

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: O IMPACTO DA  
PANDEMIA DA COVID-19 EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CIVIL DE  
FLORIANÓPOLIS**

Mariana Vasconcelos Kerber  
Martina Marcon Varela

Florianópolis

2022

Mariana Vasconcelos Kerber  
Martina Marcon Varela

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: O IMPACTO DA  
PANDEMIA DA COVID-19 EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CIVIL DE  
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof. Dr. Marcos B. Lopez Dalmau

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kerber, Mariana

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: : O Impacto Da  
Pandemia Da Covid-19 Em Uma Empresa De Engenharia Civil De  
Florianópolis / Mariana Kerber ; orientador, Marcos  
Dalmau, 2022.

108 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, , Programa de Pós-Graduação em , Florianópolis,  
2022.

Inclui referências.

1. . 2. Inteligência Emocional; . 3. Covid-19; . 4.  
Emoções; . 5. Ambiente organizacional.. I. Dalmau, Marcos.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em . III. Título.

Mariana Vasconcelos Kerber

Martina Marcon Varela

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: O IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CIVIL DE FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de Março de 2022 .

---

Prof. Helena Kuerten de Salles

Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>o</sup> Marcos B. L. Dalmau, Dr.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Gabriela Mattei de Souza, Dra.

Avaliadora

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Jessica Rocha de Souza Pereira, Dra.

Avaliadora

Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, primeiramente, a UFSC, por ser uma instituição de ensino universal, gratuita e de qualidade, fundamental em nossas vidas, profissional e pessoalmente.

Em sequência, ao nosso Orientador Prof. Dr. Marcos B. Lopez Dalmau por toda ajuda. A empresa RKS Engenharia de Estruturas que nos abriu a porta para que pudéssemos realizar a pesquisa e aos colaboradores que contribuíram para o estudo.

Eu, Martina Marcon Varela, agradeço a todos os professores do curso de Administração que foram sempre gentis em compartilhar seus conhecimentos e contribuíram para que hoje fosse possível a elaboração do presente trabalho.

Por fim, agradeço aos colegas e amigos de graduação e a minha família pela troca de conhecimentos e apoio.

Eu, Mariana Vasconcelos Kerber, agradeço à minha família, por toda estrutura educacional, física, e emocional que promoveram e suporte que promovem a mim até hoje e que me permitiu estar aqui realizando este trabalho.

Sou imensamente grata ao meu filho por toda a compreensão das minhas ausências necessárias para a contemplação deste estudo e de toda a graduação e aos meus amigos pelo apoio e colaboração para que eu conseguisse finalizar essa jornada da melhor forma possível.

## RESUMO

Está cada vez mais evidente que a qualidade de vida vem ficando para trás diante da rotina intensa e ausente de prioridades e planejamento que estamos vivenciando. Fatores como a pandemia e as dificuldades de relacionamentos interpessoais, estão influenciando o senso de urgência da humanidade, que tem deixado a saúde mental em segundo plano. Neste panorama, o conceito de Inteligência Emocional (IE) surge como forma de compreender e reagir às diversas emoções e sentimentos dentro e fora do ambiente de trabalho. Este estudo tem como objetivo diagnosticar quais foram os principais problemas relacionados à Inteligência Emocional que surgiram com a pandemia da COVID-19 na empresa RKS Engenharia de Estruturas. É uma pesquisa classificada como descritiva, exploratória, qualitativa e que utilizou como ferramenta de coleta de dados o questionário e entrevista. A realização deste questionário ocorreu com 11 engenheiros. Após obtidas as respostas, a análise foi feita por meio da leitura e comparação com o referencial teórico apresentado na pesquisa. Sobre isso, encontrou-se oito pontos positivos na organização e nove pontos negativos que precisam de ajustes e que irão colaborar com a promoção da Inteligência Emocional na organização e sugestões de ações foram realizadas para contemplar os problemas encontrados, para que empresa e funcionário lucrem com o bem estar durante as suas atividades laborais.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional; Covid-19; Emoções; Ambiente organizacional.

## **ABSTRACT**

It is increasingly evident that the quality of life is falling behind in the face of the intense routine and lack of priorities and planning that we are experiencing. Factors such as the pandemic and the difficulties of interpersonal relationships are influencing humanity's sense of urgency, which has left mental health in the background. In this scenario, the concept of Emotional Intelligence (EI) emerges as a way of understanding and reacting to the different emotions and feelings inside and outside the work environment. This study aims to diagnose which were the main problems related to Emotional Intelligence that arose with the COVID-19 pandemic in the company RKS Engenharia de Estruturas. It is a research classified as descriptive, exploratory, qualitative and that used the questionnaire and interview as a data collection tool. This questionnaire was carried out with 11 engineers. After obtaining the answers, the analysis was performed through reading and comparison with the theoretical framework presented in the research. About this, eight positive points were found in the organization and nine negative points that need adjustments and that will collaborate with the promotion of Emotional Intelligence in the organization and suggestions of actions were carried out to contemplate the problems encountered, so that the company and employee profit from well-being during their work activities.

**Keywords:** Emotional intelligence; Covid-19; emotions; organizational environment.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	13
<b>1.3 Justificativa</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>14</b>
<b>2.1 O que é inteligência emocional</b>	<b>15</b>
<b>2.2 A inteligência emocional nas organizações</b>	<b>19</b>
2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho	22
2.2.2 Motivação e Satisfação no Trabalho	24
2.2.3 Recompensas	27
2.2.3.1 Remuneração	28
2.2.3.2 Benefícios	30
2.2.4 Gestão do Tempo	32
2.2.5 Produtividade e Foco	34
2.2.6 Integração e Relacionamento em Grupo	35
2.2.7 Capacidade de Adaptação	37
2.2.8 Gestão Estratégica	38
2.2.9 Comunicação Organizacional	39
<b>2.3 Benefícios da inteligência emocional nas organizações</b>	<b>40</b>
<b>2.4 Contexto emocional nas organizações</b>	<b>43</b>
<b>2.5 O contexto pandêmico da covid-19 nas organizações</b>	<b>45</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Tipo de estudo</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Sujeitos do estudo</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Coleta de dados</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Técnica de análise de dados</b>	<b>53</b>
<b>3.5 Limitações do estudo</b>	<b>54</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Diagnóstico organizacional</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Resultados</b>	<b>58</b>
<b>4.3 Discussão</b>	<b>74</b>
4.3.1 Inteligência Emocional Dentro da Organização	75
4.3.2 Expressão de emoções e sentimentos	76
4.3.3 Adaptação às mudanças originadas com a pandemia da COVID-19	77
4.3.4 Motivação, foco e produtividade no ambiente organizacional	78



4.3.5 Gestão de tempo	79
4.3.6 Relações interpessoais na organização	80
4.3.7 Benefícios e Recompensas	81
4.3.8 Comunicação Organizacional e Gestão Estratégica	82
<b>5 SUGESTÕES DE AÇÕES</b>	<b>84</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>89</b>
<b>6.1 Sugestões para trabalhos futuros</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>104</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

No capítulo de Introdução será abordado a contextualização do tema deste presente estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para a realização deste trabalho.

## **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

Está cada vez mais evidente que a qualidade de vida vem ficando para trás diante da rotina intensa e ausente de prioridades e planejamento que estamos vivenciando. Fatores como a pandemia e as dificuldades de relacionamentos interpessoais, estão influenciando o senso de urgência da humanidade, que tem deixado a saúde mental em segundo plano.

