

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GIZELLE SILVA OLIVEIRA**  
**KAMILA SIMÕES RIOS**

**A CONDUÇÃO DOS COLABORADORES COM O EMPREGO DA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aplicado no Supermercado Kagi  
localizado em São Mateus – ES**

**SÃO MATEUS – ES**

**2013**

**GIZELLE SILVA OLIVEIRA**

**KAMILA SIMÕES RIOS**

**A CONDUÇÃO DOS COLABORADORES COM O EMPREGO DA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aplicado no Supermercado Kagi  
localizado em São Mateus – ES**

Projeto de Pesquisa apresentado como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, da Faculdade Vale do Cricaré, sob orientação do Prof. Doutorando Ademilson Jacinto da Mota.

**SÃO MATEUS – ES**

**2013**

**GIZELLE SILVA OLIVEIRA**

**KAMILA SIMÕES RIOS**

**A CONDUÇÃO DOS COLABORADORES COM O EMPREGO DA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aplicado no Supermercado Kagi  
localizado em São Mateus – ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROF. ADEMILSON JACINTO DA MOTA  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
ORIENTADOR**

---

**PROF. NOME COMPLETO  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

---

**PROF. NOME COMPLETO  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

Em certos âmbitos da vida, nos deparamos com ocasiões que nos fazem contemplar as maravilhas da nossa existência. Instantes estes, oportuno para dizer algo a pessoas peculiares que nos cercam.

E este é sem dúvidas um momento precioso em que posso com poucas palavras dedicar este árduo trabalho aos meus pais Zilda e Miguel e a minha querida filha Ana Julia. Mesmo que simples palavras não sejam o bastante para expressar e dimensionar quão grande é o meu amor por vocês.

Gizelle Silva Oliveira

Dedico à:

Deus.

Aroldo.

Noêmia.

Mariana.

Gizelle.

Kamila Simões Rios

Agradeço essencialmente a Deus, que iluminou, guiou, e concedeu-me sabedoria durante estes quatro anos para chegar até aqui, não me deixando desistir quando o desânimo, o cansaço e os desafios me foram impostos. Sucessivamente aos meus pais que com carinho, compreensão e paciência me apoiaram nessa trajetória. Aos amigos e demais familiares que de maneira direta ou indireta também acreditaram em meu potencial.

Não poderia deixar de aludir o mestre, doutorando, professor orientador e amigo Ademilson Jacinto da Mota, que nos direcionou nesse processo, compartilhando conosco seu vasto conhecimento acadêmico. É imensurável a minha gratidão ao seu apoio, paciência e compreensão durante a condução desse trabalho.

Gratifico também aos professores que fizeram parte da nossa grade curricular nesses quatro anos de estudo e em especial àqueles que no nosso dia a dia vivemos momentos memoráveis para o resto de nossas vidas: a turma de formandos do segundo semestre de Administração... Nossos eternos amigos. Entretanto, de todos uma é preciso mencionar em especial por ser além de parceira de TCC, sempre foi e sempre será amiga, companheira, irmã para toda e qualquer hora: Kamila Simões Rios.

Gizelle Silva Oliveira

Foram tantos desafios, dificuldades, e forças contrárias querendo me fazer desistir, mas venci, e não somente por meus esforços que eu cheguei até aqui... Sou grata a Deus meu maestro, onde me ajudou a tocar as melhores sinfonias nesses quatro anos, a meus pais Aroldo e Noêmia por tanto amor e carinho, que em todos os momentos me apoiaram, e oraram por mim para que não desistisse em um só momento mesmo que fosse difícil, a minha linda irmã Mariana que mesmo pequena sempre esteve comigo. Vocês são tudo pra mim, amo vocês!

A todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial o meu eterno mestre e amigo Professor Ademilson Mota, que sempre esteve disposto a ajudar em tudo, dispondo de seu tempo e carinho em qualquer momento que precisei, sei que teremos um laço eterno de amizade e respeito. Hoje eu coloco você aqui nessa página, ao meu lado onde eu for você estará comigo nos meus conhecimentos.

Aos amigos leais, principalmente aos amigos que formei durante a graduação, que nas alegrias sorrimos juntos e na tristeza comigo ficaram. A minha irmã, confidente, amiga e parceira de TCC Gizelle Oliveira, meus momentos se tornaram melhores por que tive você ao meu lado, obrigada por você existir, um presente lindo que Deus colocou em meus caminhos.

Kamila Simões Rios

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin



## RESUMO

Perante a competitividade acirrada do mercado, onde se procura obter rentabilidade, agora aliada ao bem estar do colaborador, as organizações vêm buscando metodologias diferenciadas em seus líderes para alcançar este composto de lucro para a empresa agregada á satisfação dos indivíduos que a compõem. A performance adotada pelos líderes impacta diretamente no comportamento e comprometimento da equipe, daí a busca por gestores com capacidade emocional para elevar a inteligência organizacional e aumentar sua lucratividade e manter a satisfação do seu ativo humano. Diante disto emerge a precisão desta pesquisa como forma de diagnosticar possíveis problemas que levam a insatisfação do colaborador, a estagnação no crescimento, ou simplesmente extinção de algumas organizações. Além disso, analisou os fatores motivacionais e gerenciamento humano focalizado no clima da organização. Sobretudo maneiras para capacitação dos líderes, elencando alguns estilos de liderança existentes. Deste modo aspira-se alegar que a aplicação da Inteligência Emocional na liderança pode ser o melhor caminho para a progressão organizacional.

**Palavras-chave:** Inteligência. Liderança. Motivação.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÃO**

**FIGURA 1** – Pirâmide das Necessidades de Maslow.

**FIGURA 2** – Teoria X e Y de McGregor.

**FIGURA 3** – Teoria de Frederick Herzberg.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? .....	41
<b>Gráfico 2</b> - A empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral? .....	42
<b>Gráfico 3</b> - Você se sente feliz trabalhando na empresa? .....	43
<b>Gráfico 4</b> - Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho? .....	44
<b>Gráfico 5</b> - como você avalia o trabalho de seu chefe? .....	45
<b>Gráfico 6</b> - Como você avalia o trabalho de seu chefe? .....	46
<b>Gráfico 7</b> - Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você? .....	47
<b>Gráfico 8</b> - Você tem o apoio necessário do chefe de sua área para realizar suas atividades? .....	48
<b>Gráfico 9</b> - Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades? .....	49
<b>Gráfico 10</b> - Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa? .....	50
<b>Gráfico 11</b> - Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades de treinamento, programas de educação, seminários, etc. oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento? .....	51
<b>Gráfico 12</b> - Sou reconhecido pelos resultados que alcanço? .....	52
<b>Gráfico 13</b> - Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz? .....	53
<b>Gráfico 14</b> - As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito? .....	54
<b>Gráfico 15</b> - Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar? .....	55
<b>Gráfico 16</b> - A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área? .....	56

## **LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ERG** – Existence, Relatedness and Growth. (Existência, relacionamento e crescimento).

**ES** – Espírito Santo.

**IE** – Inteligência Emocional.

**QE** – Coeficiente de Emocional.

**QI** – Coeficiente de Inteligência.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b> .....	<b>17</b>
1.1 A DIFERENÇA ENTRE O QI E O QE .....	18
1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA.....	19
1.2.1 Liderança Ressonante e Dissonante.....	22
1.2.2 Competências da Liderança.....	23
1.2.3 Estilos de Liderança.....	25
1.2.4 Os Estilos de Lideranças e os Resultados .....	27
<b>2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS E O COMPORTAMENTO</b> .....	<b>29</b>
2.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS .....	31
2.1.1 Teoria das Hierarquias das Necessidades.....	32
2.1.2 Teoria X e Teoria Y .....	33
2.1.3 Teoria dos Dois Fatores.....	36
2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS .....	37
2.2.1 Teoria ERG.....	38
<b>3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
3.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	40
<b>4 ANÁLISE DA CONDUÇÃO DOS COLABORADORES POR MEIO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b> .....	<b>57</b>
4.1 FORMANDO LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES.....	58
4.2 CONDUZINDO O APRENDIZADO.....	59

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE B – RESULTADOS GRÁFICOS E EM PERCENTUAL OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CAMPO INDUTIVA .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE C – OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO SUPERMERCADO KAGI .....</b>	<b>79</b>

## INTRODUÇÃO

Em meio a tantas ferramentas utilizadas nas organizações, a Inteligência Emocional tem sido uma das que vem ganhando cada vez mais espaço nas empresas da atualidade, visto que é de grande valia obter líderes emocionalmente inteligentes, pois pessoas que conseguem detectar os sentimentos dos outros e dominar aos seus próprios facilmente irá mobilizar e persuadir uma equipe para atingir estrategicamente seus objetivos.

Num breve relato pode-se mencionar em que a Inteligência Emocional se baseia no conceito de agir por meio das emoções, e que alegrias, tristezas ou qualquer outro sentimento pode se propagar num ambiente onde estiver duas ou mais pessoas. Assim, em grandes, médias ou pequenas empresas líderes dotados de inteligência emocional saberão como agir em cada situação deixando o ambiente mais agradável de trabalhar e conseqüentemente aumento em sua receita, visto que pessoas satisfeitas produzem em maior quantidade e melhor qualidade.

Hoje, à luz da modernidade, tendo com a valorização do conhecimento e da informação a maior ferramenta de estratégica existente é aplicada nos funcionários e suas relações, pois o papel do ser humano dentro das organizações tornou-se alvo de respeitáveis estudos devido à sua complexidade e a disposição de reagir de forma distinguida aos estímulos internos e externos das empresas. A necessidade que todo homem tem de sentir-se bem e auto realizado levou as organizações a perceberem este como um capital intelecto que melhor define a analogia da troca existente entre ambos.

À frente de um novo padrão de indivíduos que buscam não somente um emprego em troca da remuneração, mas também reconhecimento, bem estar e auto realização, as organizações vêm buscando profissionais que liderem equipes e possa aumentar as chances de reter talentos e melhorar a sua competitividade defronte a um mercado cada vez mais veloz, onde permanecem aqueles que têm além de bons produtos e/ou serviços, uma equipe de colaboradores que servem com prazer e possuem líderes capacitados para proporcionar e conduzir todo o turbilhão de emoções que existe dentro de um indivíduo.

Por conseguinte, como induzir a motivação através do gerenciamento com a aplicação da Inteligência Emocional nas equipes? É o que o presente trabalho anseia desvelar.

Propõe-se como resposta ao problema apresentado, que os setores táticos e estratégicos da organização devem ser capacitados com entendimento da Inteligência Emocional. Deste modo, aplica-se uma pesquisa com os colaboradores da organização em questão para quantificar e qualificar alguns quesitos que possam influenciar no comportamento e na satisfação dos mesmos.

A importância do tema pesquisado é identificar as formas de gerenciamento do Supermercado Kagi localizado em São Mateus – ES, para aferir qual é a produção das equipes que adotam o modelo de gerenciamento com a Inteligência Emocional.

Esse tipo de inteligência está concentrado nas emoções propondo aos homens uma nova concepção de convivência. Face ao exposto emerge a precisão desta pesquisa como forma de prognosticar exequíveis enigmas que levam as empresas a corromperem seu relacionamento interpessoal ocasionando uma mecanização humana e um clima desagradável. Além disso, se percebe que fatores motivacionais estão presentes no gerenciamento humano incidindo no clima da organização.

Têm-se como objetivos buscar melhorias no modelo de gerenciamento das equipes ao Supermercado Kagi na cidade de São Mateus – ES. Identificar as formas de emprego da liderança no comércio varejista de alimentos. Levantar caminhos que facilite o gerenciamento do grupo de colaboradores. E por fim pesquisar os meios de liderança empregados dentro do Supermercado Kagi.

Por conseguinte, optou-se realizar o procedimento metodológico com abordagem qualitativa baseada em bibliografias que descreveram a base desta pesquisa, também se utilizou de uma abordagem quantitativa realizada de modo exploratório com a atuação de consultoria e coleta de dados no Supermercado Kagi edificado em São Mateus – ES, com intuito de mostrar e aferir a satisfação do colaborador e averiguar se os líderes da empresa em questão utilizam a Inteligência Emocional como forma de conduzir sua equipe, motivando-os e ocasionando um clima organizacional agradável.

Afim de melhor exposição do tema, este trabalho está dividido em quatro capítulos, onde o primeiro norteia o surgimento da Inteligência Emocional elencando nomes dos pioneiros a usarem o termo, e início de sua exposição na mídia. Além de exibir a polêmica diferença entre QI e QE, mostrando a relevância de cada coeficiente citado. Ainda neste capítulo inicial é demonstrado quão importante é o



uso da Inteligência Emocional na liderança, bem como, menciona as suas competências. Por fim, listam-se os estilos que um líder emocionalmente inteligente deve obter, seguido dos relatos que esses estilos de liderança podem interferir nos resultados de uma organização.

No capítulo seguinte são expostas teorias comportamentais e contemporâneas, citando os principais conceitos motivacionais onde cada autor demonstra a sua concepção dos fatores que motivam as pessoas.

O terceiro capítulo mostra a pesquisa de campo realizada no Supermercado Kagi situado na cidade de São Mateus – ES, esclarecendo o fator que levou a utilização do nome fantasia “Kagi”. Apresenta também a análise dos resultados obtidos na coleta dos dados bem como evidências gráficas dos mesmos.

No quarto e último capítulo é apresentado uma análise do conceito de Inteligência Emocional diante dos resultados aferidos na pesquisa. Elegendo a importância de se obter líderes emocionalmente inteligentes para obter uma equipe motivada, elevar a satisfação o que conseqüentemente traz um aumento na rentabilidade organizacional. Ainda neste contexto foi mencionado como formar líderes emocionalmente inteligentes, baseado em pesquisas feitas com o funcionamento do cérebro humano diante das situações racionais e emocionais. E por fim apresenta-se uma metodologia de como conduzir o aprendizado respeitando a individualidade peculiar de cada ser.

## 1 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de Inteligência Emocional (IE) vem se espalhando por toda parte, tendo base na síntese de psicologia que descreve a capacidade de perceber os próprios sentimentos e dos que os cercam, bem como a capacidade de lidar com eles.

Charles Darwin, em sua obra, já mencionava uma ideia similar à Inteligência Emocional quando declarava que para a sobrevivência e adaptação era necessário expressar as emoções. Logo após surgiu o termo Inteligência Social utilizado por Robert L. Thorndike, onde descreveu a capacidade de compreender e motivar o outro. Habitualmente, Wayne Payne é considerado como pioneiro a utilizar o termo Inteligência Emocional em sua tese de doutorado em 1985. Todavia a expressão já havia sido mencionada em 1966 por Hanskare Leuner, idem a Stanley Greenspan que em 1989 exibiu um modelo de inteligência emocional, continuado por Peter Salovey e John D. Mayer (1990).

Ainda na década de 1990, o termo Inteligência Emocional, já se tornara tema de vários livros incluindo *best-seller*<sup>1</sup>, mas foi em 1995 que o interesse da mídia foi aguçado com o livro “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman, que caracteriza inteligência emocional como “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Goleman acredita que para os indivíduos obterem sucesso ou não, está relacionada diretamente com a inteligência emocional.

Com base nos estudos de Daniel Goleman e Robert Cooper, podemos discorrer que as melhores e mais dinâmicas decisões nas organizações tem base na IE, bem como na vida pessoal. Desde o principio dos estudos da IE já se tornara notório que as pessoas intelectualmente mais brilhantes nem sempre eram as mais bem sucedida, tanto pessoal como profissionalmente.

---

<sup>1</sup>*Best-seller* – Expressão inglesa que se refere a preferência de vendas.

## 1.1 A DIFERENÇA ENTRE O QI E O QE

Perdurou-se por décadas o pensamento de que o sucesso profissional dependia do coeficiente de inteligência (QI), na maioria das vezes. Todavia estudos e pesquisas contrariam essa ideia, não somente no nível de conhecimento acadêmico está o caminho para a obtenção do sucesso.

Em uma pesquisa de campo, que tinham como objeto analisar a vida profissional de alunos que se destacaram na Universidade pelo seu alto grau de inteligência, foi feito um acompanhamento na vida profissional destes por um período de tempo. Averiguou-se, para surpresa de todos, que muitos não obtiveram sucesso em suas tentativas em suas profissões.

Logo, indagou-se o motivo do insucesso, e ficou constatado que apesar de obter um alto nível de conhecimento, não se relacionavam bem com as pessoas ao seu redor, tais como clientes, colegas de trabalhos, pessoas que compunham a sociedade onde estavam inseridos. Uns apresentavam temperamento agressivo, prepotência, mau humor, outros, pelo contrário, eram muito tímidos ou não possuíam as habilidades necessárias para alcançar o sucesso, como por exemplo: persistência, entusiasmo, personalidade marcante, capacidade de trabalho, dedicação, capacidade de liderar, competência profissional.

