvolvimento das habilidades sociais é importante ter uma comunicação mais assertiva, dando a conhecer suas necessidades para que as pessoas que convivem com você entendam melhor como você se sente, saber expressar opiniões e emoções é fundamental no desenvolvimento da IE.

As relações interpessoais no ambiente organizacional, a empatia dos colaboradores, ou seja, capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros: neste ponto, a maioria dos colaboradores encontra-se em grande necessidade de desenvolvimento. Para tanto, ser consciente sobre os sentimentos e as emoções das pessoas ao seu redor, ver o entorno sob outra perspectiva, saber como se sente outra pessoa mediante a compreensão dos gestos é uma capacidade que favorece a compreensão mútua e permite ter mais e melhores relações interpessoais, o que evita conflitos, brigas e provável mal estar entre os colaboradores.

Mediante pesquisa e análise realizada, constatou-se que as contribuições que as melhorias no comportamento organizacional com foco na inteligência emocional poderão trazer para a empresa são: profissionais mais motivados, mais empáticos e colaborativos, evitando conflitos e brigas internas, melhorando a relação entre os colaboradores e o gestor imediato. O uso da IE na liderança faz com que os liderados alcancem seu mais alto nível de desempenho dentro da sua função. Portanto, um líder

que tem conhecimento e sabe aplicar técnicas da IE no ambiente organizacional constrói um ambiente mais colaborativo e influencia os colaboradores a abraçar os objetivos da empresa e trabalhar para serem alcançados; da mesma forma para os colaboradores que desenvolvem a IE: as chances de crescimento profissional e manter-se motivado são maiores, pois o ambiente torna-se propício.

## CONCLUSÃO

Mediante estudos e pesquisas realizados, constatou-se que a empresa Sunset Wake Park preocupa-se com o emocional de seus colaboradores e apresenta muitos pontos positivos na gestão de pessoas e como são tratadas as emoções e as diferenças. Compreende-se a necessidade de melhoria em alguns pontos, principalmente no que se refere ao autorreconhecimento das emoções dos outros. Os colaboradores demonstram ter um bom autocontrole de suas emoções, de modo geral.

Foi possível identificar que a organização estudada se compromete a estar aberta e a ouvir as dores de seus colaboradores, isso torna o ambiente mais acolhedor e motivador. Diante do exposto, pode-se verificar que a empresa estudada utiliza técnicas e pilares de recursos humanos para a gestão de pessoas e o desenvolvimento da IE.

No decorrer do presente estudo, surgiram questões sobre como desenvolver a IE no ambiente organizacional e sobre como um gestor pode conduzir esse desenvolvimento entre os colaboradores. Esses são assuntos que poderão ser abordados nos próximos passos da pesquisa. Dessa forma, o trabalho poderá servir como base para futuros trabalhos e novos estudos, já que o tema abordado é bastante amplo e conta com vasta disponibilidade de material, além de existir questões a serem respondidas

## REFERÊNCIAS

ABF Portal, *Balanco consolidado da ABF em 2018 aponta segmentos que mais cresceram*, São Paulo, Disponível em: <<https://www.abf.com.br/balanco-consolidado-abf-aponta-segmentos-mais-cresceram/>> Acesso em Out. 2020;

BERGAMINI, Cecilia W., CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. 2ª edição, São Paulo, editora Atlas, 1997;

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Futura, 2007;

FVG Portal, *Monitor PIB: sinaliza que o PIB cresceu no ano de 2019* São Paulo. Disponível em: <<https://portalibre.fgv.br/navegacao-superior/noticias/monitor-do-pib-sinaliza-que-o-pib-cresceu-1-2-no-ano-de-2019-1.htm>> Acesso em Out. 2020;

FVG. Portal, *Após 3 altas seguidas, Confiança Empresarial recupera 79% das perdas ocorridas em março-abril*, São Paulo. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/apos-3-altas-seguidas-confianca-empresarial-recupera-79-perdas-ocorridas-marco-abril>>. Acesso em Out. 2020;

FVG. Portal, *Monitor do PIB: Retração de 8,7% do PIB no 2º trimestre é a maior queda da história brasileira*, São Paulo. Disponível em: <<https://portalibre.fgv.br/noticias/monitor-do-pib-retracao-de-87-do-pib-no-2o-trimestre-e-maior-queda-da-historia-brasileira>> Acesso em Out. 2020;



FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo, editora Atlas, 2006;

\_\_\_\_\_. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2006;

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas. 2001;

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008;

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 2011;

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005;

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004;

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009;

ROBBINS, Sthepen P. *Comportamento Organizacional*, 11ª edição – São Paulo, editora Prentice Hall, 2011.