No Brasil, os índices de ansiedade e depressão vem aumentando, com mais casos informados do transtorno, segundo a Organização Mundial Da Saúde (OMS), são 18,6 milhões de pessoas (9,3% da população) que sofrem do Transtorno de Ansiedade (REVISTA EXAME, 2019). Sabe-se que estar em paz com a sua saúde mental reflete diretamente na saúde física, evitando, inclusive, o surgimento de doenças provocadas por baixa imunidade, por exemplo.

Desde o início dos anos 90 estudos passaram a conceituar Inteligência Emocional como uma habilidade necessária para desenvolver motivações, resiliência frente às adversidades, controlar impulsos, lidar com esperas sem gerar ansiedade, equilibrar e manter o humor, ser empático e seguro de si (GOLEMAN, 2012).

Apesar de pouco valorizado, este conhecimento tem fator importantíssimo no fortalecimento das nossas ações diárias bem como nos desafios do futuro. Sentir-se fortalecido emocionalmente lhe põe em condição favorável diante das tomadas de decisões, bem como nos relacionamentos interpessoais e profissionais, trazendo saldo positivo para o convívio cotidiano.

Assim como o benefício é visível para a nossa vida pessoal, não é diferente na vida profissional. Empresas que valorizam a humanização, capacitam emocionalmente os seus

funcionários, têm um rendimento muito mais proveitoso, extraindo o melhor potencial de seus colaboradores fortalecidos emocionalmente.

Para Goleman (2012), a manutenção de profissionais com perfis emocionais negativos pode acarretar para a organização redução na produtividade, acréscimo no índice de erros e acidentes, atraso de prazos e, inclusive, a saída de outros profissionais da empresa, acarretando custos desnecessários e não previstos.

Estes perfis emocionais negativos também podem ocorrer em situações em que o funcionário seja posto em situações diferentes das quais ele está acostumado, precisando se adequar, muitas vezes, rapidamente e, assim, gerando estresse e outros problemas.

Foi assim no início do ano de 2020, as medidas de isolamento social adotadas pelas organizações para combater o avanço da COVID-19 trouxeram desafios para o trabalhador e para as empresas: o exercício desta modalidade de *Home Office* foi empregado subitamente, em grande maioria, sem planejamento prévio ou qualquer desenho das tarefas e atividades para execução à distância e preparo dos profissionais para a realização das mesmas neste formato (BORGES; GONDIM, 2020).

O novo local de trabalho do funcionário passou a ser sua casa, impactando, de distintas formas, a rotina de vida do mesmo e seu relacionamento com seus familiares. No que diz respeito às jornadas laborais, o que com os acessos às tecnologias já vinha reduzindo o limite de início e final, com o trabalho sendo realizado dentro de seu domicílio, o tempo despendido à dedicação profissional aumenta cada vez mais. Frente a isso, o trabalhador inevitavelmente passa a ponderar suas percepções e conceitos sobre trabalho, e traz à tona seu potencial emocional, ou sua ausência, para equilibrar-se diante deste contexto (BORGES; GONDIM, 2020).

A pandemia do COVID-19 submeteu a necessidade de nos avaliarmos a face da evidência do quanto o trabalho remoto, realizado a partir do lar, é, ou não, fortalecido se estamos preparados emocionalmente. É preciso destacar que muitas pessoas não se adaptaram ao formato individual de trabalhar em casa, colocando em pauta a importância da convivência em grupo, e da distinção dos momentos de trabalho, pessoais, trazendo a compreensão de que criar espaços exclusivos para cada tipo de atividade pode trazer grandes benefícios emocionais.

Porém, é evidente que aplicar a inteligência emocional como tema prioritário nas organizações ainda gera um grande desafio. Algumas empresas não conseguem reconhecer essa importância, seja por falta de conhecimento ou por crença que os limites em acreditar em suas vantagens, ainda assim, a necessidade deste tema no meio corporativo se torna cada vez mais evidente dentro desse novo cenário que vivemos atualmente. Contextualizar e analisar o perfil dos funcionários, os adaptando em sua melhor função e alinhando seu potencial e habilidades ao trabalho desenvolvido é o grande caminho para obter melhores e mais rápidos resultados.

Para trazer caráter prático ao referencial teórico que será abordado neste presente trabalho, a RKS Engenharia de Estruturas Ltda., atuante no mercado brasileiro e latino americano de cálculo estrutural e engenharia civil há mais de 20 anos, será utilizada como sujeito deste estudo em razão de, desde o desencadeamento da pandemia da COVID-19 no Brasil, em Março de 2020, até o início do segundo semestre de 2021 mantém ainda remoto o seu modelo de operação do trabalho.

Além de ter seu quadro de trabalhadores composto basicamente por profissionais com perfil de habilidades racionais, ao longo de sua trajetória nunca fez parte da cultura organizacional da RKS Engenharia o enfoque ao desenvolvimento pessoal e emocional, com ênfase, principalmente, a constante evolução técnica de seus colaboradores. Este cenário claramente evidencia a deficiência no uso da abordagem da Inteligência Emocional na empresa, que, acrescido à ausência de compreensão de sua importância por parte dos gestores da organização, demonstra a necessidade de adequação desta organização frente à grande demanda à atenção e cuidado emocional no Brasil e globalmente, trazendo a seguinte questão para o desenvolvimento deste trabalho: quais foram os principais problemas relacionados à Inteligência Emocional que surgiram com a pandemia da COVID-19 na empresa RKS Engenharia de Estruturas?

## **1.2 Objetivos**

Nesta presente etapa apresentaremos os objetivos gerais e específicos necessários a serem atingidos para responder a pergunta problema deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

- Diagnosticar quais foram os principais problemas relacionados à Inteligência Emocional que surgiram com a pandemia da COVID-19 na empresa RKS Engenharia de Estruturas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a. Conhecer a percepção e objetivos dos gestores da empresa em relação a gestão de pessoas e bem estar de seus profissionais frente a COVID-19;
- b. Investigar a política de gestão de pessoas e recompensas praticada na empresa antes e depois da pandemia da COVID-19;
- c. Analisar qual era a percepção dos profissionais quanto às políticas de recompensas e Inteligência Emocional praticadas na organização antes e depois da COVID-19 e sua auto verificação sobre questões emocionais oriundas no mesmo período;
- d. Identificar quais foram os principais problemas relacionados com a inteligência emocional em função da COVID-19 na RKS Engenharia de Estruturas;
- e. Trazer a empresa RKS Engenharia de Estruturas sugestões de ações que corroborem para maior equilíbrio emocional e bem estar entre os colaboradores da organização.

## 1.3 Justificativa

Através de um planejamento específico individual onde consigamos analisar quais são as razões e propósitos de uma pessoa em sua vida, conseguimos entender quais são suas prioridades e qual é o potencial que ela tem para desenvolver tal função.

Uma análise completa do perfil de uma pessoa adaptada a um fortalecimento emocional que estimule e favoreça o seu potencial, tende a desenvolvê-la de um modo muito

mais assertivo onde os resultados podem ser mais positivos para ambos, pessoal, profissional e corporativo.

Desse modo, todos podem se beneficiar tendo em vista que essa pessoa pode sim, dar o seu melhor enquanto motivada. Essa tendência já vem sendo comprovada em algumas instituições que adaptam o bem-estar do funcionário à rotina do seu trabalho. E os resultados são realmente muito mais positivos.

Segundo Goleman (2012) a inteligência emocional alterou práticas de educação e mudou o mundo dos negócios. São inúmeros os benefícios de um funcionário fortalecido para com os resultados de uma empresa. Investir disponibilidade para desenvolver a inteligência emocional nessas pessoas só tende a aumentar estas vantagens.