Começaram surgir outros elementos que passaram a ser considerados relevantes para a profissão. Dentre estes elementos se destaca a Inteligência Emocional. E baseado neste novo conceito Cooper e Sawaf (1997, p. XVII) menciona: “[...] os sentimentos e as emoções têm poder de influir no raciocínio [...]”. E foi a partir dessa pesquisa que o elemento QI deixou de ser peça fundamental para o sucesso profissional.

Oposto aos diversos testes de QI, ainda não há nenhum teste que mensure o coeficiente emocional (QE), e talvez nunca venha a existir. Entretanto, é vasto o campo de pesquisa sobre os fundamentos que a compõe, como por exemplo, a empatia, definida por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) como uma forma de lidar com os sentimentos dos funcionários em respeitosa consideração para poder tomar decisões inteligentes, capazes de converter tais sentimentos em uma resposta.

Ocasionalmente vemos pessoas de elevado QI não obterem sucesso em suas vidas após o glorioso período acadêmico.

[...] É preciso mais do que cultura acadêmica para ter sucesso. E, no entanto parecemos ignorar completamente as descobertas de que o QI está relacionado a apenas 4 por cento do sucesso no mundo real. Em outras palavras, 96 por cento relacionam-se a outras formas de inteligência. (COOPER e SAWAF, 1997, p. 10).

Cooper e Sawaf apud Robert Sternberg, psicólogo da universidade de Yale afirmou (1997, p. 11): “as pessoas dão importância ao QI, mas o QI não tem importância... Não podemos nos esquecer de que o que realmente importa no mundo não é a inteligência inerte”. Assim sendo, outrora no século XX, o que impulsionava a inteligência era o QI, na aurora do século XXI prevalece a QE e todas as demais formas criativas e práticas de inteligência.

## 1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

São perceptíveis que as empresas se preocupam com a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, com processos, rentabilidade, resultados, entre outros fatores, todavia existe um setor de suma importância para a existência da organização e que se não estiver em boas condições influencia em todos os elementos mencionados. Esse setor é o Recurso Humano, onde sempre existirá um líder e seus liderados.

[...] A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações. Os autores clássicos apenas se referiram superficialmente à liderança, pois ela não chegou a constituir um assunto de interesse. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas [...] a Experiência de Hawthorne teve mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado. (CHIAVENATO, 1994, p.143).

Geralmente o líder é o que fala mais na equipe, e evidentemente se torna o mais ouvido pelos subordinados, deste modo estes se tornam os maiores responsáveis pela emoção coletiva.

Goleman acredita que as emoções se difundem como vírus, e com base nesse pensamento designa os seres humanos como “ímãs”, ou seja, atraem pessoas para sua órbita com naturalidade.

[...] Se pararmos para pensar nos líderes com os quais as pessoas mais desejam trabalhar em uma organização, veremos que eles provavelmente possuem essa habilidade de exsudar sentimentos positivos. Esse é um dos motivos por que líderes emocionalmente inteligentes atraem gente talentosa – pelo prazer de se trabalhar em sua presença. Do mesmo modo, aqueles que emitem um registro negativo – os que são irritáveis, suscetíveis, dominantes, frios – afastam as pessoas. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 11).

Um estudo realizado em na universidade Yale descobriu que nas equipes de trabalho, a alegria e a cordialidade se espalham com mais facilidade, contrária a irritabilidade e a depressão que são menos “contagiosas” e praticamente não se espalham. Outro fator evidente deste estudo em Yale foi relacionado ao riso, que apresentou o poder do *loop*<sup>2</sup> aberto. Foi relatado que ao ouvirmos risadas, automaticamente sorrimos também, causando uma reação em cadeia que explora toda equipe com espontaneidade. Ainda nessa análise ficou uma equivalência de que entre todos os sinais emocionais, o riso é o que mais se propaga.

Numa organização os líderes precisam ter capacidade para motivar-se e fazê-lo aos seus subordinados, e quem é dotado da IE pode realizar essa façanha sem muitos esforços.

[...] Seus estudos revelam também que o QE é a “energia ativadora” essencial para os valores éticos – tais como confiabilidade, integridade, empatia, capacidade de recuperação e credibilidade – para o capital social, que compreende sua habilidade para estabelecer e manter confiáveis e proveitosos os relacionamentos de negócios. No centro dessas características está algo que todo grande líder deve possuir: a capacidade de provocar entusiasmo. (COOPER e SAWAF, 1997, p. 19).

As emoções de fato interferem de forma considerável numa gestão, e os que não a obtêm pode encontrar meios para adquiri-la. Cooper e Sawaf, (1997, p. 19), afirmam: “[...] Afortunadamente, os cientistas agora consideram o QE uma inteligência adquirível, que e pode desenvolver a aumentar em qualquer tempo e qualquer idade”. Assim sendo é algo que pode ser aprendido.

<sup>2</sup>*Loop*: Palavra inglesa que significa sequência.

As organizações tendem a gerenciar com punições e recompensas, entretanto, o gerenciamento humano vai muito além, pois uma vez no comando o líder deve saber como agir com sua equipe para que a mesma prospere. Como cita Cleary (2001, p 39) “[...] Ganhar seguidores é uma questão de ser humilde com os demais [...]”. Um líder deve dirigir com liberdade, facilitar o dia a dia, ajudar os colaboradores com seus problemas, a assim então poderá exigir o que for preciso.

O gerente deve estar apto a cultivar em si algumas características, bem como a calma, a pureza, a disciplina, a justiça, ser receptivo a conselhos, ouvir reclamações, admitir pessoas assim como demiti-las, conhecer a organização entre outros requisitos para se tornar um bom gerenciador de pessoas.

E apesar de tantas qualidades o líder deve ter domínios sobre suas próprias emoções, entretanto, conforme Cleary (2001, p 80) “[...] Aqueles que tentam ensinar os outros e ignoram a si mesmos sofrem oposição. Aqueles que ensinam ou outros após terem corrigido a si mesmos são obedecidos [...]”. Tendo esta visão um líder deve ser capacitado antes de exigir qualquer resultado a seus colaboradores.

[...] O segredo de empregar em exército é respeitar a ordem e pagar bem. Se você respeita a ordem pessoas inteligentes virão; pague bem e guerreiros obedientes estarão prontos a se arriscar a morrer [...] Aonde quer que a inteligência vá, não há oponentes diante dela. Portanto, oficiais devem ser humildes, e não arrogantes [...] Se oficiais são arrogantes, os subordinados não lhes obedecerão [...] (CLEARY, 2001, p. 69).

Para mais o líder deve ter uma porção de Inteligência Emocional, para que seus colaboradores não comecem a realizar suas tarefas mecanicamente, reduzindo apenas ao necessário visto que poderiam dar o melhor de si. Para Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002, p 21) “[...] Sem uma dose de coração, o suposto “líder” pode até gerenciar, mas não liderar”. Uma vez que a capacidade de administrar e pôr em pratica tais sentimento de maneira a orientar e motivar sua equipe, irá depender do nível de inteligência emocional que este líder é dotado.

Expondo o lado físico, no cérebro humano os sistemas neurais responsáveis pelo intelecto (os pensamentos) e o pelas emoções (os sentimentos) ficam em áreas separadas, todavia intimamente interligadas.

Criatura alguma pode voar dotada de uma única asa. A liderança inspirada ocorre quando o coração e a cabeça – sentimento e a razão – se encontram. São essas as duas asas que permitem ao líder alçar voo [...] Só o intelecto não faz de ninguém um líder; os líderes realizam uma visão motivando, orientando, inspirando, acolhendo e persuadindo [...] Como já alertava Albert Einstein, “temos que tomar cuidado de não fazer do intelecto nosso deus. Ele tem, sem dúvidas, músculos fortes, mas nenhuma personalidade. Não é capaz de liderar. Só de servir”. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 26 e 27).

Fica evidente diante das pesquisas realizadas por especialistas que a influência do líder é imensa sob os seus liderados, ou seja, a maneira e as atitudes destes impactam diretamente em vários fatores na organização, como por exemplo, as solicitações de demissão, que conforme Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002, p.83) expõe: “[...] os melhores profissionais de qualquer campo [...] não precisam tolerar os tormentos perpetrados por um patrão ruim. [...] A principal causa mencionada dos pedidos de demissão é a insatisfação com o chefe”. Numa entrevista realizada em centenas de empresas americanas, envolvendo dois milhões de profissionais mostraram que o fator que defini o tempo de permanência e também a produtividade dos colaboradores é a qualidade do relacionamento com o superior imediato. Os dados da pesquisa deixa clara a importância dos líderes no contexto organizacional.

### **1.2.1 Liderança Ressonante e Dissonante**

Em qualquer agrupamento naturalmente surge um líder, este por sua vez possui o poder de controlar as emoções de todos. Naturalmente os seguidores buscam empatia naquele que irá gerar um elo emocional, e de certa maneira todo líder compreende a dimensão primordial, seja ela bem ou mal utilizada. Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002) diz: “[...] quando os líderes estimulam as emoções de maneira positiva, [...] tiram o melhor de cada um”. Desde modo fica evidente que líderes emocionalmente inteligentes conseguem melhores resultados.

Por conseguinte as lideranças podem ser ressonantes ou dissonantes. A palavra ressonância vem do latim que significa ressoar, ou seja, uma vibração sincrônica. Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002, p. 20) alega: “Um sinal de liderança ressonante é um grupo de seguidores que vibra com o otimismo e a energia entusiástica do líder [...]” Por outro lado a liderança dissonante desencoraja, desanima ou afugenta as pessoas.

## 1.2.2 Competências da Liderança

A síntese de Inteligência Emocional relata a competências que um líder precisa obter para se adaptar as fugazes e extraordinárias mudanças que ocorrem ao nosso redor, seja ele em organizações, escolas, clubes, ou qualquer outro ambiente que contenha um agrupamento de pessoas. Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002) descreve as competências da liderança:

### **AUTOCONSCIÊNCIA**

- Autoconsciência emocional – O líder que tem essa característica se mantém em sintonia consigo mesmo e assim reconhece seus sentimentos e pode ser franco e autêntico, tendo plena liberdade para falar sobre suas emoções e metas que visa alcançar.
- Auto avaliação precisa – Líderes que sabem se auto avaliar, geralmente conhecem seus pontos fracos e fortes. É suscetível a críticas e *feedback*<sup>3</sup>, bem como notam quando precisam melhorar em algum aspecto.
- Autoconfiança – O líder autoconfiante aceitam desafios ou missões difíceis, pois conhece sua capacidade e seus limites. Comumente se destaca em um grupo por obter segurança e senso de presença.

### **AUTOGESTÃO**

- Autocontrole – Manter-se calmo sob uma situação de pressão ou estressante, é característica do líder que tem autocontrole. Usualmente esses líderes transformam emoções perturbadoras em formas proveitosas.

<sup>3</sup>*Feedback* – Palavra inglesa que significa retroalimentação ou retorno.



- **Transparência** – O líder que é dotado de transparência expõe francamente seus sentimentos, crenças, valores, assumem erros ou falhas.
- **Adaptabilidade** – Ser flexível a mudanças, ser capaz de adaptar a várias demandas concomitantemente, aceitar novos desafios e mesmo assim manter o foco é atributo do líder com adaptabilidade.
- **Superação** – O líder quer possui superação, está sempre em busca de melhoria em sua performance e de seus subordinados. Possuem metas mensuráveis, todavia desafiadoras. Sua intenção é o aprendizado contínuo.
- **Iniciativa** – Esse modelo de líder é eficaz, sabe aproveitar oportunidades, e não se limita, pode até ultrapassar barreiras para criar melhores possibilidades futuras.
- **Otimismo** – O líder otimista tem uma visão positiva dos demais. Resiste às adversidades sem se rebaixar, com uma visão nas oportunidades e não nas ameaças.

### **CONSCIÊNCIA SOCIAL**

- **Empatia** – O líder que obtém empatia consegue entrar em sintonia com uma vasta diversidade de emoções. Tem capacidade de se colocar no lugar do outro, além de ouvi-lo com atenção.
- **Consciência organizacional** – Tende a demonstrar compreensão e astúcia nas forças políticas em atividade da empresa, identificando redes sociais cruciais, além de englobar as principais relações de poder.
- **Serviço** – Líderes que estão disponíveis quando solicitados, tem preocupação com a satisfação dos clientes, além de fomentar um contato direto com estes devido ao seu clima emocional.

### **ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

- **Inspiração** – O líder inspirador cria ressonância, gerando nas pessoas empolgação e inspiração. Estimulam uma sensação de objetivo em comum, tirando a sensação rotineira e tornando as atividades cotidianas mais atrativas.
- **Influência** – Líderes persuasivos e envolventes, facilmente influenciam as pessoas em sua órbita em função de atingir algum objetivo.

- Desenvolvimento dos demais – Tais líderes sabem cultivar habilidades no outro apontando pontos fortes e fracos, além disso, sabe dar *feedback* positivos e em momentos oportunos.
- Catalisação de mudanças – Este líder identifica formas práticas de superar obstáculos e resistências às mudanças. Reconhecem quando é necessário realizar mudanças, e defendem seu ponto de vista mesmo diante de forte oposição.
- Gerenciamento de conflitos – É o líder que sabe ouvir todas as partes envolvidas num conflito, e em contrapartida direciona a energia para um ideal comum.
- Trabalho em equipe e colaboração – O líder que faz com que sua equipe trabalhe em harmonia produzindo um ambiente de solidariedade, cooperação e respeito. Doa-se ao fortalecimento da conexão entre os membros da equipe, inspirando-os a ter comprometimento e esforço em suas atividades, gerando assim fidelidade.

### 1.2.3 Estilos de Liderança

Para os líderes que estão na luta pela obtenção de resultados, crescimento, e organizações ditas feitas para longo prazo, se preocupando com a satisfação dos seus colaboradores, devem atentar-se aos estilos de liderança. Para Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002), existem seis estilos de liderança, e entres estes alguns geram ressonância ou dissonância.

[...] Conjuntos inteiros de atividades coordenadas, que compõem estilos de liderança. Normalmente, os líderes melhores e mais eficazes agem de acordo com uma ou mais de seis abordagens distintas à liderança, alternando entre elas com habilidade, de acordo com a situação. Quatro desses estilos [...] criam o tipo de ressonância que aumenta o desempenho, ao passo que os dois restantes [...] embora úteis em algumas situações muito específicas, devem ser aplicados com cautela [...] (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 53).

Segue os estilos e a maneira como cada um age:

- VISIONÁRIO – Este estilo de liderança valoriza seus subordinados, articulando a direção a ser tomada pela equipe, dando assim liberdade para os colaboradores inovarem, provarem novas experiências e até mesmo

assumir riscos. Geralmente este líder conhece o cenário geral e sabe como cada função deve ser desempenhada com clareza, fazendo com que as pessoas saibam exatamente o que se esperam delas. Uma característica de destaque num líder visionário segundo Goleman é a inspiração.

- **CONSELHEIRO** – O líder conselheiro auxilia os colaboradores a distinguirem pontos fortes e fracos que tenham envolvimento tanto profissional quanto pessoal, este estilo de liderança possui uma competência na IE que cultiva os outros, ou seja, ele atua como um educador. Esses educadores também possuem habilidades em delegar, atribuir responsabilidades instigadoras, induzindo o colaborador a superar seus próprios limites, saindo assim da enfadonha obrigação de ter que cumprir uma tarefa.
- **AGREGADOR** – Este estilo de liderança tem a característica de colaborar. Proporcionado um clima de harmonia entre a equipe e promovendo relações amigáveis entre o grupo. Todavia, Goleman, Boyatzis e Mckee, (2002, p. 66) afirma: “[...] Apesar de seus benefícios, o estilo agregador não deve ser aplicado sozinho”. Ainda que o estilo agregador possua empatia estimulante, existe uma falha clara quando o líder utiliza essencialmente essa abordagem, pois os sentimentos invadem o lugar do trabalho.
- **DEMOCRÁTICO** – Este líder mostra interesse em ouvir o que os funcionários têm a dizer quanto aos seus pensamentos, suas preocupações. Ser um ótimo ouvinte é uma característica fundamental para a liderança democrática. Goleman assegura que o líder para ser detentor desse estilo deve fundamentar-se em três habilidades da IE: trabalho em equipe e colaboração, administração de conflitos e influência. Mesmo dispondo do *status*<sup>4</sup> de superior, este líder é um autêntico colaborador, labutando junto a sua equipe, além de saber atenuar possíveis conflitos, deixando um clima harmônico.

<sup>4</sup>*Status* – Palavra inglesa que significa estado, categoria. Pode ser definido como posição social, lugar ocupado por uma pessoa na sociedade.