Sindicato dos Bombeiros, *Brasilienses procuram passear em locais com segurança para desestressar um pouco*, Distrito Federal. Disponível em :<  
<https://www.sindbombeirosdf.org/portal/2020/08/20/brasilienses-procuram-passear-em-locais-com-seguranca-para-desestressar-um-pouco/>> Acesso em Out. 2020;

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

Questionário mediante o olhar do colaborador:

### **PESQUISA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM FOCO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Marque a opção de acordo com sua visão e concordância

#### **O CHEFE IMEDIATO**

1. Seu gestor está disponível para ajudar a resolver dificuldades que você tem no trabalho e se preocupa com que você esteja informado sobre tudo aquilo que afeta seu trabalho?

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

2. Em seu grupo de trabalho se delegam as atividades, fixando prioridades e planejamentos e o seu gestor lhe dá autoridade para realizar os trabalhos que lhe delega?

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

3. Seu gestor tolera as diferenças de opiniões e motiva as discussões abertas?

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

4. Seu gestor o motiva a melhorar suas habilidades e capacidades?

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

#### **QUAL SEU NÍVEL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?**

5. **Você sabe identificar as emoções que sente no seu ambiente de trabalho?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

6. **Você acha fácil reconhecer as emoções dos seus colegas de trabalho?**

Sempre ( )

Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**7. Você sabe se acalmar quando se sente inquieto ou chateado no seu ambiente de trabalho?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**8. No seu trabalho você se considera um bom ouvinte?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**9. Em um contexto organizacional você consegue facilmente admitir que cometeu algum erro?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**10. Você reconhece suas qualidades e defeitos como um profissional da sua área?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**11. Você tenta enxergar as situações pela perspectiva dos demais colaboradores no trabalho?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**12. Você consegue pensar claramente quando está em um estado de pressão no trabalho?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**13. Você utiliza as críticas para seu crescimento profissional?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**14. No seu trabalho, você lida com pessoas e situações difíceis com delicadeza e tato?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )

Raramente ( )  
Nunca ( )

**15. Você supera facilmente o sentimento de frustração no seu ambiente de trabalho?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**16. Você reconhece como seu comportamento afeta os outros colaboradores da organização?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Raramente ( )  
Nunca ( )

**Questionário mediante o olhar do colaborador:**

**PESQUISA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM FOCO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Marque a opção de acordo com sua visão e concordância

**O Gestor e os colaboradores**

1. Como você gerencia as dificuldades dos seus colaboradores surgidas nas execuções das suas funções e atividades no trabalho? A empresa trabalha de forma sistêmica? Quais as políticas adotadas para que os colaboradores estejam informados sobre os processos e a importância da execução e o alcance do objetivo proposto.
2. De que forma são delegadas a autoridade e as responsabilidades inerentes à execução dos trabalhos a serem desenvolvidos por seus colaboradores
3. De que forma são tratadas as diferenças de opiniões no ambiente organizacional? As discussões abertas pelos colaboradores são motivadas, e realizadas de que maneira?
4. Como gestor, você motiva seus colaboradores a melhorar suas habilidades e competências? De que maneira isso é realizado?
5. Dentro dos vários tipos de liderança organizacional, carismática, transformacional e transacional, em qual você se enquadra e por quê?

**O gestor e a inteligência emocional**

6. De que forma você lida com as suas emoções e com as dos colaboradores no ambiente organizacional?
7. Quais são as principais características de um bom ouvinte no ambiente organizacional? Você se considera um bom ouvinte? Por quê?
8. Mediante erros cometidos na execução do seu gerenciamento, você consegue facilmente admitir que cometeu algum erro e de que forma você lida com isso?

9. Você faz sua autoanálise, tentando conhecer seus pontos fortes e fracos? E quais as contribuições trazidas para melhorias do seu relacionamento intra e interpessoal?
10. Mediante as perspectivas profissionais e pessoais dos seus colaboradores, você consegue estabelecer a empatia, e de que forma isso acontece?
11. O comportamento do gestor influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, como você trabalha com esta situação?



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL  
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário  
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010  
Goiânia | Goiás | Brasil  
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080  
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante MARINA PEREIRA MORATO do Curso de ADMINISTRAÇÃO, matrícula 2017.1.00230551-2, telefone: 62-982145119 e-mail maripmorato@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **TEMA: ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 09 de Dezembro de 2020.

Assinatura do(s) autor(es): Marina Pereira Morato

Nome completo do autor: MARINA PEREIRA MORATO

Assinatura do professor-orientador: Irene Reis

Nome completo do professor-orientador: IRENE REIS -MS