Castro (2006) afirma que um trabalho deve ser justificado a partir de sua importância, originalidade e viabilidade. No presente trabalho destaca-se a importância da inteligência emocional diante dos inúmeros desafios competitivos do mercado, pois a produtividade é consideravelmente melhor quando se trabalha com motivação. Viabilizar o contexto e aplicação desse tema na RKS Engenharia de Estruturas Ltda. é o objetivo deste trabalho, principalmente nos dias de hoje, onde as emoções estão cada vez mais afloradas.

Como não encontramos muitas referências no contexto pandêmico sobre o tema inserido nas organizações, nota-se a importância dele quando falamos em mercado de trabalho no sentido dos alunos que estão saindo da graduação, uma vez que irão se confrontar com inúmeras realidades. A expectativa desse grupo sempre ocorre de forma muito aflorada pela busca do primeiro emprego. Alinhar essa expectativa à realidade é fundamental.

Estar emocionalmente fortalecido para enfrentar os desafios do primeiro emprego ou a rotina de quem já está no ambiente corporativo é fundamental para se ter uma saúde profissional positiva no futuro, rendendo resultados tanto para o empregado como para o empregador.

Com a realização deste estudo a RKS Engenharia de Estruturas pode desfrutar de benefícios como o aumento de motivação entre seus colaboradores, produtividade, redução de erros, maior confiabilidade nos cumprimentos dos prazos de entrega de seus projetos, liderança de assim como outras organizações na sociedade também podem utilizar os dados e

resultados dessas pesquisas como referências a serem seguidas, o que torna esse trabalho não só viável, mas também muito útil para a sociedade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para que o trabalho seja coerente com os objetivos, é preciso estruturar uma base teórica já estudada e divulgada que se adeque com o tema da pesquisa. Com esse intuito, apresentamos a Fundamentação Teórica do presente estudo, com o propósito de servir como base para o desenvolvimento do trabalho e irão facilitar o entendimento da pesquisa.

### **2.1 O que é inteligência emocional**

Os primeiros estudos feitos que abordam a inteligência humana começaram a ser produzidos por Alfred Binet, criador do primeiro teste de inteligência e autor da deliberação sobre a relação entre a idade cronológica e a idade mental (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2002).

É preciso rever o conceito que associa as emoções com reações fisiológicas e não racionais. Desta forma, compreende-se que a razão depende da emoção, pois se torna impossível fazer avaliações subjetivas da realidade e, desta forma, comprometer as decisões e, até mesmo, atividades importantes do cérebro humano (DAMÁSIO, 1996).

Howard Gardner (1999) estabeleceu como inteligência o conjunto de habilidades que agem de forma independente e que respondem a demandas do momento. Além disso, ele foi responsável por desenvolver a teoria de inteligências múltiplas que afirma que existem nove tipos de inteligência: linguística, lógico-matemática, naturalista, musical, espacial, corporal ou cinestésica, intrapessoal, interpessoal e existencialista.

A inteligência linguística, de acordo com Gardner (1999) é a forma de se expressar por meio da fala ou escrita através das palavras de uma língua ou linguagem. De acordo com os estudos, a inteligência linguística está localizada no lado esquerdo do cérebro, mas as linguagens ideográficas estariam em ambos os lados.

o dom da linguagem é universal, e seu desenvolvimento nas crianças é surpreendentemente constante em todas as culturas. Mesmo nas populações surdas, em que uma linguagem manual de sinais não é explicitamente ensinada, às crianças frequentemente “inventam” sua própria linguagem manual e a utilizam secretamente. 413 Dessa forma, nós vemos como uma inteligência pode operar independentemente de uma específica modalidade de input ou de um canal de output. (GARDNER, 1999, p.25).

Por outro lado, a inteligência lógico-matemática está atrelada à capacidade de desenvolver raciocínios dedutivos, construir cadeias de raciocínio, buscar soluções, trabalhar com os números e objetos matemáticos, além de utilizar cálculos e outras habilidades matemáticas. Este tipo de inteligência está bastante associado ao pensamento científico (GARDNER, 1999).

Outro tipo de inteligência proposto por Gardner (1999) é o naturalista, a qual está associada com a sensibilidade pela natureza, pelos animais e pelo meio ambiente. Quando estimulado a conviver em ambientes que permitem esse contato, estes indivíduos demonstram bastante empolgação e envolvimento.

Já a inteligência musical, o autor pesquisou o papel que a música desempenhava nas sociedades primitivas, nas diversas culturas e épocas, assim também na fase de desenvolvimento da criança e, assim, percebeu que esta competência não está associada a outros fatores, ela é pura (GARDNER, 1999).

A inteligência espacial é aquela ligada às atividades que permitem uma facilidade com a percepção de espaço e sua administração, bem como na elaboração de mapas, plantas e representações planas. É provável que esteja localizada no lado direito do cérebro (GARDNER, 1999).

Outra inteligência trazida por Gardner (1999) ou cinestésica está associada com a capacidade de movimento, os exercícios, treinos, dança, ou seja, quem a possui prefere se expressar por estes meios do que pelas palavras.

executar uma sequência mímica ou bater numa bola de tênis não é resolver uma equação matemática. E, no entanto, a capacidade de usar o próprio corpo para expressar uma emoção (como na dança), jogar um jogo (como num esporte) ou criar



um novo produto [...] é uma evidência dos aspectos cognitivos do uso do corpo. (GARDNER, 1999, p. 24)

A sétima inteligência citada é a intrapessoal que está ligada diretamente ao autoconhecimento e à competência de se adaptar a partir disto. Deste modo, quem possui esta inteligência acredita ter uma imagem precisa de si e tem “consciência dos estados de humor, intervenções, motivações, temperamento e desejos e a capacidade de autodisciplina, auto-entendimento e auto-estima” (ARMSTRONG, 2001, p. 15).

Gardner (1999, p. 27) definiu a inteligência interpessoal como aquela que:

está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais. (1999, p. 27)

Por fim, a última inteligência, a existencialista está relacionada com o gosto por tratar de temas como a formação do mundo, sentido da vida e, também, de questionamento da existência humana. Este tipo de inteligência está fortemente atrelada a questões familiares e de crenças (GARDNER, 1999).

Paulo Dalgalarondo (2008), psicólogo, conceituou inteligência como a soma de habilidades cognitivas. Outrossim, ele também associou a inteligência à capacidade de reconhecer novos problemas e circunstâncias variáveis, elaborar soluções mais apropriadas para si mesmo e para o ambiente, reagindo às condições de adequação biológica e sociocultural.

Segundo Cabral (2011), desde o século XVIII, os psicólogos reconheceram uma divisão tripartida da mente, as quais designaram como cognição ou pensamento, afeto e motivação.

Na cognição estão incluídos fatores como a memória, a razão, o julgamento e o pensamento abstrato. Já a inteligência é utilizada como fator que compõe a parte cognitiva e, assim, refere-se à habilidade de julgar, raciocinar e processar os pensamentos abstratos. Na parte das emoções, humores e energia estão no lado afetivo, local em que estão o traço humorístico e outros estados relacionados com os sentimentos. A terceira parte, a motivacional, são os impulsos biológicos e, também, da aprendizagem comportamental (MAYER; SALOVEY, 1997).

Segundo Goleman (2012, p.60) “a aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto”.