- **AGRESSIVO** – O líder agressivo possui uma gestão arrojada e faz pressão por resultados, o que acarreta ansiedade na equipe. Em contrapartida a liderança agressiva é de grande valia em algumas situações.

A abordagem agressiva é particularmente útil na fase empreendedora do ciclo de vida de uma empresa, quando crescer é fundamental. [...] Com uma equipe talentosa em mãos, o líder agressivo faz com que o trabalho seja realizado a tempo, ou até antes do prazo. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 72).

Este estilo de liderança deve ser aplicado com cautela, visto que mal utilizado ou se for modelo exclusivo de liderar pode gerar efeitos contrários ao que se espera.

- **DESPÓTICO** – Esta abordagem tem um estilo coercivo, ou seja, um modelo que demanda obediência imediata, sem dar muitas explicações ou razões para tamanha prontidão em suas solicitações. Embora o despotismo tenha aptidão negativa, o estilo de comandar e controlar tem papel importante nas habilidades do líder emocionalmente inteligente, contudo usado com perspicácia. Uma situação em que a liderança despótica pode ser de grande importância é quando a organização necessita fazer mudanças drásticas em uma crise por exemplo.

#### **1.2.4 Os Estilos de Lideranças e os Resultados**

Uma pesquisa realizada com o banco de dados global de 3 871 executivos, pela McBer e Company – empresa de consultoria de Boston, atual The Hay Group – aponta como cada estilo de liderança pode impactar no clima de uma organização bem como resultados financeiros, retorno de vendas, aumento na receita, rentabilidade e eficiência.

Os frutos dessa pesquisa apontaram que líderes que adotam estilos que tem choque emocional positivo, sendo todos os demais fatores iguais, alcançam rendimentos financeiros incomparavelmente melhores que outrem que não os praticam.

Outro fator notório e de grande valia desta pesquisa é que os líderes que obtiveram os melhores resultados, não exerce apenas um estilo em especial. Ocorre

exatamente o oposto, tais líderes alternavam numa semana ou até mesmo no mesmo dia entre os estilos de lideranças.

[...] O profissional “pressente” o desafio que tem pela frente e rapidamente saca a ferramenta certa, colocando-a em ação com elegância. É assim que agem também os líderes de alto impacto [...] Para os executivos mergulhados na batalha diária da obtenção de resultados, é uma conexão que acrescenta uma dose muito necessária de ciência à arte crítica da liderança. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 54).

Posto que o líder possa transitar entre os estilos existentes de liderança, a pesquisa oportunizou constatar como cada estilo de fato atinge no clima e, por conseguinte, no desempenho.

Em *Positive Affect*<sup>5</sup> de Alice M. Isen é mencionado o quanto as sensações influenciam na eficiência mental, afirmando que quando as pessoas se sentem bem, dão o máximo de si.

As averiguações mostraram que a alegria faz com que os indivíduos notem uns aos outros ou as situações de um ponto de vista mais positivo, que conseqüentemente auxiliam as pessoas a se sentirem mais otimistas em relação à capacidade de alcançar um objetivo.

[...] As pesquisas sobre o humor no trabalho revelam que uma brincadeira oportuna ou risada alegre podem estimular a criatividade, abrir as linhas de comunicação, reforçar o sentimento de vínculo e confiança e, naturalmente, tornar o trabalho mais divertido. As brincadeiras aumentam a probabilidade de concessões financeiras durante uma negociação. Não admira que a alegria ocupe um lugar de destaque entre as ferramentas dos líderes de grande inteligência emocional.” (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 14).

Ao final desses estudos concluíram que, quanto maior a positividade e bom relacionamento nos indivíduos que compõe um grupo de líderes sênior, melhores serão os resultados da organização. O colaborador que se sente bem se esforça mais para agradar aos clientes. Isso numericamente está relacionado que para 1% de melhoria no clima, sucede 2% de aumento na receita, como mostra um trabalho apresentado na reunião do Consórcio de Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Organizações de Lyle Spencer (Aprimoramento do clima de serviços ocasiona aumento na receita) realizado em Massachusetts – 2001.

<sup>5</sup>*Positive Affect*: Termo inglês que significa Afeto Positivo.

## 2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS E O COMPORTAMENTO

As organizações buscam equipes motivadas e bem dispostas a produzir e trazer rentabilidade. Tendo em vista este anseio, estas, buscam ferramentas que ajudem neste feito. Tal motivação é imprescindível tanto para níveis estratégicos como operacional. Deste modo as empresas aplicam treinamentos – que devem ser contínuos para acompanhar as mudanças tecnológicas – entretanto, não somente os colaboradores (níveis operacionais) devem passar por esta reciclagem, os líderes (níveis tático e estratégico) precisam reciclar-se periodicamente para manterem os seus conhecimentos atualizados e desenvolverem outras habilidades, como por exemplo, a inteligência emocional, no entanto a sua maior responsabilidade é em estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo, ou seja, ter uma visão holística.

[...] Quando falamos sobre o valor um líder emocionalmente inteligente, nossa intenção não é reviver a desacreditada ideia de que o êxito de uma organização - ou país – aumenta ou diminua com base em um único líder carismático. Como argumentava o sociólogo Max Weber há um século, as instituições que perduram não se sustentam em virtude do carisma de um líder, mas da liderança cultivada através de todo o sistema [...] (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 36).

Tendo outro ponto de vista, a motivação está ligada a aspiração de conquistar uma meta ou objetivo, logo, é o resultado das vontades e necessidades que o ser humano possui para alcançar algo do descontentamento que o leva a busca do novo a cada realização concluída. Isso comprova o porquê de alguns indivíduos serem bastante motivados a ganhar dinheiro, onde se vê o poder de uma pessoa, quando motivada a encontrar a satisfação de seus desejos.

Existem fatores que abrangem o comportamento do ser humano. José Osmir Fiorelli centraliza estes, no condicionamento e na motivação. Em sua obra *Psicologia para Administradores*, apresenta a importância do condicionamento no momento de se administrar pessoas. Em seus estudos evidencia a variedade de elementos que atingem a motivação, constatando a inexistência de um modelo, até o presente momento. Para Fiorelli (2000) os resultados que as organizações buscam, por meio das pessoas, são frutos dos seus comportamentos. A vista disso surge o interesse em se conhecer maneiras de persuadi-las.

Fiorelli apud Skinner (1992, p. 84) cita: “o comportamento humano é talvez o objeto mais difícil dentre os que já foram alvo dos métodos da ciência”. Assim o subdivide em três tipos de comportamento:

- Comportamento Instintivo – Entende-se por instinto algum estímulo ou impulso natural, involuntário, aptidão inata, tendência natural, contudo no método de civilização o indivíduo distancia desse comportamento.

Conclui-se que o comportamento instintivo pouco se manifesta, como regra geral, na organização, onde o social, a cultura e a aprendizagem moldam o comportamento humano. Ao administrador interessa que o comportamento obedeça a padrões. Como norma geral qualidade e produtividade exigem regularidade e previsibilidade, indispensáveis a eficiência e eficácia dos processos. (FIORELLI, 2002, p. 85)

Continuamente técnicas de condicionamento, são adequadas a atender as necessidades da organização, ainda assim, todas as pessoas dispõem do seu próprio modo de comportar-se.

- Comportamento Habitual – Este comportamento já engloba o conceito de personalidade de cada indivíduo, envolvendo como se comporta em suas relações familiares, sociais ou no trabalho, denominando características de sua personalidade. Vários autores a descreve da sua maneira, e de forma sucinta, a personalidade definisse como um conjunto de padrões comportamentais. Algumas pesquisas não científicas tentaram relacionar o tipo físico do indivíduo (gordo, magro) com o seu comportamento.
- Comportamento Organizacional – Cada colaborador leva consigo, um conjunto de fatores de sua vida onde quer que vá, inclusive para a empresa onde trabalha, onde serão acrescidos a outros relacionados a cultura, fatores ambientais e normas do local. Desde modo Fiorelli apud Regina Carvalhal, (2000, p. 87) acrescenta: “[...] Não se deixa os problemas em casa – o indivíduo leva ao trabalho sua totalidade psíquica, uma bagagem que se pode tentar conhecer e compreender, mas da qual não há como se desfazer”.

Assim sendo todas as variáveis de sentimentos, valores, conhecimento ou qualquer outro fator deve ser administrados pelos gestores dessa organização.

A conduta motivada nada mais é que incentivos, as pessoas se sentem motivadas pelo que desejam, e se a organização é capaz de suprir esses desejos, terá em troca a motivação que faz parte de um bom funcionamento organizacional. A dignidade humana se refere mais a uma questão ética.

[...] O valor das pessoas deve ser tratado de forma diferente dos demais fatores de produção, porque são de uma ordem superior e, portanto, querem e devem ser tratadas com dignidade e respeito. O conceito de dignidade humana refuta a ideia antiga de utilizar os empregados como ferramentas econômicas. [...] As decisões humanas não podem nem devem ignorar os valores individuais. [...] (SOTO, 2002, p. 10)

Torna-se necessário o conhecimento do que motiva o ser humano, para discernir o comportamento conforme alega Chiavenato (1982, p. 414). “Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” A organização possui considerável influência sobre o colaborador. Todavia apenas parte do seu comportamento se origina nesse local.

## 2.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

A Teoria Comportamental também é conhecida como Teoria Behaviorista surgiu ao término da década de 1940, com ideias completamente opostas às teorias anteriores, onde abordou um novo tema dentre as teorias existentes da Administração: a análise das ciências do comportamento.

A motivação humana é um dos fatores que influencia no comportamento, assim Chiavenato (2003, p. 329) declara: “Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento [...]”. Deste modo, a melhoria na qualidade de vida dos colaboradores de uma organização pode ser aferida por este novo conceito.



### 2.1.1 Teoria das Hierarquias das Necessidades

Abraham H. Maslow (1908 – 1970), um dos grandes conhecedores em motivação humana expos uma teoria da motivação onde as necessidades humanas são classificadas em níveis, obedecendo a uma ordem de importância.

- Necessidades Fisiológicas – Este nível é o mais baixo de todos e são compostos por primordialidades, tais como alimentação, abrigo, desejo sexual, repouso e sono. Estas estão correlacionadas com a sobrevivência, e se tornam as mais ameaçadoras à continuidade da espécie, ou seja, é instintiva.
- Necessidades de Segurança – Compreende o segundo nível das necessidades humanas onde se refere à proteção contra danos físicos, emocionais e estabilidade. Aparecem quando as necessidades fisiológicas foram realizadas;
- Necessidades Sociais – Após sanar a primeira e a segunda necessidade emerge a carência de associação. Abrange afeto, aceitação, amizade, amor e sensação de estar inserido num grupo. Quando esta não é atendida torna o indivíduo áspero, hostil, contraditório com as pessoas ao seu redor. Conceder e receber afeto são indispensáveis para fomentar o comportamento humano;
- Necessidades de Estima – São os fatores internos de estima, tais como respeito próprio, satisfação, realização, independência, e fatores externos como status, prestígio, reconhecimento e atenção. A frustração de não atender a essa necessidade pode gerar um sensação de inferioridade, fragilidade causando desânimo, ou leva o indivíduo a equiponderar essa carência executando outra atividade;
- Necessidades de Auto realização – Esta é a necessidade mais excepcional, pois está no nível mais alto. É tudo aquilo que a pessoa deseja ser, inclui desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Cada indivíduo apresentará condição e importância diferenciadas uns dos outros, assim Maslow se fundamenta na perspectiva de que somente quando um nível mais baixo das necessidades está executado é que o indivíduo demonstra o desejo de satisfazer um nível mais elevado. Algumas pessoas se preocupam com a necessidade de auto realização, outras param quando atingem as necessidades de

estima, enquanto outros ficam no nível das necessidades sociais, e alguns preocupam especialmente com as necessidades fisiológicas e de segurança e mesmo assim não conseguem supri-las corretamente.

Como mostra a figura 1:



**Figura 1:** Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: disponível no site: <http://flaviohorita.com/wp-content/uploads/2012/09/piramide.gif>

Quando alguma necessidade é frustrada ou tem chances de não se realizar, esta se declara como uma intimidação psicológica. Essa teoria não foi confirmada cientificamente, todavia, é de grande valia para o desempenho do administrador.

### 2.1.2 Teoria X e Teoria Y

Outra teoria comportamental é a do pesquisador McGregor que expos seu trabalho em 1960 pela primeira vez, alegando haver dois estilos opostos e divergentes de se administrar. Esta teoria exhibe o peculiar estilo da Administração Científica de Taylor, a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Weber, mostrando em diferentes estágios a limitação da iniciativa pessoal e a captura da criatividade.

Assim Chiavenato, prega que a Teoria X é uma forma mecanicista, um modelo mais tradicional da administração, quando a Teoria Y é uma maneira mais moderna. Elas são opostas em seus conceitos.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual. (CHIAVENATO, 2003, p. 339).

A Teoria X contempla um modo de administração rígido, tirano, onde os colaboradores são vistos como genuínos meios de produzir ou um simples recurso. Dentro desta máxima, a Administração era visualizada como a forma a serem aplicados os recursos da organização com intuito único dos seus objetivos econômicos. Nesta visão as pessoas devem direcionar seus esforços, ações e comportamento para atender as necessidades da empresa. Os indivíduos deveriam ser influenciados, punidos, controlados ou recompensados. Deste modo, as punições seriam para aqueles que não se sacrificasse as suas atribuições e a remuneração seria a recompensa para o colaborador empenhado. Assim as atividades deveriam se tornar padrão e direcionadas em razão da finalidade da empresa.

Em sua demagogia, a Teoria das Relações Humanas é influenciadora, ou seja, é uma maneira de manipular o indivíduo a fazer as atividades a fim de atender as necessidades empresariais.

A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados [...] A própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X. (CHIAVENATO, 2003, p. 338).

À vista disto, a Teoria X de McGregor baseia-se nos seguintes fundamentos:

- O ser humano é preguiçoso, ocioso;
- Não é provido de ambição;
- O indivíduo é egoísta onde seu escopo em geral se rebela aos da organização;
- É resistente a mudanças;
- É dependente, o que acarreta ao não possuir autocontrole e autodisciplina.

A Teoria Y é um estilo de administrar aberto, enérgico, popular, onde a partir dessa premissa o administrador gera um sistema de criar oportunidade, descobrir potenciais, encoraja e recolhe os obstáculos. Esta diz que o indivíduo é capaz de assumir responsabilidades, são motivados e direcionam seus comportamentos em prol dos interesses da empresa. Nesta teoria a administração cria condições organizações e meios de desenvolver as tarefas onde as pessoas conseguem atingir seus objetivos pessoais.

Conforme McGregor esta teoria é empregada nas organizações por meio de um estilo de administrar baseado em medidas humanista e arrojada, tais como descentralizar decisões e delegar responsabilidades, participação nas decisões administrativas e auto avaliação do desempenho.

Esta teoria define através dos seguintes atributos:

- O indivíduo tem prazer em realizar seu trabalho;
- Não são indiferentes as necessidades organizacionais;
- Os colaboradores são motivados, possuem um potencial de desenvolvimento, bom comportamento e competência para assumir responsabilidades.

Estas duas vertentes opostas são mostradas de forma sucinta na figura 2 a seguir:

<b>A Administração pela <u>Teoria X</u></b>	<b>A Administração pela <u>Teoria Y</u></b>
<b>Vigilância e fiscalização das pessoas</b>	<b>Autocontrole e autodireção</b>
<b>Desconfiança nas pessoas</b>	<b>Confiança nas pessoas</b>
<b>Imposição de regras e regulamentos</b>	<b>Liberdade e autonomia</b>
<b>Descrédito nas pessoas</b>	<b>Delegação de responsabilidade</b>
<b>Centralização das decisões na cúpula</b>	<b>Descentralização das decisões na base</b>
<b>Atividade rotineira para as pessoas</b>	<b>Atividade criativa para as pessoas</b>
<b>Autocracia e comando</b>	<b>Democracia e participação</b>
<b>Pessoas como recursos produtivos</b>	<b>Pessoas como parceiros da organização</b>

**Figura 2:** Teoria X e Y de McGregor.

Fonte: disponível no site: [http://www.ideagri.com.br/siteideagridados/New/41/403\\_02.jpg](http://www.ideagri.com.br/siteideagridados/New/41/403_02.jpg)

### 2.1.3 Teoria dos Dois Fatores

A fim de explicar a forma que as pessoas se comportavam dentro da organização em diversas situações no trabalho, Frederick Herzberg elaborou a teoria dos dois fatores. De acordo com Robbins (2005, p. 134) a relação que o indivíduo tem com o seu trabalho é essencial, pois determina o seu sucesso ou seu fracasso. Herzberg desenvolveu a teoria através de variadas entrevistas com 200 contadores engenheiros de indústrias em Pittsburg, onde identificou os fatores que geravam satisfação e insatisfação nos seus empregos.

Os fatores que levam os indivíduos a terem sentimentos agradáveis com relação ao seu trabalho, foram nomeados de fatores de motivação, e os relacionados a sentimentos de não satisfação chamam-se de fatores higiênicos.

Os fatores higiênicos estão localizados no âmbito que cercam os indivíduos, que são compreendidos as condições que eles executam suas tarefas dentro da empresa. Abrangendo as condições físicas, política de companhia, tipo de supervisão recebida, salário, relação interpessoal, prestígios, clima de relações à direção e os empregados, prestígios, regulamentos internos, as oportunidades existentes, entre outros.

Os fatores motivacionais são denominados como as características, deveres e as tarefas relacionadas com o cargo. São responsáveis pela construção de um efeito duradouro da satisfação e do aumento da produtividade em níveis de sublimidade. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, decrescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

De forma ampla e ao mesmo tempo simplificada, podemos resumir a teoria da seguinte forma:

<b>Fatores que levam a insatisfação (Fatores Higiênicos)</b>	<b>Fatores que levam a satisfação (Fatores Motivacionais)</b>
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

**Figura 3** - Teoria de Frederick Herzberg

Fonte: disponível no site: [HTTP://www.portal-gestao.com/gestao/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html](http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html)

Desta maneira, a Teoria de Herzberg está diretamente ligada à satisfação do indivíduo em relação a sua vida profissional e os fatores de higiene e motivação devem estar em conformidade para a obtenção do sucesso da função e da motivação profissional.

## 2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS

As teorias contemporâneas não são muito conhecidas como as teorias comportamentais, embora estas não tenham uma análise detalhada. Segundo Robbins (2005, p. 136) “Existe uma série de teorias contemporâneas que possuem uma coisa em comum: cada uma tem um razoável grau de fundamentação válida.” Essas teorias ganharam este nome por serem as que mostraram o que de mais adiantado existe na atualidade para desvendar a motivação do colaborador.

## 2.2.1 Teoria ERG

A *ERG*<sup>6</sup> é uma teoria contemporânea criada por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, que pode ser considerada como uma revisão alinhada a uma pesquisa empírica da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow. Alderfer condensou as cinco necessidades humanas em apenas três categorias: Existência, Relação e Crescimento.

A categoria de Existência destina-se aos desejos básicos do indivíduo, compreendendo necessidades que se pode comparar com as que Maslow nomeou como de segurança e fisiológicas. A segunda categoria se refere à necessidade de relacionamento, compreendendo o desejo de se obter relações interpessoais, por necessitar de interação com outros indivíduos, e pode ser relacionado com as necessidades social de Maslow. A terceira relaciona-se com o Crescimento, onde inclui os itens relacionados ao desenvolvimento pessoal, incluindo componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e também as características de auto realização.

A teoria ERG detém de semelhanças com a teoria de Maslow. Clayton Alderfer sugere uma relação em sequencia das necessidades para serem satisfeitas, de modo que as necessidades de nível baixo conduzem ao desejo de satisfazer as necessidades de nível alto.

Contrapondo a teoria de Maslow, ERG expõe que simultaneamente mais de uma necessidade pode estar ativa, pois caso alguma necessidade de nível alto seja reprimida, o anseio de satisfazer a de nível baixo se elevará.

Maslow dia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo Alderfer, a necessidade de nível alto quando é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível mais baixo. A frustração pode levar a regressão de nível mais baixo. ERG argumenta assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de níveis mais elevados; porém as necessidades pode operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar fazer uma necessidade de nível alto podem resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo. (ROBBINS, 2002, p. 157).

Esta teoria é mais coerente quando se trata do conhecimento das diferenças entre indivíduos.

---

<sup>6</sup>*ERG*: Existence, Relatedness and Growth. Sigla em inglês que significa Existência, relacionamento e crescimento.

De acordo com Robbins (2009, p. 136) as variáveis como antecedentes familiares, educação e ambiente cultural são capazes de alterar a importância que cada um dos grupos das necessidades tem para um indivíduo. Evidências atestam que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de modo diferenciado.

Contudo, diversos estudos dão base para essa teoria, porém existem registros de que ela não é funcional em algumas organizações, mas de forma geral a teoria ERG representa a versão mais válida da hierarquia das necessidades.



### 3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento dessa análise, optou-se pela realização de uma pesquisa metodológica dentro de uma abordagem qualitativa das literaturas presente em livros, uma abordagem quantitativa através do método indutivo para comprovar a busca e igualmente uma análise qualitativa no aferimento da pesquisa indutiva que teve como objetivo proporcionar maior segurança no resultado obtido.

Na elaboração do questionário foi utilizado peso de zero a dez que classifica os níveis de motivação e satisfação do colaborador, onde zero representa desmotivação ou insatisfação e dez representa sensação ou de satisfação, e entre eles existe uma graduação dos níveis.

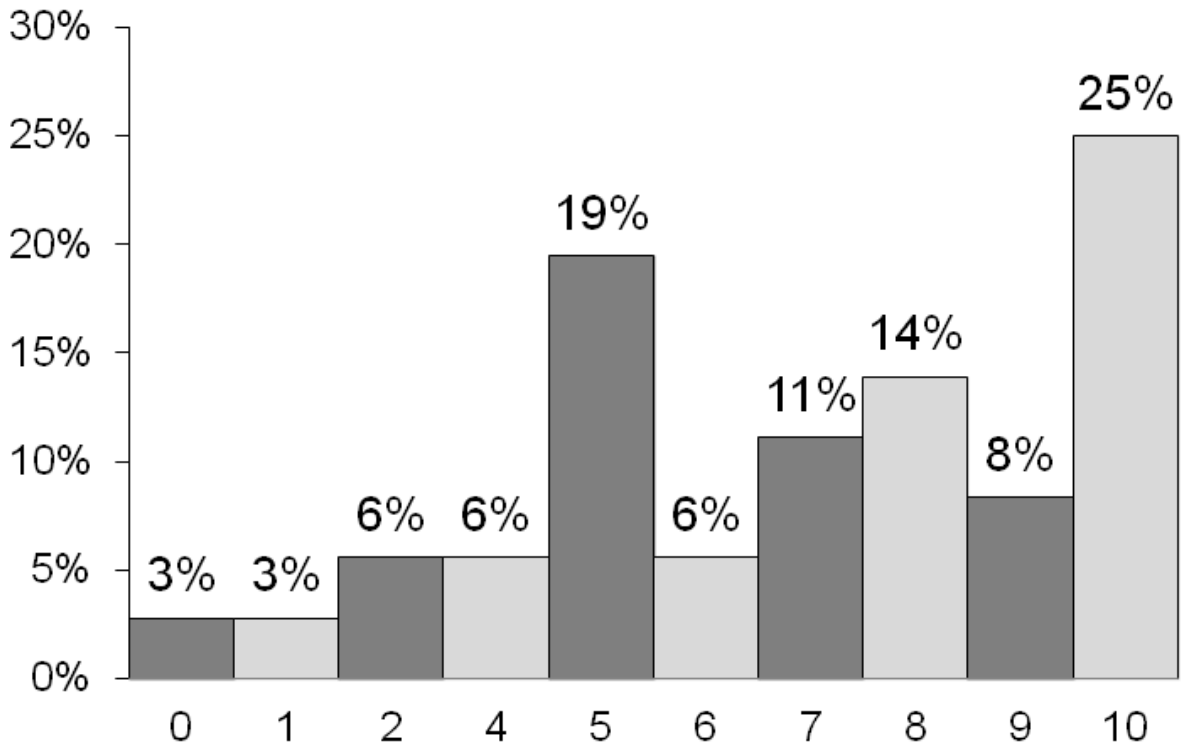
Na execução da pesquisa foram aplicados 36 questionários aos colaboradores da organização. Após a aplicação, os questionários foram recolhidos e analisados para a avaliação do nível de Inteligência Emocional aplicada pelos gestores na condução dos empregados da empresa, conforme exarada na hipótese em teste. Bem como a averiguação dos fatores motivacionais apresentado nas teorias mencionadas no referido trabalho e a mensuração da problemática em questão.

A diligência ocorreu em um dos Supermercados Kagi, onde tem duas de suas filias localizada na cidade de São Mateus – ES. O nome “Kagi” é fictício e foi criado em caráter irreal para não expor a organização que cedeu suas instalações para a realização desta análise.

#### 3.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS

No que diz respeito à abordagem referente às tarefas desempenhadas pelos colaboradores do Supermercado em relação aos cargos por eles ocupados os resultados apurados na pesquisa de campo estão apresentados nos figuras abaixo através dos pesos versus porcentagem.

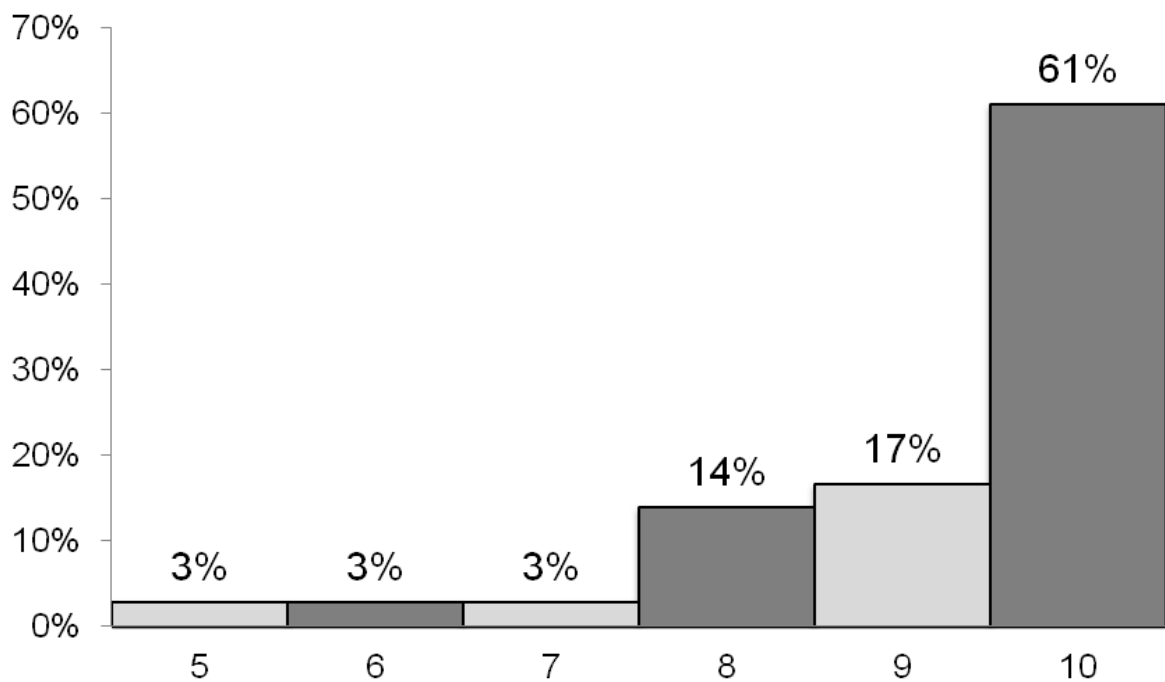
Quando questionados sobre seu cargo em comparação aos outros e como os funcionários avaliaram suas tarefas, as respostas obtidas conduziram às observações expostas no gráfico 1.

**GRÁFICO 1** – Avaliação das tarefas de acordo com o cargo ocupado.**Gráfico 1** - Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?

Analisando a questão um (comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?), verificou-se uma variação nas respostas que seguem da seguinte forma: 25% dos colaboradores entrevistados definiram suas tarefas como numerosas em relação ao cargo que executam, com peso 10 (peso máximo). E 19 % avaliaram suas tarefas como adequadas aos cargos com peso 5 (peso central). Por outro lado 3% avaliaram como poucas, referindo-se ao peso mínimo 0 (zero).

Quando questionados sobre a imagem da organização junto ao público, o resultado está demonstrado no gráfico 2.

**GRÁFICO 2** – Avaliação da imagem da organização junto ao público.

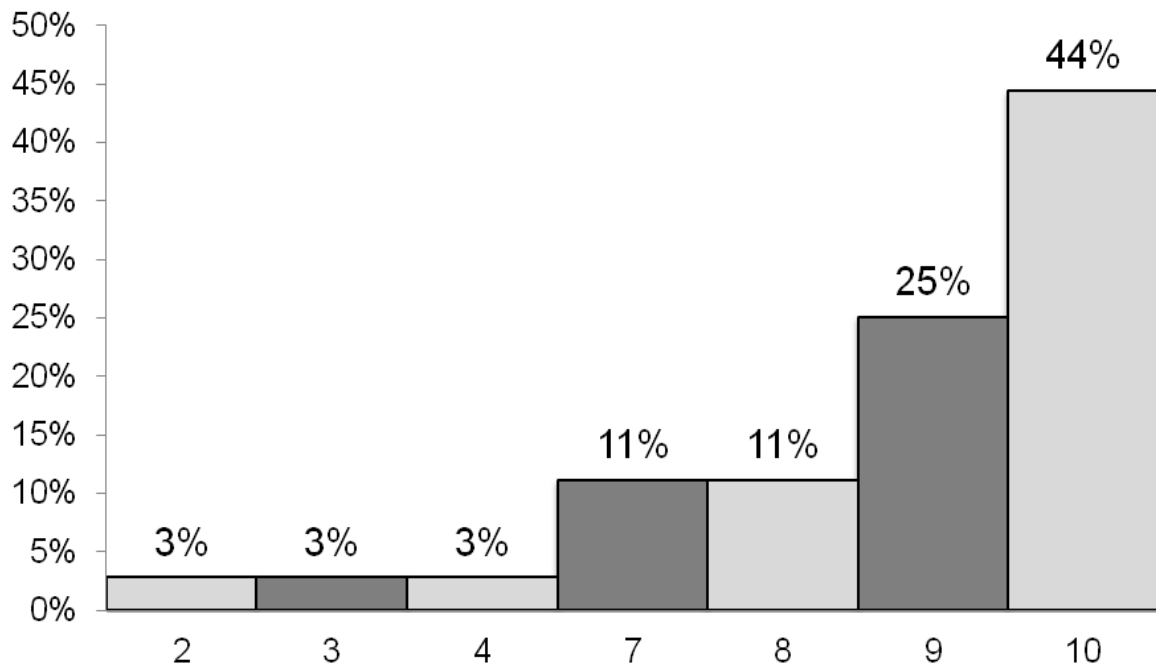


**Gráfico 2** - A empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?

Em relação à questão dois, (a empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?), verificou-se uma variação nas respostas que seguem da seguinte forma: 61% dos questionados indicaram que a organização possui uma imagem positiva junto ao público alvo. Por outro lado uma quantidade mínima de 3% definiram como peso 5, representando um peso central, no que se refere a possuir uma imagem regular junto ao público.

Quando questionados sobre a satisfação do colaborador na empresa as respostas são demonstradas no gráfico 3.

**GRÁFICO 3** – Indicativa da motivação do trabalhador.

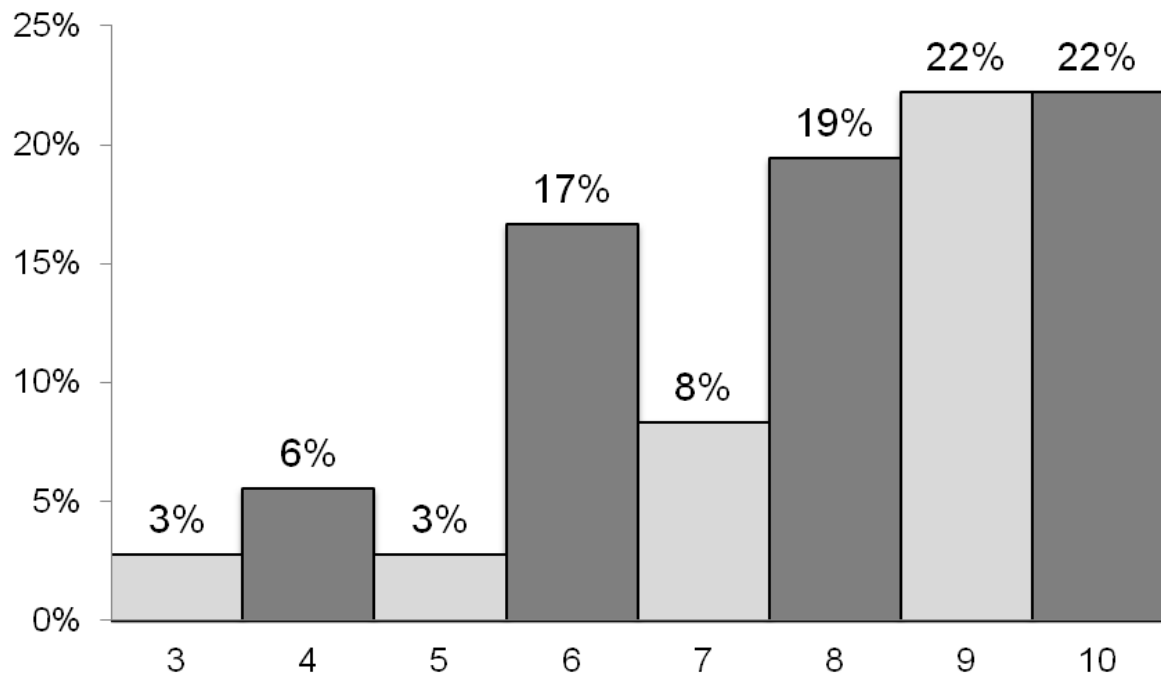


**Gráfico 3** - Você se sente feliz trabalhando na empresa?

De acordo com questão três, (Você se sente feliz trabalhando na empresa?), foi encontrada uma variação nas respostas, 44% indicaram que se sentem plenamente felizes em trabalhar na organização que faz referência ao peso 10 (peso máximo). Somente 3% das respostas apresentaram peso 2, no qual indica que esses colaboradores não se sentem plenamente felizes trabalhando na organização.