O autor ainda define a inteligência emocional como a capacidade de produzir motivações em si mesmo, além de querer persistir em um objetivo, embora os percalços aconteçam, tenha que controlar os impulsos e, também, aguardar pela satisfação dos desejos. É também manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade consiga interferir no raciocínio e na maneira de se relacionar com os outros (GOLEMAN, 2012).

Já Miranda (1997, p. 100) define a inteligência emocional como “dois tipos de inteligência, racional e emocional, afirmando que o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional”.

Desta forma, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade para processar as informações e, ao mesmo tempo, ela é o elemento de maior relevância e pode ser comparada com qualquer outro tipo de inteligência, porém a diferença está que com ela é possível raciocinar sobre as emoções e, assim, utilizar as informações da emoção para tomar decisões mais assertivas, bem como pensar. Portanto, a inteligência emocional é uma capacidade importante da/para a inteligência (VIEIRA-SANTOS et al., 2018).

Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) afirmam que a inteligência emocional está baseada em quatro aspectos diferentes: avaliação e expressão das próprias emoções, avaliação e reconhecimento das emoções nos outros, regulação das próprias emoções e utilização das emoções para facilitar o desempenho. Desta forma, a avaliação e expressão das próprias emoções diz respeito à habilidade do indivíduo de notar e compreender as suas próprias emoções e, também, expô-las de modo inconsciente, instintivo. Já a segunda se refere à percepção das emoções dos outros como maneira de antevê-las no comportamento do indivíduo. A regulação das próprias emoções proporciona o controle das emoções e a mudança dos estados emocionais. E, a última, está relacionada à aptidão do ser em conduzir as suas emoções como forma de otimizar o seu desempenho.

A inteligência emocional se faz importante no contexto atual, já que é um construto psicológico e, assim, reflete a compreensão sobre as interações entre a emoção e a inteligência (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 14).

Segundo Goleman (2012), nos tempos atuais, urge o apoderamento de princípios que materializem o controle das emoções, a solução pacífica, tranquila, equilibrada e com prudência de conflitos com o objetivo de se ter uma boa convivência no ambiente de trabalho e no ambiente social. Independentemente das questões que provoquem os impasses e conflitos, há métodos que possibilitam a prática para treinar as emoções de forma que previnem consequências graves, ou seja, aprender e saber agir emocionalmente.

De acordo com Cury (2008) é preciso aprender a gerenciar as emoções para lidar com as emoções que cercam todos no dia-a-dia. O autor enfatiza que não é possível compreender os sentimentos dos outros se não se sabe como lidar com os próprios sentimentos. Além disto, este autoconhecimento emocional e a gestão dos sentimentos é importante para o sucesso em todas as áreas.

## **2.2 A inteligência emocional nas organizações**

Por muitos anos, o homem acreditava que, dentro de uma empresa, as emoções não existiam, ou seja, o homem era visto como máquina e estava ali apenas para produzir e trazer lucros, sem se questionar sobre suas situações externas que, como será apresentado aqui, afetam o seu desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Ao longo dos anos as teorias gerais da administração foram evoluindo e trazendo novas tendências e modelos pautados nas evoluções que a sociedade trazia por meio da história, cultura e economia (GARCIA; BRONZO, 2000).

O primeiro ponto é trazido através da Administração Clássica após a Revolução Industrial. Nesta época, tinha-se o foco no aumento da produção das fábricas e, ao mesmo tempo, economia da mão-de-obra a fim de evitar desperdícios. Neste princípio, Taylos, um de seus pensadores, tinha como base a eficiência dos empregados, sem considerar questões

emocionais ou físicas (CHIAVENATO, 2006). Fayol defendia que: “[...] a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar” (CHIAVENATO, 2003, p. 11).

Posterior a isto, a Teoria Estruturalista, bastante pautada em Weber, buscava discutir a relação entre a burocracia e a relação do comportamento humano dentro das organizações. Diante disto, os teóricos desta época consideravam fatores externos e internos analisando, assim, de maneira comparativa a execução do trabalho dos funcionários (QUEIROZ et al., 2019).

Já em 1932, surge a Teoria das Relações Humanas que, mais tarde, em 1957, foi aprofundada na Teoria Comportamental. Elas surgem a fim de corrigir a desumanização existente na execução dos trabalhos nas organizações. Deste modo, o foco também está nas pessoas, no grupo e, por fim, na organização como um modo final, opondo-se a Teoria Clássica que só via as organizações (ROSSÉS et al., 2010).

E em 1962, considerava-se a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, a qual é considerado:

processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338)

E, dentro das teorias que foram evoluindo na administração, tem-se a Teoria Geral dos Sistemas, a qual surgiu na segunda metade do século XX. Por fim, nesta teoria, busca-se compreender a organização como um conjunto, a qual cada parte é importante para um todo, ou seja, todos precisam estar bem e com o mesmo objetivo para que assim, este, possa ser alcançado da melhor maneira possível tanto aos empregados quanto às organizações (SILVA; SANTOS; KONRAD, 2016).

Goleman (2012) traz em seu texto as palavras de um diretor de empresa na seleção de executivos em que ele afirma que, quando contratado, são avaliados aspectos intelectuais e habilidades e, de outro lado, acabam sendo despedidos pela falta de inteligência emocional que apresentam no decorrer da atuação.

Ainda de acordo com Goleman (2012, p. 15):

Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira em que ele se traduza em capacidades profissionais.

Nesta perspectiva, a IE é, atualmente, um fator para o sucesso no mercado de trabalho, pois é este fator que facilita a adaptação, resistência e otimismo e, assim, tornam-se funcionários de excelência e dedicados (NADLER, 2011).

[...] nota-se que pessoas com essas habilidades bem desenvolvidas têm facilidade de integração e de relacionamento, adaptando-se com sucesso à dinâmica organizacional e, esta, sem nenhuma dúvida é uma ferramenta indispensável no cenário, em que todo profissional deve buscar e desenvolver da melhor maneira possível o autoconhecimento para enfrentar as situações apresentadas não só no ambiente de trabalho, bem como na vida pessoal (BRANDÃO; CÂMARA, 2017, p. 76).

A satisfação no trabalho é um fator importante para as execuções das atividades solicitadas e, desta forma, aprimora o desempenho da instituição. Desta forma, a satisfação interfere no comportamento individual, pois representa a forma como o indivíduo se sente em relação a sua função e, também, no seu envolvimento nas diversas áreas da organização (SPECTOR, 2010).

Oliveira e colaboradores (2012) realizaram uma pesquisa a fim de analisar o clima organizacional, a satisfação no trabalho, os resultados eficazes para a organização e a Pesquisa de Clima Organizacional. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, os pesquisadores observaram que o clima organizacional está bastante atrelado à satisfação do trabalho, já que é neste ambiente que os relacionamentos interpessoais ocorrem diretamente e são importantes para um bom desempenho e, assim, atingir bons lucros para a organização.

Em outros dois estudos realizados em 2011 e 2015, os autores pesquisaram em diferentes entidades, o primeiro fez um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte e, o outro, realizou um estudo sobre a satisfação no trabalho na Universidade Federal do Pará. Em ambos, com metodologias de estudo bem similares, foi notado que existem momentos de muita satisfação e outros de baixa satisfação e, isto, atrapalha o rendimento no desenvolvimento das tarefas e, desta forma, exige-se dos gestores uma atenção maior com seus funcionários para que todos possam realizar suas tarefas de maneira a atingir os objetivos das instituições (AZEVEDO; MEDEIROS, 2011; BALIEIRO; BORGES, 2015).

De acordo com Chiavenato (2006) é preciso utilizar a IE para se ter um bom desempenho profissional, já que o quociente emocional afeta o comportamento, a gestão do tempo, a motivação, a visão e a capacidade de comunicação. Além disto, proporciona também o desenvolvimento da criatividade nos indivíduos e, assim, com os resultados, melhora o desempenho individual.

### 2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito de Qualidade de Vida envolve diversas variáveis que flutuam conforme as percepções de vida de cada indivíduo, o que o torna este mais complexo que outros conceitos que abordam o bem estar humano. Ainda, pode ser considerada uma definição de natureza subjetiva por abranger fatores emocionais, psicológicos, biológicos e sociais que atuam em conformidade com o contexto temporal, social e tecnológico (ROCHA et al., 2017).

Conforme o olhar de Borges (2012), Qualidade de Vida é o entendimento de um indivíduo sobre sua posição na vida, culturalmente e nos agrupamentos de valores nos quais está inserido, relacionados aos seus objetivos, expectativas, paradigmas e anseios.

Os primeiros estudos sobre a influência das condições de trabalho sobre a produtividade, surgiram, de acordo com Borges (2005), no ano de 1924 com Mayo. Este percebeu que, através de grupos emergidos dentro das organizações, tão relevantes quanto salário e as condições físicas de trabalho, estavam as relações humanas entre os profissionais, inclusive entre trabalhadores e supervisores, percebendo aspectos como motivação e satisfação envolvidos nessas interações.

Há autores que indicam o surgimento do termo Qualidade de Vida no Trabalho somente na década de 1950, por Eric Trist e seus colaboradores, assim como há bibliografias que referenciam este início em 1970, por Louis Davis. Conforme Fernandes (1996), Eric Trist, ao estudar agrupamentos de pessoas e atividades visando a melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, batizou seu estudo com este termo. Posteriormente, para Chiavenato (2009), Louis Davis utilizou este mesmo nome ao criar um desenho de cargos com visão ao bem estar e qualidade da vida dos profissionais, tanto no desempenho das atividades como de forma global.

Conforme França (1997; apud VASCONCELOS, 2001) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma coleção de ações executadas pela empresa envolvendo a introdução de melhorias e atualizações gerenciais e tecnológicas no ambiente profissional. Continuando, esta constituição passa a ocorrer quando empresa e profissional são vistos como um todo, o que a autora nomeia de enfoque biopsicossocial. Ainda para ela, este enfoque é primordial para realizar diagnósticos, campanhas e criação e implementação de projetos direcionados a preservação e desenvolvimento de pessoas durante a realização do trabalho na organização.

Atualmente, a necessidade de PQVTs nas organizações aparece marcada por uma aceleração de mudanças no mundo do trabalho, com destaque para o ritmo intenso das inovações tecnológicas na sociedade da informação, o crescente conteúdo de conhecimento agregado à produção, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e os processos de produção que mudam em alta velocidade. (FERREIRA et al., 2009, p. 319 e 320))

Portanto, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser abordado globalmente, como meio de responder aos desafios de qualidade e produtividade dentro das organizações. Burigo (1997, p. 32) esclarece que "parte-se assim, do pressuposto de que as necessidades e aspirações humanas do trabalhador também fazem parte da responsabilidade social do empregador".

A autoria de Limongi-França (2004; apud ROCHA et al., 2017) complementa que a QVT é a sincronia entre colaborador e empresa, e quando é possível executar as atividades com este equilíbrio, empresas e profissionais ganham em produtividade, motivação, confiança e principalmente qualidade de vida.

Segundo Sucesso (1998; apud VASCONCELOS, 2001) e Walton (1973; apud FERNANDES, 1996), de forma global a Qualidade de Vida no Trabalho envolve:

- Remuneração que alcance às satisfações pessoais e sociais e adequada ao trabalho realizado;
- Reconhecimento próprio em relação ao trabalho que realizou;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Opinião/reconhecimento público e percepção que o profissional tem sobre a imagem da empresa à responsabilidade social que esta tem com a comunidade e à qualidade dos produtos e serviços ofertados;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer, considerando a estabilidade entre o tempo e a qualidade deste empregado entre vida pessoal e profissional;

- Carga horária e condições de trabalho coerentes às atividades combinadas e convenientes para a execução das tarefas, envolvendo, também, materiais e equipamentos disponibilizados;
- Perspectiva de carreira e oportunidades dentro da empresa considerando as políticas da organização a respeito de desenvolvimento profissional, crescimento e segurança de seus colaboradores;
- Integração social na organização onde verifica-se, além do cultivo ao bom relacionamento entre todas as partes envolvidas na instituição, se há igualdade de oportunidades dentro da mesma independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação;
- Viabilidade de utilização de potencial para a realização de atividades para proveito de talento humano ou capital intelectual, incentivando o uso das capacidades plenas de cada profissional para desempenhar suas funções e *feedbacks* constantes frente aos resultados alcançados e do processo como um todo;
- Respeito aos direitos sociais e profissionais e constitucionalismo, onde mede-se o grau de cumprimento destas questões, implicando ao respeito sobre os direitos trabalhistas, à privacidade pessoal e liberdade de expressão;
- Recompensas financeiras, ou como benefícios, justas.

Para Silva e De Marchi (1997) adotar programas de qualidade de vida e promoção do bem estar oportuniza ao ser humano maior resistência ao estresse, emoções mais estáveis, aumento da motivação e eficiência no trabalho, melhoria no relacionamento interpessoal e da autoimagem do indivíduo. Em paralelo, as organizações passam a usufruir de um quadro de profissionais mais sadio, reduzindo o absenteísmo e rotatividade, possíveis acidentes e custos de assistência à saúde, além de melhorias na produtividade, imagem da organização e no ambiente de trabalho.

Um dos pontos fundamentais para alcançar o êxito em uma empresa está na busca por melhoria contínua nas variáveis existentes para a manutenção adequada da Qualidade de Vida no Trabalho, visto que os colaboradores desta são seus ativos mais significativos e devem ser sempre zelados com dignidade e atenção (SAIF, 2016; apud ROCHA et al., 2017).



## 2.2.2 Motivação e Satisfação no Trabalho

A busca por entender de onde surgem a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho é, há muito tempo, objeto de estudo de pesquisadores. Isso ocorre, pois é um tema que interfere nos aspectos sociais e na saúde de cada indivíduo (BERGAMINI, 2018).

motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (CHIAVENATO, 2005, p. 242)

Por vezes, o ser humano é impelido a adaptar-se a um novo ambiente de trabalho. Seu desenvolvimento profissional e social depende da sua capacidade de adaptação que, conseqüentemente, vai interferir na sua satisfação e motivação no desempenho de suas atividades. O que muitos não consideram é o fato de um substantivo estar diretamente ligado ao outro. Para que haja uma evolução no ambiente de trabalho como um todo, é necessário que antes, haja um bom desenvolvimento individual de cada trabalhador (BERGAMINI, 2018).

Exemplificando, pode-se usar um empregado que é condicionado a permanecer horas do dia em um ambiente onde as relações sociais não são boas, ou há um desconforto em relação aos colegas, isso causará insatisfação no trabalhador que, provavelmente, terá sua saúde mental ou física afetada, tornando-se improdutivo ou baixando o seu rendimento, trazendo prejuízos iminentes à empresa. Tal sentimento também pode ser causado quando os salários são incompatíveis com a função desenvolvida, não há condições mínimas de trabalho, falta (para o trabalhador) uma perspectiva de futuro, propósitos incompatíveis entre empregador e empregado, desorganização (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Para Locke, (apud MARQUEZE; MORENO, 2005, p.2) “a satisfação é a avaliação feita pelo trabalhador sobre o seu trabalho, e os valores que atribui a ele, por meio da prática de determinada atividade, resultando em uma emoção positiva, ou seja, no bem-estar de cada um”. É importante diferenciar tais valores, eles nada têm a ver com necessidade, pois esta está relacionada somente à sobrevivência. Ter satisfação no trabalho é sentir prazer em estar em determinado local, praticar atividades coletivas e/ou individuais, ou seja, sentir-se motivado a trabalhar.