Quando questionados sobre a satisfação com as condições físicas de trabalho, as respostas são demonstradas no gráfico 4.

**GRÁFICO 4** – Satisfação com o ambiente de trabalho.

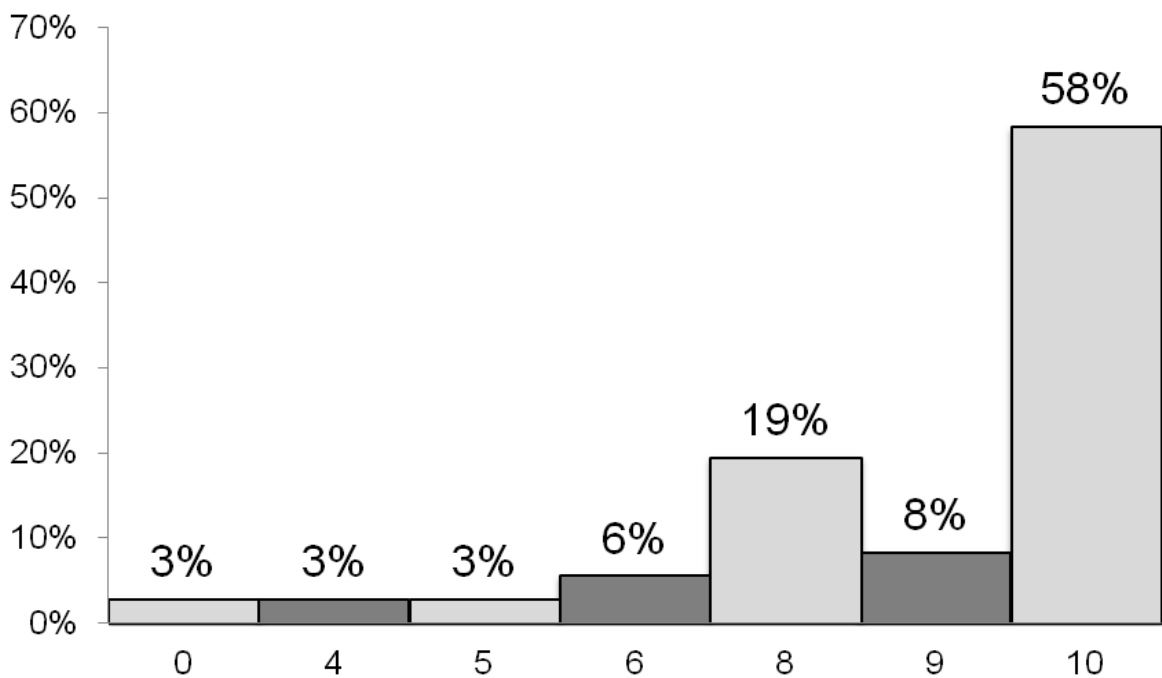


**Gráfico 4** - Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho?

Ao analisar a questão quatro (qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho?), nota-se que 22% das respostas apontaram um peso máximo; isso indica que o grau de satisfação quanto às condições físicas de trabalho está plenamente satisfatório; As respostas oscilam entre os pesos, porém em níveis altos de satisfação. Contrapondo os 3% que consideram como insatisfeitos com o ambiente de trabalho, classificando com peso mínimo, e baixo grau de satisfação.

Quando questionados a respeito do trabalho do chefe, as respostas obtidas foram demonstradas no gráfico 5.

**GRÁFICO 5 – Avaliação da hierarquia.**

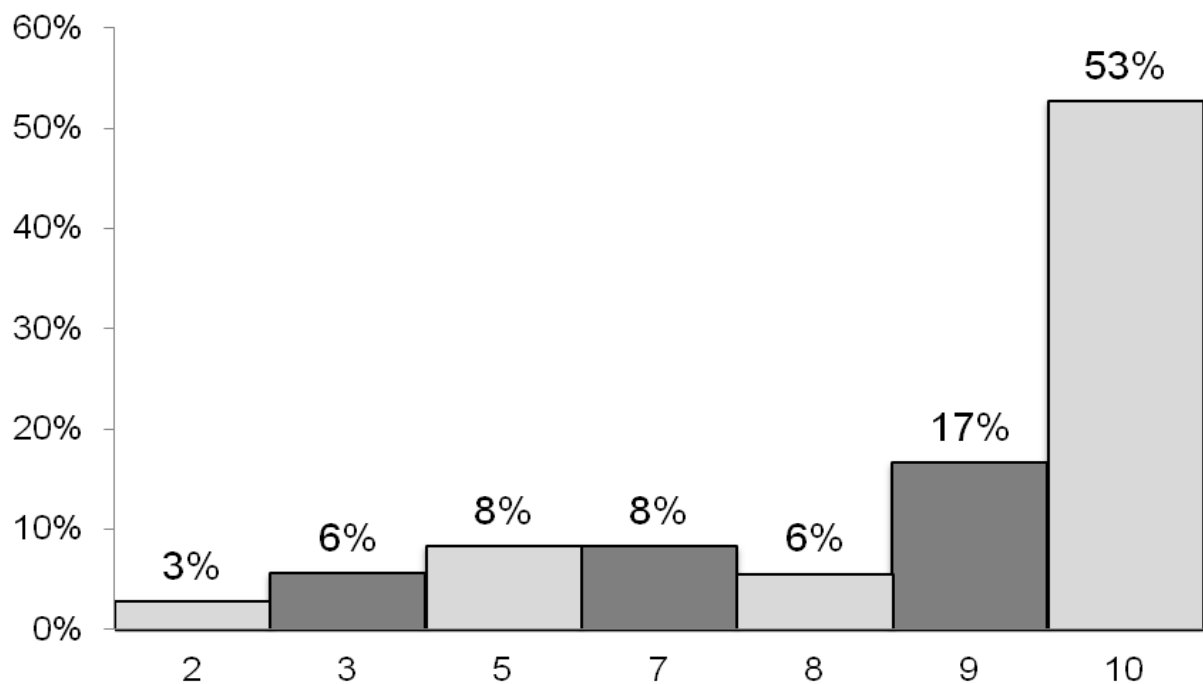


**Gráfico 5** - como você avalia o trabalho de seu chefe?

Em relação à questão cinco, (como você avalia o trabalho de seu chefe?), observa-se que 58% dos entrevistados avaliaram com peso 10 (peso máximo) o trabalho do gestor, onde se refere a um trabalho plenamente satisfatório. Em contraponto aos 3% que avaliaram como peso 0 (zero), indicando que os colaboradores classificam o trabalho do seu superior como inadequado e insatisfatório.

Abordados sobre a clareza da comunicação interna, foram apresentadas as respostas contidas no gráfico 6.

**GRÁFICO 6** – Avaliação da comunicação em relação à hierarquia.

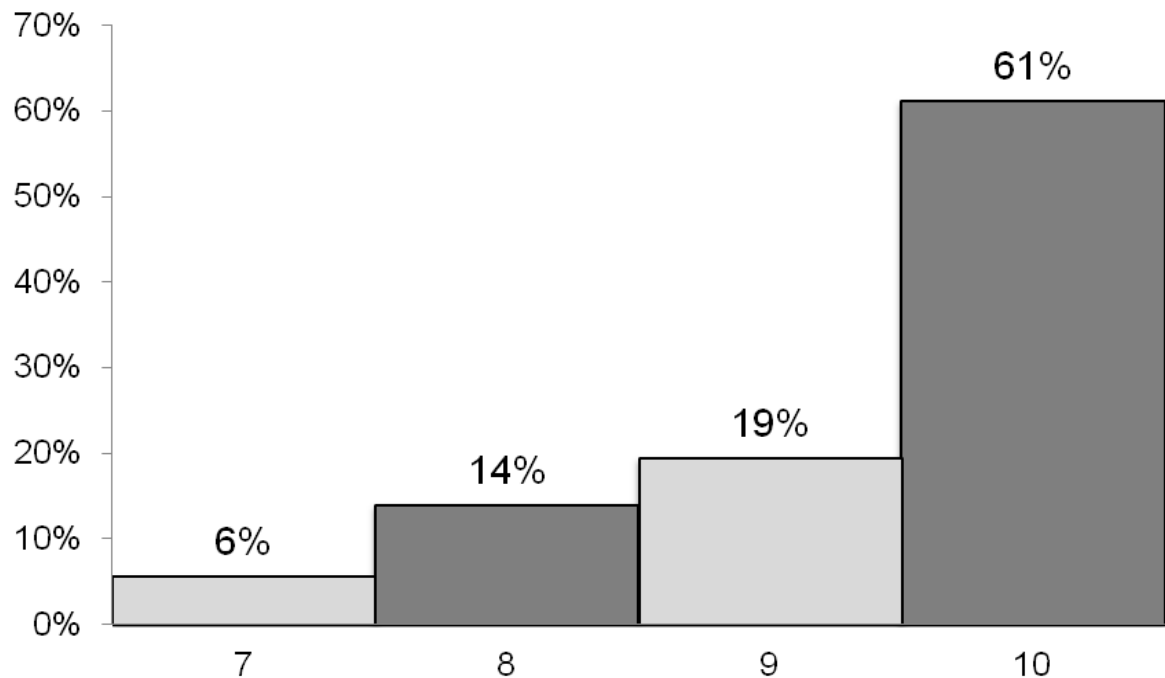


**Gráfico 6** - Como você avalia o trabalho de seu chefe?

Baseando-se na questão seis (A comunicação das informações por parte do chefe a você e demais colegas de equipe são suficientes e claras?), as respostas obtidas foram: 53% avaliaram a questão com peso 10, indicando que o superior imediato possui uma comunicação eficiente e clara para com toda a equipe; 8% responderam com peso 5, que representa uma comunicação relativamente adequada; 3% classificaram que a comunicação não é clara.

Questionados sobre a responsabilidade que possuíam no trabalho e o que lhes era esperado, foram obtidos os indicativos apresentada no gráfico 7.

**GRÁFICO 7** – Indicação do nível de responsabilidade e conhecimento do cargo.



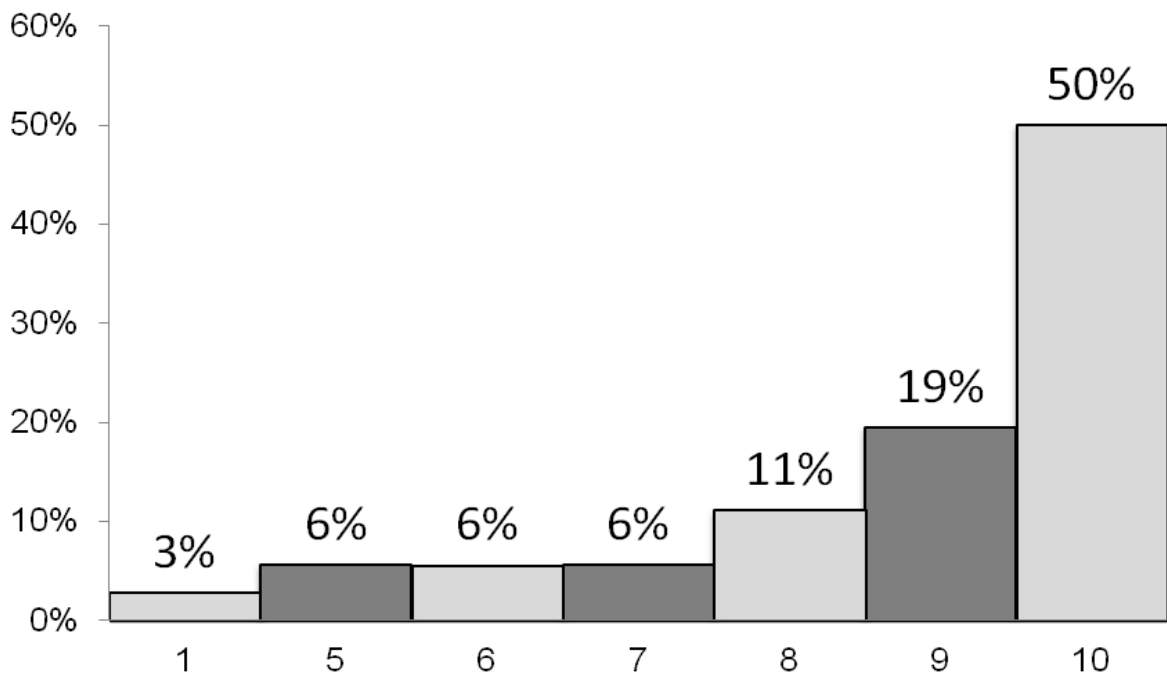
**Gráfico 7** - Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?

Analisando a questão sete (você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?) as respostas se apresentam da seguinte forma: 61% responderam a opção de peso 10, no qual indica que sabem o que se é esperado deles; 19% indicaram peso 9, 14% classificara com peso 8, e 6% responderam com peso 7, nos quais referem-se a possuírem conhecimento do que se é esperado por eles.



Quando questionados sobre o apoio que recebem do gestor para a realização das atividades, as respostas são demonstradas no gráfico 8.

**GRÁFICO A 8** – Avaliação do apoio hierárquico na realização das atividades.

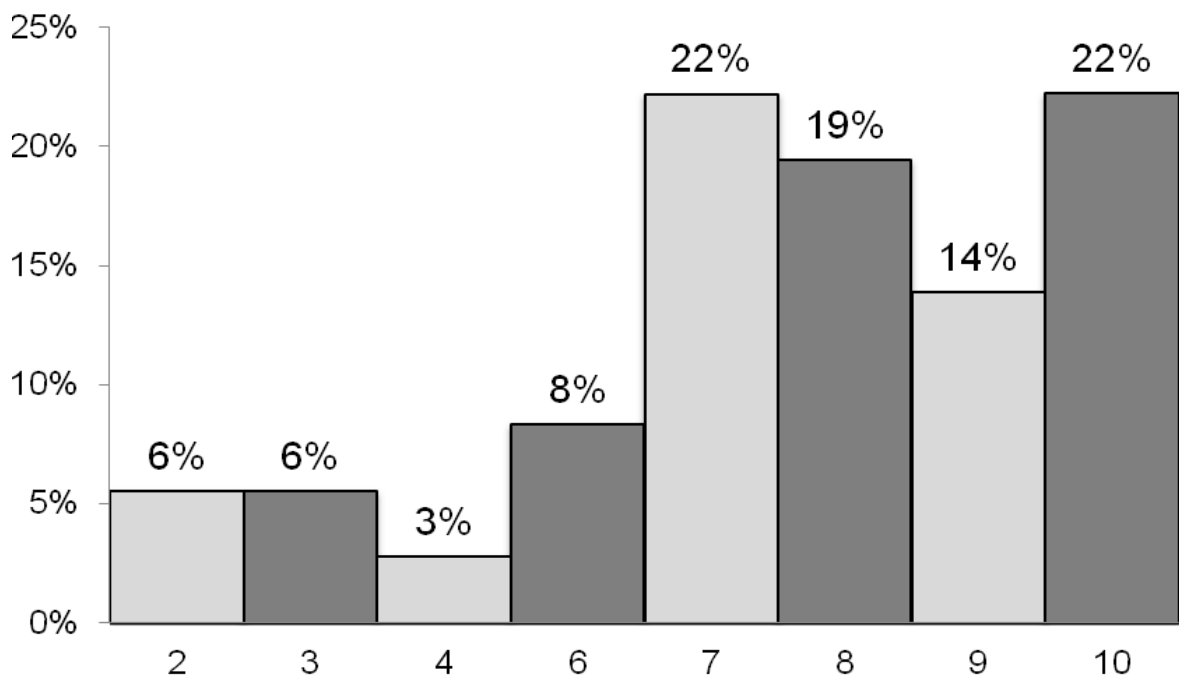


**Gráfico 8** - Você tem o apoio necessário do chefe de sua área para realizar suas atividades?

De acordo com a questão nove, (você tem o apoio necessário do chefe de sua área para realizar suas atividades?) as respostas obtidas se dão da seguinte forma: 50% responderam com peso 10, ou seja, possuem apoio total do gestor na realização das tarefas; Com os pesos 9 e 8, foram classificados por 19% e 11% dos entrevistados, que representa obter apoio do chefe, ou seja, 80% possuem o apoio do seu chefe; Em contrapartida 3% deles, responderam com peso 1, o que significa não possuir apoio do gestor.

Quando questionados quanto à classificação do salário e benefícios em relação às suas responsabilidades e obrigações, obtiveram-se os resultados demonstrados na gráfico 9.

**GRÁFICO 9 – Avaliação do salário e benefícios.**

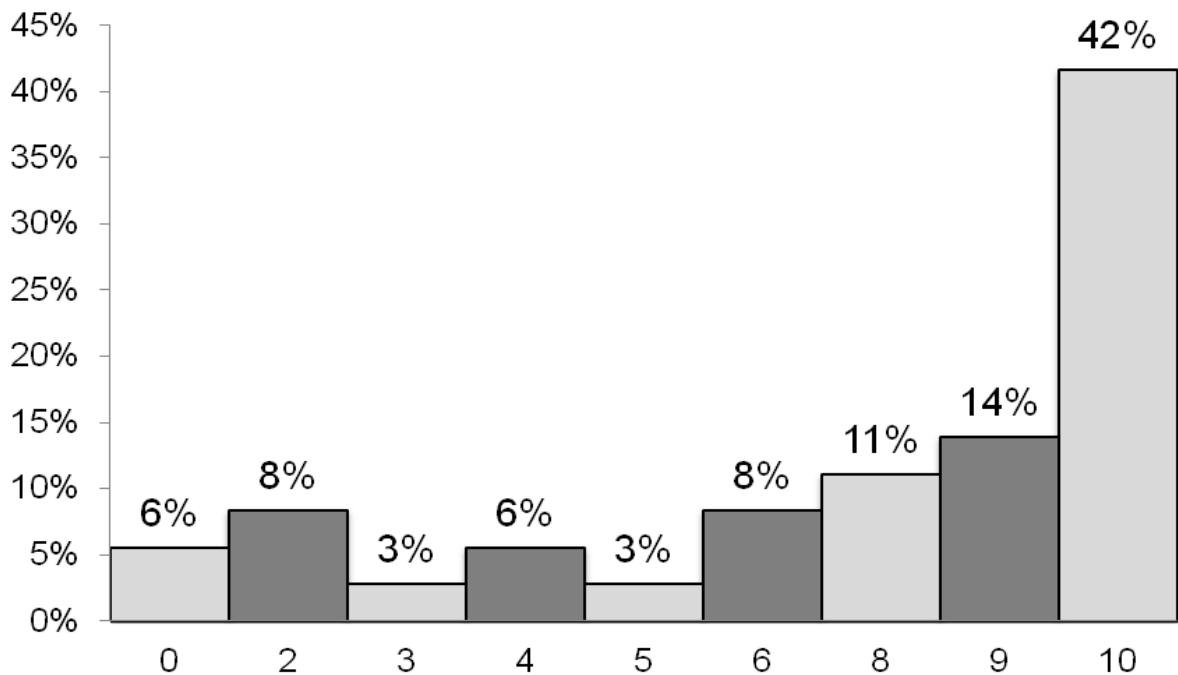


**Gráfico 9** - Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

Em relação à questão nove, (como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?) as respostas encontraram-se com variação: 22% dos colaboradores indicaram o peso 10, que faz referência a plena satisfação com salários e benefícios; outros 22% responderam com peso 7 e 8% com peso 6, indicando uma média no qual seus salários de certa forma são bons mas não indicam satisfação plena; e 9% classificaram como inadequados os seus salários diante do cargo que exercem.

Foram questionadas sobre o plano de carreira da empresa, as respostas encontradas foram demonstradas no gráfico 10.

**GRÁFICO 10** – Avaliação do plano de carreira.

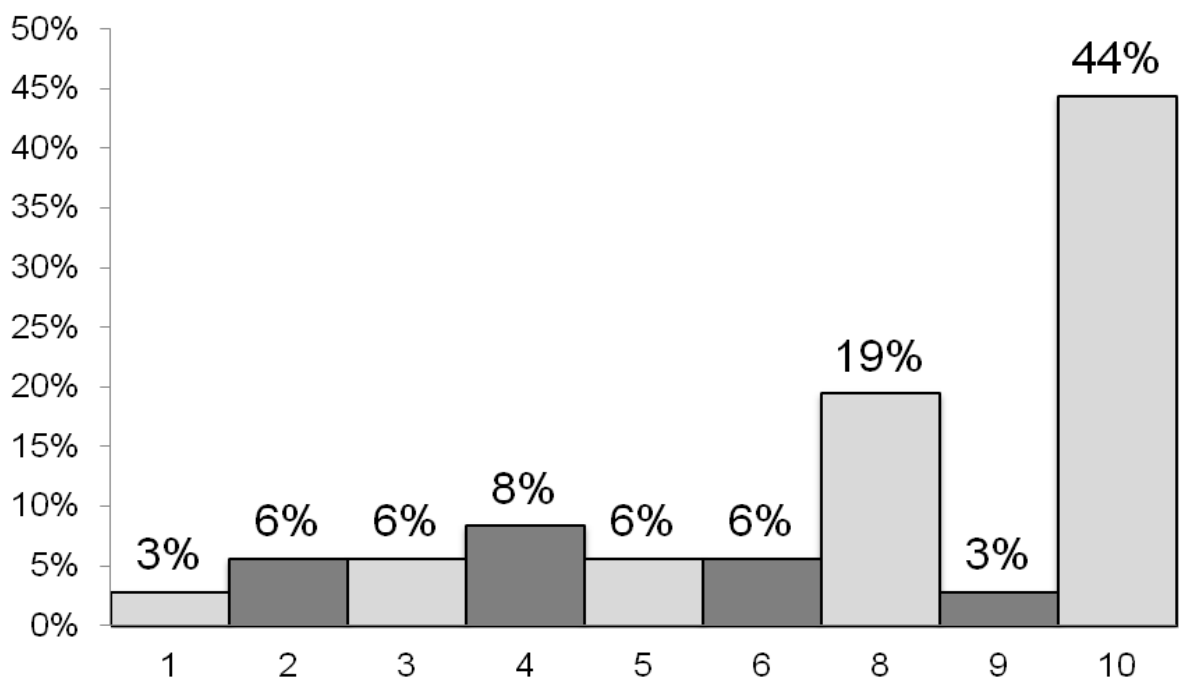


**Gráfico 10** - Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?

Relacionado à questão dez, (quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?), foram encontradas as seguintes respostas: 42% dos entrevistados responderam com peso 10, que faz indicação ao estar plenamente satisfeito com as oportunidades de crescimento que a organização oferece; 23% dos colaboradores insatisfeitos com as oportunidades que são oferecidas. Por outro lado 67% dos colaboradores entrevistados encontram-se satisfeitos com as oportunidades oferecidas.

Quando foram questionados sobre a o nível de satisfação relacionada às atividades oferecidas para o desenvolvimento do colaborador, as respostas seguem como demonstradas no gráfico 11.

**GRÁFICO 11** – Avaliação da satisfação do funcionário quanto a atividades para o desenvolvimento profissional.

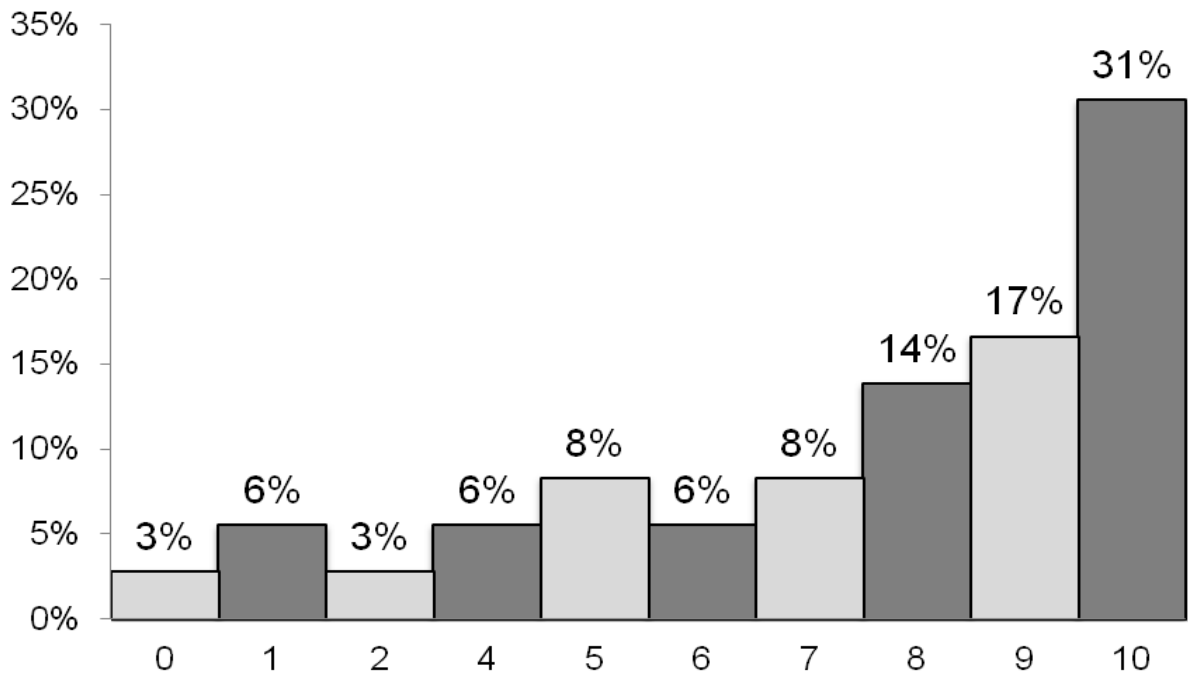


**Gráfico 11** - Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades de treinamento, programas de educação, seminários, etc. oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

De acordo com a questão doze (qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades de treinamento, programas de educação, seminários, etc. oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?) 44% dos entrevistados avaliaram com peso 10 possuindo maior representatividade, demonstrando uma absoluta satisfação com os treinamentos oferecidos pela organização para melhorar os seus desempenhos; 19% classificaram com peso 8, indicando um desejo de que a organização invista mais no seu capital intelectual; em contrapartida 15% dos entrevistados classificaram com pesos inferiores relativo as atividades de treinamento oferecidas.

Ao serem questionado respeito dos resultados alcançados, obtiveram-se as respostas apresentadas no gráfico 12.

**GRÁFICO 12** – Avaliação dos resultados.

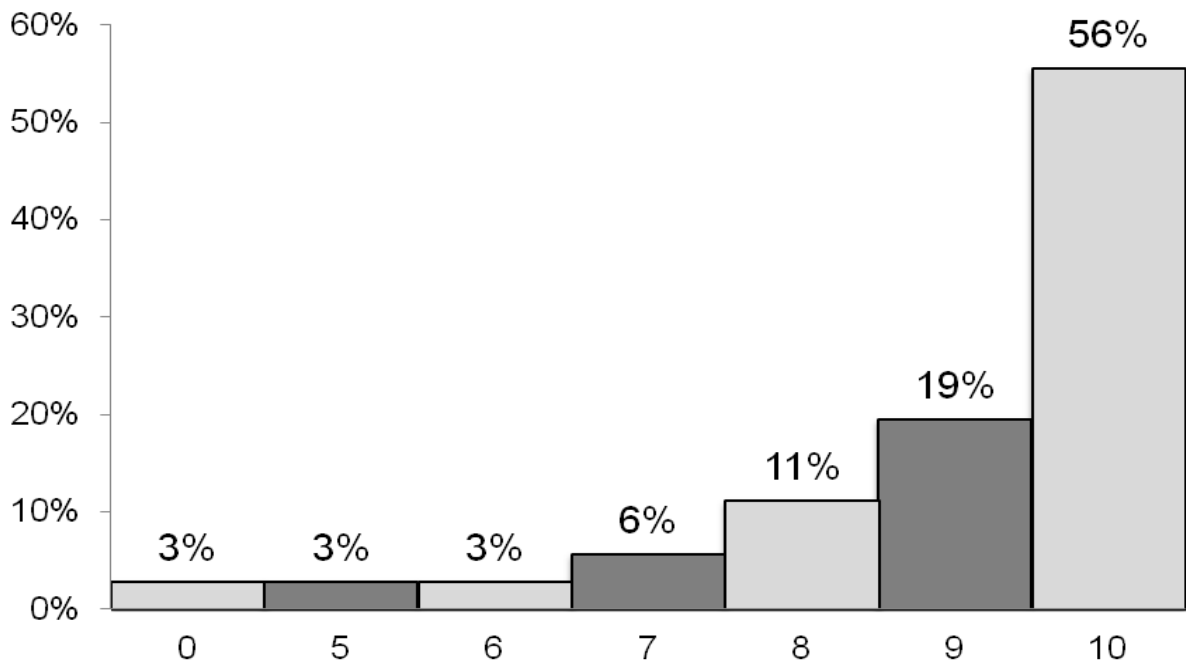


**Gráfico 12** - Sou reconhecido pelos resultados que alcanço?

Analisando a questão doze, (sou reconhecido pelos resultados que alcanço?), 31% dos questionados classificaram com peso 10, indicando como sendo reconhecidos pelos resultados que alcançam; 14% pontuaram com peso 8, julgando-se como reconhecidos por seus resultados; cerca de 62% dos colaboradores sentem-se reconhecidos; Por outro lado 18% indicaram que não são plenamente reconhecidos pelos resultados obtidos como almejam.

Na questão sobre a satisfação no trabalho exercido, as respostas estão contidas no gráfico 13.

**GRÁFICO 13** – Avaliação da satisfação com relação ao trabalho exercido.

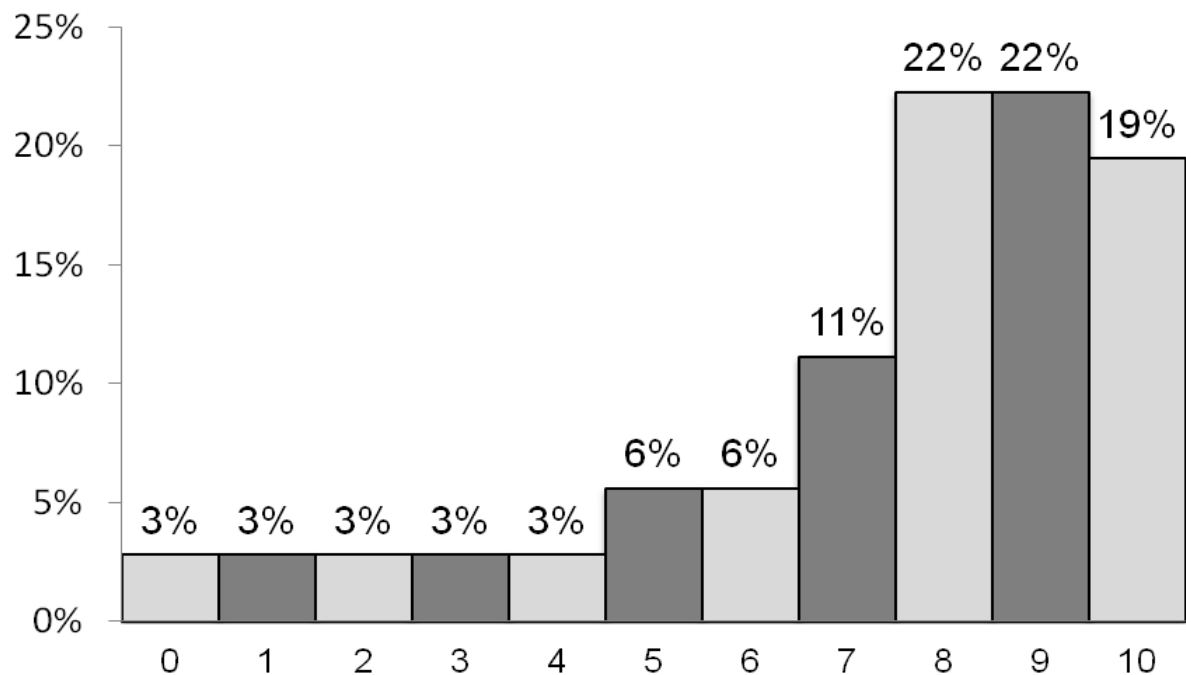


**Gráfico 13** - Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

Com base na questão treze, (Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?), as respostas são variadas como a seguir: a de maior representatividade faz referência a peso 10, indicado por 46% colaboradores, indicando uma plena satisfação com o trabalho e com as tarefas que exercem; 11% e 19% variaram entre os pesos 8 e 9 respectivamente, demonstrando uma mínima insatisfação em relação ao trabalho e as tarefas a eles designadas; Antagonicamente 3% não gostam do trabalho que realizam.