Para Bergamini (2018), o principal fator para a satisfação no trabalho é a motivação que o empregado tem para realizar determinadas tarefas. A capacidade e a forma como ele enfrentará as situações diversas que possam surgir o motivarão para evitar o marasmo. Existem algumas formas diferentes para motivar, individual ou coletivamente que, se empregadas da melhor forma, podem mudar a perspectiva de produção de um grupo. Dentre as principais estão:

- Compartilhar as metas com a equipe. Isso faz com que o grupo visualize e crie estratégias para atingi-las, tornando-se úteis não só na produção, mas no planejamento também;
- Fortalecer a equipe através de palavras motivadoras. Isso faz com que se crie uma relação de respeito e empatia entre os membros de uma empresa;
- Descobrir o que é importante para os funcionários e valorizar essas singularidades;
- Manter o controle da equipe através de reuniões periódicas, tornando-os participantes de todo progresso na instituição;
- Disponibilizar tempos livres e ter horários flexíveis. Este que é um dos principais motivadores para os trabalhadores.

Tais dicas servem para todas as áreas de trabalho e, quando aplicadas, fazem com que os trabalhadores sintam que, no seu trabalho, são essenciais e valorizados. Todos crescem quando há a motivação certa para cumprir suas tarefas. O resultado é a satisfação de todos (BERGAMINI, 2018).

Diante disto, a motivação e a satisfação dos trabalhadores está bastante associada com a produtividade e o desempenho destes diante as suas funções. Portanto, ter empregados motivados é uma garantia de um desempenho melhor, ou seja, maior rentabilidade para uma organização (BARROS, 2015).

Robbins (2005) afirmou que o indivíduo é movido pelo seu esforço em alcançar os objetivos que traçou a partir de notar quais são os seus sonhos, anseios, vontades e, por meio disto, ele terá disposição para trabalhar e agregar os esforços necessários para desempenhar sua função e, assim, também será motivado.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (SILVA et al., 2011, p.196).

Portanto, quando o funcionário percebe que a organização está o motivando e, assim, valorizando o seu desempenho e trabalho, ele estará sempre mais disposto a fazer o melhor e, assim, progredir dentro da instituição.

### 2.2.3 Recompensas

Conforme Chiavenato (2009) a qualidade e a produtividade dos serviços prestados dentro de uma organização está conectado com a motivação dos colaboradores que estão envolvidos e que recebem recompensas apropriadas aos esforços realizados.

A abordagem sobre recompensas em empresas tem sido estudada desde meados de 1930 em virtude de duas causas: a necessidade de manutenção no padrão de produtividade na sociedade industrial e o surgimento das perspectivas motivacionais de Maslow e Herzberg.

Neste tempo, as indústrias já estimulavam empregados a alcançarem metas de produção, que, quando alcançadas, estes recebiam aumento de salário, prêmios, bônus e outros incentivos (KRESSLER, 2003; apud STEIL et al., 2014). Desde momentos remotos, portanto, as recompensas são utilizadas nas instituições como meio de estimular, encorajar e ter maior clareza do direcionamento das ações humanas dentro deste ambiente. (Guzzo, 1979; apud STEIL et al., 2014)

Existem três formas de incentivo para o profissional sentir-se motivado dentro de uma instituição, ter todo seu potencial aproveitado e trazer mais resultado para a organização: através de incumbência de tarefas que permitam o alcance de objetivos pessoais; oferecer recompensas específicas de seu trabalho e dar prêmios constantes para resultados positivos por meio de recompensas e benefícios: dinheiro, elogios e promoções de carreira (MARRAS, 2000).

Para Carvalho et al. (2012, p. 45), o sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Já Miles (1975 apud Carvalho, 2012), classifica os sistemas de recompensa como:

o pacote total de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

O sistema de recompensas em uma empresa visa retribuir, recompensar, premiar e reconhecer os serviços prestados por alguém e é o elemento fundamental na condução de pessoas, pois está ligada à expectativa de retorno a uma ação realizada. (CHIAVENATO, 1999). E Honrado, Cunha e Cesário (2001 apud Carvalho et al, 2012) afirmam que este sistema tem como principal objetivo contemplar de maneira justa o desempenho do colaborador, tornando claro um clima de justiça e igualdade.

Chiavenato (1999) traz que as recompensas podem ser divididas entre financeiras diretas e indiretas e não financeira:

- Não financeiras: são recompensas como possibilidades de crescimento na carreira, treinamentos, reconhecimento, segurança no emprego, orgulho pelo trabalho realizado que impactam na satisfação pessoal e profissional;
- Financeiras diretas: é o pagamento monetário de salários, bônus, prêmios e comissões;
- Financeira indireta: são benefícios ofertados pela organização, como alimentação, transporte, seguro de vida em grupo, entre outros e benefícios previstos nas convenções coletivas de cada categoria.

Este modelo, além de incentivar os profissionais a contribuir com o desenvolvimento da organização, oportuniza maior comprometimento com a empresa, pois, quando bem

comunicado, se sabe que as recompensas representam custos para a empresa e sem retorno, torna-se desafiador manter o exercício do negócio (CHIAVENATO, 1999).

### 2.2.3.1 Remuneração

A remuneração é o valor dado em troca pelo esforço despendido de um indivíduo na realização de seu trabalho baseado em sua habilidade, esforço empregado, e grau de dificuldade, responsabilidade, condições e riscos que a atividade envolvida engloba. Este valor a ser remunerado, portanto, por conter diversas variáveis dependentes, pode ser incrementado com recompensas como incentivos, bonificações e outros benefícios financeiros e não financeiros. (SNELL; BOHLANDER, 2010)

Para Chiavenato (1999, p. 224) "remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios".

De acordo com o que defende Marras (2002), remunerar é uma das principais funções de uma empresa. Contudo, os sistemas de remuneração tradicionais, baseados somente na descrição de atividades e responsabilidades de cada função, podem tornar-se anacrônicos quando confrontados às novas formas de organização do trabalho e, dependendo, ao direcionamento estratégico da empresa (JÚNIOR, 2004).

Para Marras (2002), em casos onde as entregas finais de uma empresa dependem da produtividade de seus colaboradores, é interessante a adoção de um sistema de remuneração que contemple o desempenho dos profissionais como forma de alavancar os resultados e satisfação do mesmo.

Ainda segundo o mesmo autor, quando o desempenho individual não trazer um diferencial tão importante, a manutenção de remuneração fixa se torna uma opção mais adequada contemplando somente o plano de cargos e salários, sem excluir as possibilidades de contemplação de méritos.