Quando indagados sobre o cooperativismo na empresa, as respostas encontradas foram apresentadas no gráfico 14.

**GRÁFICO 14** – Avaliação do cooperativismo.

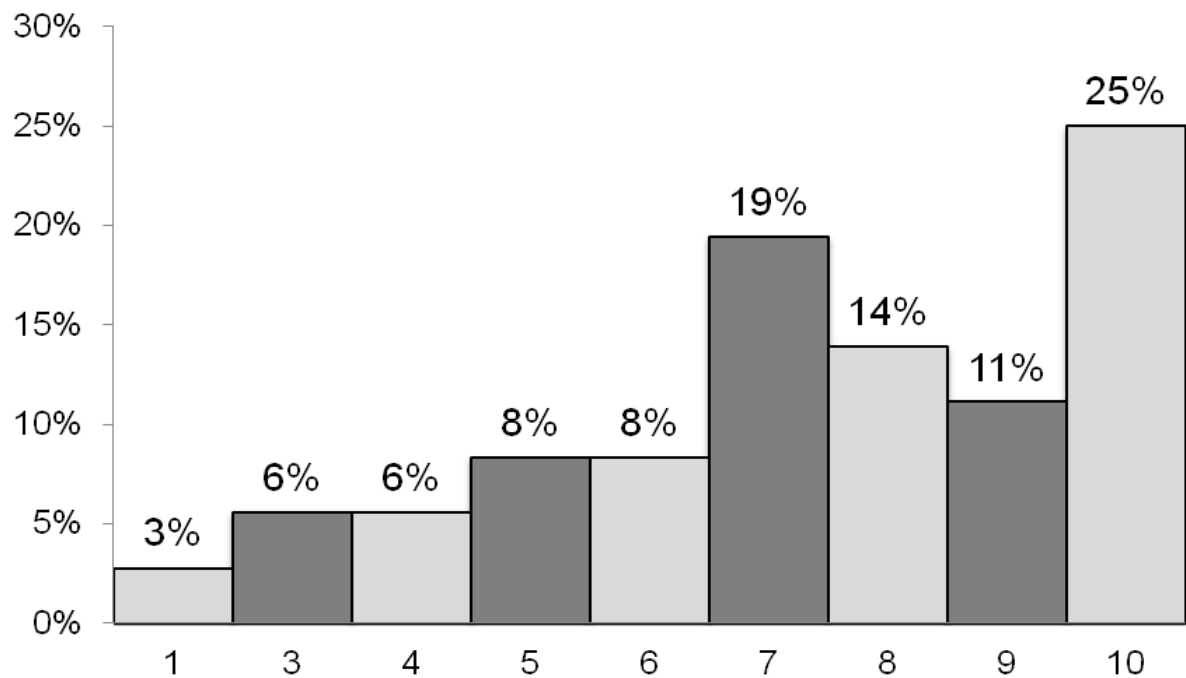


**Gráfico 14** - As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?

Quanto à questão quatorze, (As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?), as maiores representatividades se referiram ao peso 9, com 22%; ao peso 8, com 22%; e ao peso 10, com 19% indicando pesos altos e pesos adequados, respectivamente, no qual as pessoas contribuem para que as tarefas sejam desenvolvidas e cooperam adequadamente para que sejam executadas; Adversamente, um somatório de 15% não consideram a cooperação dos outros colaboradores como insuficiente.

Questionados sobre o tempo que resta para a vida social, obtivemos os números apresentados no gráfico 15.

**GRÁFICO 15** – Avaliação da vida social.



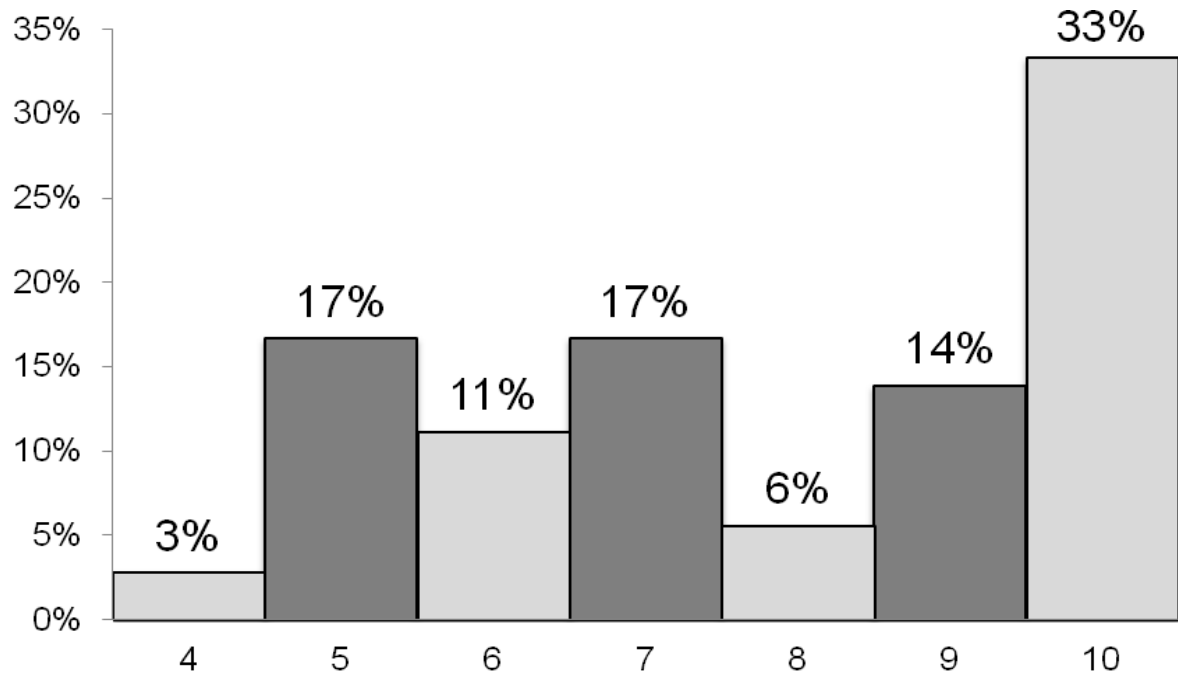
**Gráfico 15** - Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

Em análise da questão quinze, (Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?), 25% dos colaboradores, consideram o peso 10, 11% consideraram peso 9, 14% peso 8, que faz referencia a satisfação do tempo que possui livre para sua vida pessoal e para convívio com a família; Antagonicamente 19% responderam com peso 7, no que diz respeito ao desejo de poder possuir mais tempo; outros 15% sentem-se insatisfeitos com o pois não possuem tempo para convívio familiar e para vida pessoal.



Quando foram questionados sobre a comunicação interna, obtiveram-se as respostas que seguem no gráfico 16.

**GRÁFICO 16** – Avaliação da comunicação interna.



**Gráfico 16** - A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área?

Em análise da questão dezesseis, (A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área?), 33% dos colaboradores, consideram o peso 10, 14% consideraram peso 9, que faz referencia a com uma comunicação plenamente eficaz na organização entre os colegas; Antagonicamente 17% responderam com peso 5, no que diz respeito ao desejo se ter um melhor relacionamento interpessoal entre os pares, pois demonstrando uma irresolução na sua satisfação; outros 3% sentem-se insatisfeitos declarando um descontentamento com o tipo de comunicação existente.

## **4 ANÁLISE DA CONDUÇÃO DOS COLABORADORES POR MEIO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Espera-se que as organizações possuam interesse em criar estratégias a fim de motivar os seus colaboradores, oferecendo-lhes boas condições de trabalho, bons salários, flexibilidade de horário, dispondo-os de liberdade para criar coisas novas, oportunidade para dar sua opinião e expressar seus sentimentos para seus gestores.

Quando o colaborador tem seu trabalho reconhecido, aumenta a probabilidade dele encontrar sua auto realização e obter um bom desempenho das tarefas, o que conseqüentemente trará sucesso à organização. Ambas as partes irão se beneficiar, os colaboradores sairão motivados e a organização terá ganhado com a produtividade deles.

Na análise dos dados nota-se que a empresa está voltada para a ordenação do trabalho, para o desempenho do cargo, e motivação dos colaboradores, isto é, em sua maioria ela enfatiza o indivíduo. As incidências de maiores representatividade nas respostas com peso 10 não descarta a deficiência que existe na gestão para equipe completa. Em todas as questões foi notória a falta de conformidade em relação aos pesos marcados, apresentando desequilíbrio nas demonstrações dos resultados, ou seja, a liderança não consegue abranger todo o corpo dos colaboradores.

A maioria dos colaboradores dessa organização é comprometida com as tarefas que lhes são propostas, sentem-se felizes por trabalhar na empresa, e satisfeitos com a remuneração, e por mais que não estejam totalmente satisfeitos com o tempo para vida pessoal e familiar que possuem, demonstram força de vontade para buscar novas oportunidades, dispostos a conhecer e a procurar o que for necessário para realizar seu trabalho.

Os colaboradores que não esperam as coisas chegarem até eles, busca aquilo que anseiam e estão dispostos a fazer tudo o que estiver ao alcance, pode-se caracteriza-los como funcionários ligados a teoria Y, pois estão aptos a aprender a aceitar as mudanças, e promover crescimento para empresa.

Por outro lado, com base na pesquisa, a organização possui funcionários insatisfeitos com a gestão dos seus superiores imediatos no que se diz respeito à forma de trabalho, a comunicação das informações, ao apoio recebido nas realizações das tarefas, e com as oportunidades de crescimento.

#### 4.1 FORMANDO LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

Todo ser humano é dotado de inteligência, todavia alguns a desenvolvem com mais agilidade que outros e após adquirida a utilizam de forma sábia ou não. Sobretudo para Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 100) “Liderança não se nasce sabendo aprende-se.” Deste modo, as organizações podem formar líderes emocionalmente inteligentes oferecendo-lhes treinamento.

A Inteligência Emocional [...] envolve circuitos que vão dos centros executivos cerebrais, [...] que governa os sentimentos e impulsos. [...] O neocortex é de uma eficiência magnífica. O problema é que a maioria dos programas de treinamentos [...], como na liderança, apelam para o neocortex, não para o cérebro límbico. Assim a aprendizagem é limitada e, às vezes, pode até ter impacto negativo. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE 2002, p. 102).

Falando de modo científico, nas áreas límbicas do cérebro (parte emocional) existe uma forma mais primitiva de organização das células, o contrário das células neocorticais (parte racional). As células racionais (neocortex) são comparadas a uma máquina de aprendizagem, consideradas muito velozes. Já as células límbicas, são mais lentas no aprendizado, quando os hábitos são muito arraigados no indivíduo mais lento será o processo de reorganizar.

Menciona Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 103): “A reeducação do cérebro emocional para a aprendizagem da liderança, pois, requer um modelo diferente de que vale para o cérebro racional: é preciso muita prática e repetição.” Em face disso, fica evidente que os treinamentos não podem apenas ser oferecidos aos líderes, mas também devem ser bem aplicados, visto que destinado de forma errônea pode ter efeitos contrários.

A Inteligência Emocional é uma ferramenta que pode ser utilizada e adquirida por todo e qualquer gestor, pois é considerada um elemento de grande influência para sucesso do colaborador não somente em sua vida profissional, mas também pessoal, pois promove êxito na organização como um todo.

Os líderes devem estar emocionalmente preparados para conduzirem suas equipes evitando conflitos e criando um ambiente de trabalho agradável, onde há confiança e respeito e bem estar.

## 4.2 CONDUZINDO O APRENDIZADO

O segredo do aprendizado da capacidade de liderar é a auto condução, ou seja, fazer com que este líder desenvolva ou apenas fortaleça o conceito de quem você é, quem quer ser, e até mesmo ambos os casos. O modelo de aprendizagem auto conduzida foi criada por Rochard Boyatzis num trabalho que perdurou por três décadas baseada em desenvolvimento de líderes.

O aprendizado é envolvido por cinco descobertas.

- Primeira descoberta: Meu eu ideal – Quem quero ser?
- Segunda descoberta: Meu eu real – Quem sou? Quais são minhas qualidades e meus defeitos?
- Terceira descoberta: Meu projeto de aprendizagem – Como posso reforçar minhas virtudes e reduzir minhas falhas?
- Quarta descoberta: Experimentar e praticar novos comportamentos, ideias e sensações até dominá-los.
- Quinta descoberta: Desenvolver relacionamentos de confiança e apoio que possibilitem a mudança. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 111).

A metodologia criada por Boyatzis deixa claro que o indivíduo além de treinamento precisa estar disposto a mudar, pois as aspirações, os ideais e os sonhos das pessoas estão em eterna metamorfose. Estes vão se alterando ao decorrer da carreira, e cada vez que reformula as coisas relevantes da vida profissional e pessoal, o eu ideal torna-se mais mutável com o passar do tempo.

Estamos sempre vendo como as habilidades que levam certos líderes ao sucesso nos negócios podem ganhar um vigor renovando em outras situações, á medida que muda seu foco na vida. [...] Nossa auto imagem ideal envolve nossa paixão, emoção e motivação. [...] O líder precisa de uma visão para a empresa. É difícil contaminar a todos com um entusiasmo sem um senso de propósito e direção. [...] Para estar em sintonia com a visão dos outros, é preciso estar aberto para suas esperanças e sonhos. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002, p. 124).

Logo, é preciso olhar para as pessoas como elas realmente são. Compostas de sentimentos e necessidades, lembrando que ninguém é igual a ninguém. Todos têm características próprias, e o plano de ação que cada um irá adotar será divergente dos outros, e este tem que estar adaptado ao ritmo de vida do indivíduo,

bem como seus planos precisam ser exequíveis, pois, porventura os maiores erros sejam estabelecer metas que devido à complexidade das diversas atividades executadas diariamente comprometam a realização do objetivo final estabelecido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia surgem novos desafios que potencializam a complexidade de se atingir as metas traçadas e os objetivos almejados, e com desenvolvimento da tecnologia a competitividade do mercado vem exigindo das empresas a diversificação do seu perfil empresarial. Um conceito que ultimamente vem sendo apontado como possível solução para a tomada de decisões, tornar negócios dinâmicos e ter equipes motivadas é o desenvolvimento da Inteligência Emocional, que se baseia em compreendermos e percebermos nossos sentimentos e dos que nos norteiam.

Aplicou-se uma pesquisa com os colaboradores do Supermercado Kagi objetivando identificar as formas de gerenciamento, as formas de emprego da liderança no comércio varejista de alimentos, levantar caminhos que facilite o gerenciamento do grupo de colaboradores e por fim os meios de liderança empregados dentro do Supermercado.

Verificou-se que a problemática da pesquisa pode ser comprovada diante da coleta de dados realizada com os indivíduos que compõem o Supermercado Kagi, onde em alguns resultados nota-se que há a satisfação em alguns quesitos, todavia algumas necessidades precisam ser melhoradas para elevar a motivação e satisfação dos colaboradores.

Averiguou-se que a hipótese proposta, cabe perfeitamente para a problemática encontrada na motivação dos colaboradores, visto que a organização tem propostas, salários, estrutura entre outros fatores que agradam aos colaboradores, todavia com a aplicação da Inteligência Emocional na gestão, será uma ferramenta que pode elevar o nível de satisfação dos colaboradores.

Dos ditames que foram averiguados junto a pesquisa operacional, revela que o Supermercado Kagi, utiliza como base de sua gerência a Inteligência Emocional para conduzir as equipes de trabalhos, porém de forma ineficiente, pois apenas uma parte da equipe sente-se motivados e ocasionando um clima organizacional parcialmente agradável. Isto é devido à falta de plena adoção de ritmos para tornar frequente a presença dos líderes como solucionadores Emocionais dos problemas das equipes de trabalho da empresa.