Um avanço aos modelos tradicionais são os sistemas de remuneração estratégica, que pode ser aplicado paralelamente, ou não, ao modelo já existente, onde os colaboradores

recebem um adicional conforme a contribuição efetuada durante determinado período, premiando aqueles que se destacaram dos demais nesta linha de tempo. (MARRAS, 2002)

Conforme Júnior (2004), a constituição de um sistema de remuneração estratégica combina distintas formas de remuneração de maneira equilibrada:

- remuneração funcional: determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. É o mesmo que remuneração tradicional, ou fixa;
- salário indireto: aqui estão englobados benefícios e outras vantagens. Tradicionalmente estes benefícios variam conforme, somente, nível hierárquico. Porém, flexibilizar os benefícios criando pacotes de acordo com a necessidade do profissional pode proporcionar melhor alocação de recursos junto com aumento do valor percebido pelo colaborador;
- remuneração por habilidades: utilizada em empresas que adotam estruturas baseadas em processos e grupos multifuncionais, são as habilidades que determinam a base da remuneração;
- remuneração por competências: a diferença desta para a anterior é que, enquanto a remuneração por habilidades é aplicada em nível operacional, esta é mais adequada aos demais níveis da organização;
- previdência complementar: contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresas e funcionários;
- remuneração variável: vinculada a metas de desempenho dos colaboradores, do grupo ou da organização. São remunerações de curto prazo, como comissões, participação nos lucros e resultados, ou de longo prazo como bônus executivo;
- participação acionária: está ligada aos objetivos de lucratividade e crescimento da empresa e reforça o vínculo de longo prazo entre empresa e colaboradores;
- alternativas criativas: podem ser incluídos aqui prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento, elogios, apoiando na construção de um ambiente com convergência de esforços e energia voltados para o alcance de objetivos estratégicos.

Este modelo é uma ponte entre os profissionais e o novo olhar da organização sobre dedicação, qualidade e entrega de seus profissionais, colaborando para a auto realização pelo exercer de suas atividades e sendo um catalizador de energias na organização e constituindo a

harmonização de interesses, gerando consensos e agindo como alavanca de resultados, financeiros e ambiental (JÚNIOR, 2004).

### 2.2.3.2 Benefícios

O surgimento dos serviços e benefícios sociais estão associados ao gradativo aumento da consciência com a responsabilidade social dentro das organizações.

Para Marras (2000, p 137), “Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

As origens dos planos de benefícios sociais se deram em virtude dos seguintes fatores, segundo Chiavenato (1999), que podem ser compulsórios (devido exigências legais), ou espontâneos (MARRAS, 2000):

- Busca por atração e manutenção de talentos humanos;
- Requisito solicitado pelos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
- Determinação pela Legislação Trabalhista e previdenciária.
- Possíveis deduções dos impostos das empresas;
- Nova consciência sobre valores com relação aos benefícios sociais;
- Necessidades de contribuir com a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.

A inclusão de benefícios no sistema de remuneração consiste em três objetivos: individuais, visando atender às demandas pessoais do profissional e promover uma vida mais calma e, portanto, mais funcional; econômicos, buscando amenizar a fadiga física, emocional e psicológica dos colaboradores, além de ser crucial para atração e seleção de pessoal e reduzir a rotatividade; e sociais, preenchendo as vazios deixados pelos serviços prestados pelo governo, como seguro de vida, vale transporte e alimentação, plano de saúde ou atividades físicas (CHIAVENATO, 1999). E, com isso, atrai e aumenta a satisfação e motivação do colaborador no trabalho, mantém com alto nível de desempenho dos mesmos, cumpre aos requisitos de saúde e segurança e conserva um posicionamento competitivo (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Segundo Araújo e Garcia (2009), para a criação dos pacotes de benefícios alguns fatores devem ser considerados:

- Perfil das pessoas envolvidas: idade, sexo, limitações físicas e mentais dos colaboradores, pois cada indivíduo pode ter necessidades distintas do outro;
- Condição econômica/social: pode existir necessidade de um subsídio básico de sobrevivência, por isso a necessidade de um plano diferente para os níveis hierárquicos existentes;
- Complexidades e estruturas da organização: verificar a disponibilidade da empresa em adotar estas práticas que exigem mudanças;
- Envolvimento das partes impactadas: considerar satisfação pessoal e profissional, visto que possibilitam um crescimento em toda a organização;
- Estratégias de ação: a aplicação dos pacotes de benefícios devem ser alinhados com a capacidade de absorção da empresa;
- Compromisso da estrutura social: os diretores precisam estar a par da promoção e aplicabilidade dos benefícios oferecidos pela empresa de forma correta.

Existem fatores importantes para garantir um bom plano de benefícios: estabelecimento de objetivos bem definidos; permissão da contribuição do empregado; modificação dos benefícios; planejamento de programas flexíveis; e fornecimento de informações claras sobre os benefícios aos profissionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Quando aplicados de maneira correta, trazem vantagens para ambas as partes, empresa e colaborador. Para as empresas, os proveitos envolvem a adaptação de necessidades distintas existentes entre os indivíduos que ali servem, aumentam o entrosamento dos colaboradores e de suas famílias com a empresa e a conscientização do objetivo dos benefícios, a introdução de benefícios com menor custo no caso de planos flexíveis. Já para os colaboradores os ganhos estão, principalmente na saúde física, aumentando sua resistência às vulnerabilidades físicas, saúde emocional, aumentando a capacidade de gerir tensões e emoções, e saúde intelectual, elevando o potencial de criação, absorção e de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (LEMOS, 1998).



## 2.2.4 Gestão do Tempo

Há muito tempo se tem estudado sobre o gerenciamento do tempo. Existem relatos de que estudiosos começaram a teorizar esse tema em 1950. Isso se deve ao fato de que todas as pessoas têm a necessidade de organizar-se para aproveitar melhor o tempo que lhes é disponibilizado, e no ambiente de trabalho, ser um bom administrador do seu tempo, é um divisor de águas (OLIVEIRA et al., 2016).

Muitas pessoas relatam que deixam acumular tarefas durante o dia, e o motivo é a procrastinação. Segundo Oliveira et al. (2016), existe uma dificuldade frequente de evitar atividades que distraiam das tarefas que precisam ser priorizadas, e isso está ligado ao autocontrole humano. Por isso, subentende-se que “gerenciamento de tempo” é uma espécie de comportamento (KIENEN, 2018).

A procrastinação está presente, principalmente nos ambientes educacionais e no mercado de trabalho, onde muitos estudantes e trabalhadores assumem distrair-se com outros assuntos e acabam deixando para produzir, ou estudar perto do prazo. Esta falta de organização, além de ser prejudicial, ainda é insatisfatória tanto para as empresas, quanto para os alunos e empregados (KIENEN, 2018).

As causas da protelação podem estar associadas a problemas fisiológicos, fazendo com que haja uma alteração no córtex cerebral, cuja consequência pode ser a perda do controle de impulsos e emoções. Alterações psicológicas também estão atreladas ao problema, sendo resultantes de doenças como depressão, ansiedade, baixa autoestima e estresse. E, atualmente, com a globalização, as culturas de massa, redes sociais e afins também se tornaram grandes protagonistas no que diz respeito ao ato de procrastinar (CLAESSENS et al., 2007).

Para Claessens et al (2007), o ato de gerenciar o tempo está ligado a algumas definições, dentre elas estão: manejar o tempo, a fim de maximizar a produtividade; os processos, que envolvem definir metas para priorizá-las, bem como, definir as necessidades e objetivos; percepção do uso do tempo, aplicação de processos no domínio temporal. Quando estes itens estiverem compreendidos, a produtividade de uma instituição será potencializada.