De tudo apresentado constata-se a importância da capacitação aos colaboradores, todavia, é de grande valia oferecer capacitação para os líderes, visto que, estes tem maior poder de influenciar e persuadir os colaboradores. Ainda mais que as necessidades humanas mudam e os líderes precisam estar atentos quanto a isso, para não perder a motivação das pessoas, que por ser humanas possuem características próprias, visto isso, precisam obter tratamentos diferenciados, pois colaboradores motivados estarão mais propícios a trabalharem mais e melhor, principalmente alterando com vantagem a qualidade do produto final, seja o mesmo de bens ou de serviços e dessa forma agradando os clientes e simultaneamente melhorando os resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. In: Teoria Comportamental. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações** / Idalberto Chiavenato – 7. Ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEARY, Thomas. **A sabedoria do guerreiro**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

COOPER, Robert k.; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional: Na Empresa** / Robert K. Cooper; tradução Ricardo Inojosa, Sonia T. Mendes Costa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo. Atlas, 2000.

GOLEMAN, Daniel; **Trabalhando com a Inteligência Emocional** / Daniel Goleman. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O Poder da Inteligência Emocional: A Experiência de Liderar com Sensibilidade e Eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOVEY, Peter; BRACKETT, Marc C.; MAYER, John D. **Inteligência emocional: Leituras Chave no Modelo Mayer e Salovey**. 2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva 2002.





FACULDADE VALE DO CRICARÉ

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**Questionário aplicado em pesquisa de campo:**

Sexo:  Masculino  Feminino

Tempo de serviço:  Até 1 ano  de 1 a 2 anos

de 2 a 4 anos  6 anos

de 6 a 10 anos  de 10 anos

Função: \_\_\_\_\_

- Nas questões a seguir, marque um **X** na graduação que melhor represente sua opinião sendo: Para menor graduação 0 (zero) e maior 10 (dez).
- Utilize caneta (de qualquer cor), mas não use lápis.
- Assinale apenas uma alternativa.
- Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta.
- Evite respostas em branco. Responda todas as questões.

**GERAL**

1. Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. A empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Você se sente feliz trabalhando na empresa:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc.)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**LIDERANÇA**

5. Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. A comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**SALÁRIO E BENEFÍCIOS**

9. Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**DESENVOLVIMENTO (Capacitação) e PROCESSO DE MUDANÇAS**

10. Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na EMPRESA?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários, etc) oferecidas pela EMPRESA para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. É reconhecido pelos resultados que alcança.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**TRABALHO**

13. Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área.

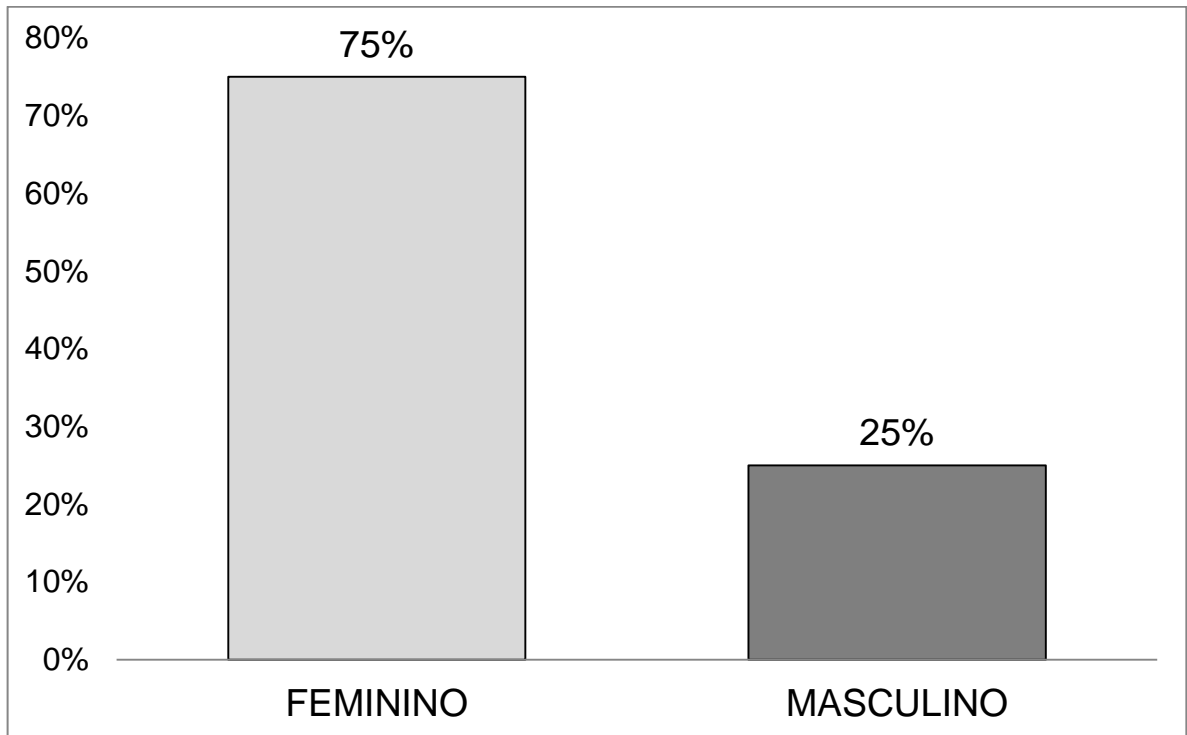
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



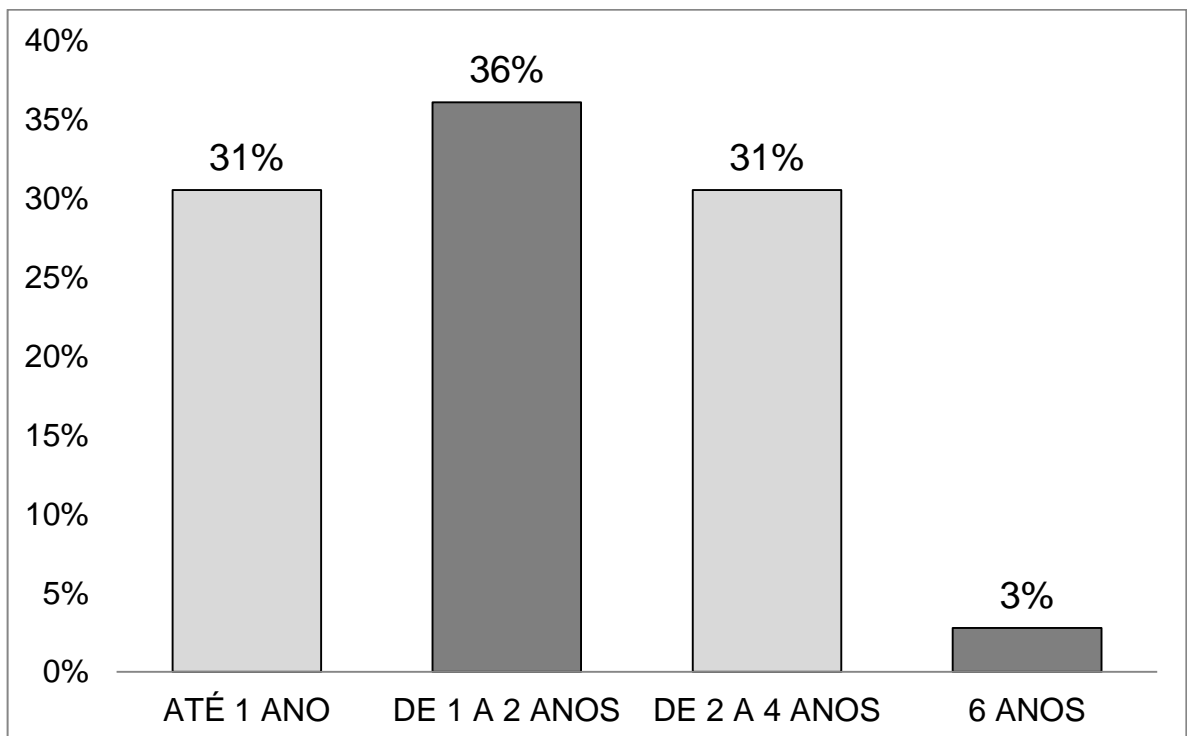
FACULDADE VALE DO CRICARÉ

## **APÊNDICE B – RESULTADOS GRÁFICOS E EM PERCENTUAL OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CAMPO INDUTIVA**

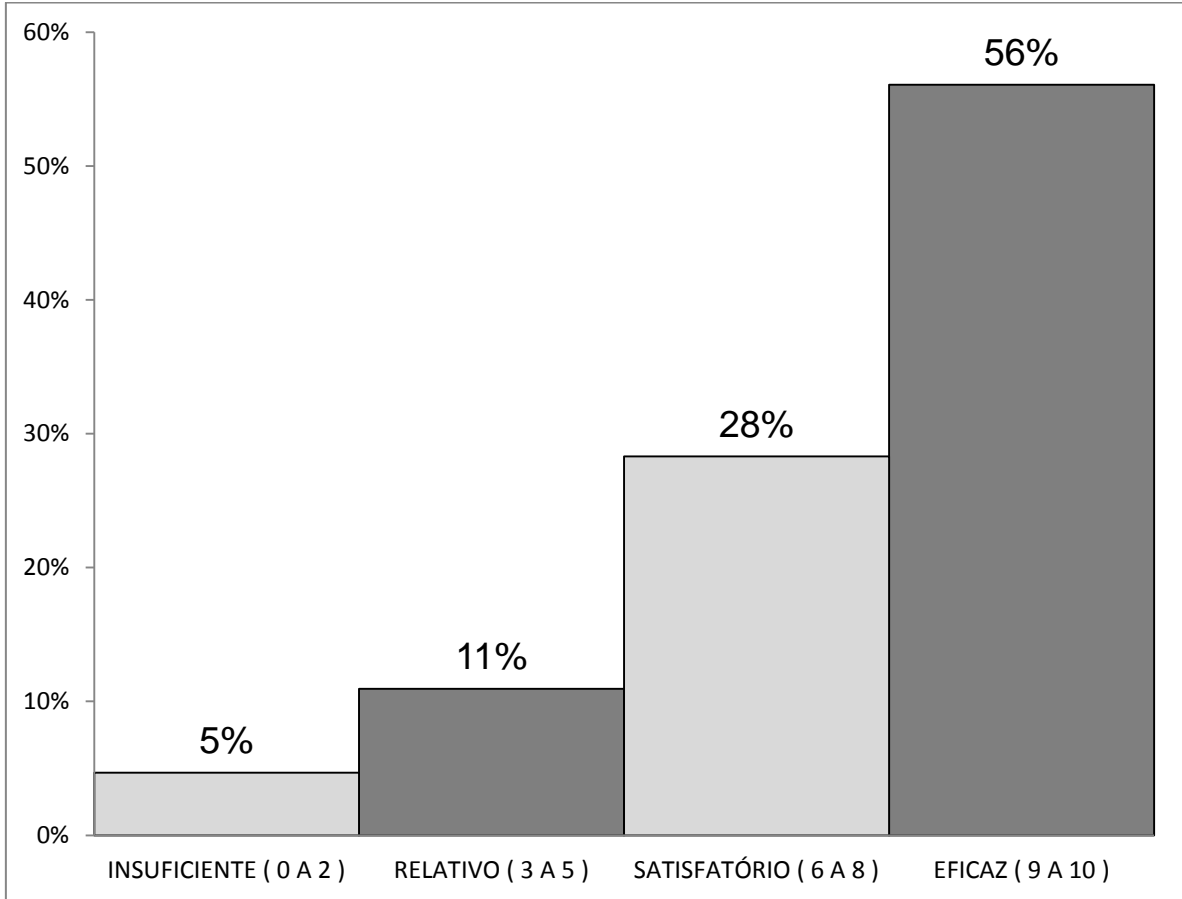
## SEXO DOS COLABORADORES



## TEMPO DE EMPRESA



## VISÃO GERAL



## PERGUNTAS REALIZADAS

Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)

QUESTAO 1		%
0	1	3%
1	1	3%
2	2	6%
3	0	0%
4	2	6%
5	7	19%
6	2	6%
7	4	11%
8	5	14%
9	3	8%
10	9	25%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

A empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?

QUESTAO 2		%
0	0	0%
2	0	0%
0	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	3%
6	1	3%
7	1	3%
8	5	14%
9	6	17%
10	22	61%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



Você se sente feliz trabalhando na empresa?

QUESTAO 3		%
0	0	0%
1	0	0%
2	1	3%
3	1	3%
4	1	3%
5	0	0%
6	0	0%
7	4	11%
8	4	11%
9	9	25%
10	16	44%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc.)?

QUESTAO 4		%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	3%
4	2	6%
5	1	3%
6	6	17%
7	3	8%
8	7	19%
9	8	22%
10	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)?

QUESTAO 5		%
0	1	3%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	3%
5	1	3%
6	2	6%
7	0	0%
8	7	19%
9	3	8%
10	21	58%
<b>TOTAL</b>	36	100%

A comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?

QUESTAO 6		%
0	0	0%
1	0	0%
2	1	3%
3	2	6%
4	0	0%
5	3	8%
6	0	0%
7	3	8%
8	2	6%
9	6	17%
10	19	53%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?

QUESTÃO 7		%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	6%
8	5	14%
9	7	19%
10	22	61%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?

QUESTÃO 8		%
0	0	0%
1	1	3%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	6%
6	2	6%
7	2	6%
8	4	11%
9	7	19%
10	18	50%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

QUESTAO 9		%
0	0	0%
1	0	0%
2	2	6%
3	2	6%
4	1	3%
5	0	0%
6	3	8%
7	8	22%
8	7	19%
9	5	14%
10	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?

QUESTAO 10		%
0	2	6%
1	0	0%
2	3	8%
3	1	3%
4	2	6%
5	1	3%
6	3	8%
7	0	0%
8	4	11%
9	5	14%
10	15	42%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários, etc.) oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

QUESTAO 11		%
0	0	0%
1	1	3%
2	2	6%
3	2	6%
4	3	8%
5	2	6%
6	2	6%
7	0	0%
8	7	19%
9	1	3%
10	16	44%
<b>TOTAL</b>	36	100%

É reconhecido pelos resultados que alcança?

QUESTAO 12		%
0	1	3%
1	2	6%
2	1	3%
3	0	0%
4	2	6%
5	3	8%
6	2	6%
7	3	8%
8	5	14%
9	6	17%
10	11	31%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

QUESTAO 13		%
0	1	3%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	3%
6	1	3%
7	2	6%
8	4	11%
9	7	19%
10	20	56%
<b>TOTAL</b>	36	100%

As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?

QUESTAO 14		%
0	1	3%
1	1	3%
2	1	3%
3	1	3%
4	1	3%
5	2	6%
6	2	6%
7	4	11%
8	8	22%
9	8	22%
10	7	19%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

QUESTAO 15		%
0	0	0%
1	1	3%
2	0	0%
3	2	6%
4	2	6%
5	3	8%
6	3	8%
7	7	19%
8	5	14%
9	4	11%
10	9	25%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área?

QUESTAO 16		%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	3%
5	6	17%
6	4	11%
7	6	17%
8	2	6%
9	5	14%
10	12	33%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



FACULDADE VALE DO CRICARÉ

## **APÊNDICE C – OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO SUPERMERCADO KAGI**



Ofício nº 001

São Mateus, 31 de outubro de 2013.

ADD.

### **GERENTE DO SUPERMERCADO**

Através do presente, venho solicitar de Vossa Senhoria a autorização para que as alunas do oitavo período do Curso de Administração de Empresa da Faculdade Vale do Cricaré – FVC, **GIZELLE SILVA OLIVEIRA e KAMILA SIMÕES RIOS**, produza uma pesquisa para análise sobre a aplicação da Inteligência Emocional em sua empresa sob orientação do professor **ADEMILSON JACINTO DA MOTA**, onde realizarão um estudo de caso que será aplicado ao Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Outrossim, informo-vos que a pesquisa tem por objetivo levantar questões sobre a influência da Inteligência Emocional, e se esta é utilizada como ferramenta de gestão na unidade da Rede de Supermercados Kagi (Nome fictício criado para preservar a imagem da empresa) localizado em São Mateus – ES.

Por ora, manifesto que a escolha dessa conceituada empresa para a realização do presente trabalho se deu pela visão positiva que tem no mercado, todavia, além disso, é necessário também que o público interno desenvolva mesma visão da organização. Daí sugere-se essa pesquisa como forma de mapear o nível da motivação e satisfação dos colaboradores e, sendo necessário, propor um plano de ação utilizando a Inteligência Emocional para estimulá-los na busca de melhoria no atendimento e cumprimento de suas atividades, o que conseqüentemente trará aumento na receita.

Certo de poder contar com a sua aprovação para esta pesquisa antecipo meus agradecimentos.

Ademilson Jacinto da Mota

Em \_\_\_/\_\_\_/2013

Professor Orientador

Autorizo a referida pesquisa.

---

---