A fim de evitar tais problemas, é necessário que cada indivíduo tome para si algumas atitudes que o ajudarão a organizar melhor o seu tempo. Algumas delas são:

- **Ter um planejamento**, e buscar cumpri-lo. Isto faz com que a produtividade aumente e, para isso, exista uma organização de horários. É importante atentar-se ao detalhe de não programar mais coisas do que pode fazer, e para isso é necessário autoconhecimento;
- **Definir Metas:** este que será o principal motivador. Metas, quando atingidas, causam uma sensação de bem-estar e dever cumprido.
- **Definir Prazos:** este precisa ser bem elaborado, dando tempo suficiente para cada atividade que precisa ser realizada, evitando dar prazos curtos para atividades longas ou vice-versa.
- **Ter uma agenda:** Embora possa ter uma ótima memória, é essencial ter uma agenda para anotar compromissos e prazos, abrindo um espaço que estaria ocupado na mente;
- **Ter prioridades:** enxugar a lista, se necessário, cumprindo primeiramente aquilo que foi priorizado e pondo em segundo plano as outras tarefas. Aprender a delegar também pode ser um aliado na realização das atividades diárias.
- **Ter momentos de pausa** e, só aí, distrair-se com outras coisas. A era atual é digital, onde todos estão conectados. Isso pode ser um aliado em algumas situações, promovendo uma interação simultânea, mas um vilão se coloca à frente das tarefas do trabalho e estudo.

Manter uma organização fará com que o tempo seja mais bem aproveitado, sobrando, inclusive, mais tempo para distrações e lazer, depois de todas as tarefas cumpridas.

### 2.2.5 Produtividade e Foco

O mundo globalizado faz com que a informação passe rapidamente a todos os lugares. E essa atualização imediata faz com que muitos acabem perdendo horas, que poderiam ser produtivas, na frente de uma tela. Esse é um dos principais agravantes da improdutividade no mercado de trabalho, que é causado pela falta de foco dos trabalhadores (CAMARGOS, 2020).

O foco e a produtividade andam juntos, um precisa do outro para que haja eficiência nas tarefas. Não há como ser produtivo sem foco. Para Castro (2015), a motivação, ou seja, o que faz com que o trabalhador foque no seu dever, está atrelada às necessidades de cada um.

Sendo assim, para que um empregado tenha motivação para ser produtivo, ele precisa saber o que se espera dele, ou o que ele tem a ganhar com isso, não só financeiramente, mas em todas as outras áreas, evitando assim, que o empregado se disperse com distrações que o tornam improdutivos, como as telas.

Para que uma pessoa seja focada, ela precisa tomar, antes de tudo, a decisão convicta de mudar hábitos. Focar e ter prioridades é um exercício que demanda disposição e esforço. E deve-se começar pela organização, acabando com a bagunça para poder orientar-se de maneira clara, a fim de atingir objetivos traçados (ALVES, 2014).

Assim como no gerenciamento do tempo, é necessário listar tarefas a serem feitas, a fim de que o foco durante o dia esteja dirigido ao que foi planejado, evitando desviar o foco para coisas secundárias. Uma outra forma de manter-se focado é gerenciando o tempo que fica online: “Portanto, estabelecer limites para uso de aparelhos eletrônicos e celulares durante o trabalho, ou atividade importante, é essencial para manter o nível de produtividade elevado” (CAMARGOS, 2020, s/p).

Entretanto, há alguns fatores que contribuem para o desempenho de qualidade nas instituições que independem dos empregados. Tratam-se de boas condições de trabalho, que estão diretamente ligadas aos empregadores. “Compreender as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, pode fornecer subsídios valiosos para mudanças organizacionais voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho” (FERREIRA, 2011, p. 30). Com boas condições de trabalho e bem-estar, conseqüentemente a produtividade e o foco também serão acentuados.

Uma das maneiras de se manter o bem-estar no local de trabalho, bem como a produtividade, é através do estabelecimento de rotinas. Momentos de lazer são importantes, mas para se manter a ordem e evitar dispersões, é necessário que haja um tempo estabelecido para a dedicação exclusiva das atividades propostas. Ter uma rotina completa e adequada é uma forma assertiva de tornar-se focado e produtivo no trabalho, a falta dela, causa um efeito contrário (HEUMANN, CAVALCANTE, 2018).

## 2.2.6 Integração e Relacionamento em Grupo

Existem alguns desafios dentro de uma empresa, muitos deles estão relacionados às relações interpessoais. Manter um relacionamento saudável com os colegas de trabalho é necessário, porém, não é tão simples. “A globalização e competitividade trazem a necessidade de as empresas buscarem cada vez mais vendas, clientes e, conseqüentemente, a pressão interna no trabalho se torna uma rotina entre as pessoas, causando conflitos e situações de estresse” (RIBAS et al, 2018, p. 18).

Quando uma equipe não consegue manter boas relações, isso é refletido na produtividade da empresa, que passa a ser individualista, tendo em vista as atitudes dos funcionários. “Os conflitos são atritos entre diferentes indivíduos ou grupos nos quais a competição e discussão geram características específicas dos seres humanos, assim causando desacordos construtivos para alcançar a transformação, mudanças e inovação” (RIBAS et al, 2018, p. 65). Compreende-se então, que se deve buscar desenvolver a empatia e paciência, evitando que os conflitos sejam acentuados.

É natural que o ser humano busque os seus interesses em primeiro lugar, entretanto, egoísmo e trabalho em equipe não andam juntos. Por mais que as relações interpessoais sejam complexas, é necessário que haja respeito mútuo entre os colegas, buscando o bem de todos, e não apenas o crescimento individual (MARTINS, 2015).

Tais características devem ser aplicadas em casos de integração de novos membros à equipe. O processo de adaptação é lento e difícil, por isso, os veteranos precisam agir com receptividade, contribuindo para a evolução dos novos. Tal integração deve vir por meio do diálogo e da busca por compreensão de diferentes opiniões. Sobre isso, Peduzzi et al. (2020, p. 25) diz:

A concepção se apoia no entendimento da reciprocidade, ou seja, da lógica dialética, que fundamenta as relações entre ação instrumental e ação comunicativa intersubjetiva. Quanto mais dialógicas forem as relações de trabalho, mais integradas serão as ações [...]; quanto menos dialógicas as relações de trabalho, mais fragmentada resultará a dinâmica das equipes [...].

Para que em um ambiente de trabalho tenham relacionamentos saudáveis, é necessário a colaboração de todos os envolvidos, e isso deve ser promovido pelos gestores. Tratar a todos justamente e não fazer distinção é uma maneira de manter o bem-estar nas instituições.

Os líderes e empregadores são os principais responsáveis por promover momentos proveitosos de interação entre os grupos (DANTAS; HENRIQUES, 2020).

Como resultado disso Dantas e Henriques (2020) dizem:

Quanto melhor forem as relações interpessoais, maiores são as chances de criar vínculos verdadeiros com as pessoas com as quais temos contato e com o trabalho. Elementos como aceitação e empatia são indispensáveis, principalmente no contexto organizacional, pois possibilitam um ambiente respeitoso, cooperativo e motivacional para o trabalho.

### 2.2.7 Capacidade de Adaptação

Mudanças fazem parte da vida de um ser humano. Desde que nasce, cada indivíduo passa por algumas delas, e além das mudanças pessoais ocorrem, muitas vezes, as mudanças profissionais. A velocidade com que as idéias mudam dentro de uma organização tem ganhado evidência, (ELIAS, 2016) tendo isso em vista, surge à necessidade de adaptação, e saber adaptar-se é essencial para o sucesso profissional, pois, cada vez mais as empresas buscam pessoas que tenham facilidade em trabalhar com a mudança.

Dentro de uma organização, independente da área que trabalhe, precisa tomar decisões referentes às atualizações no mercado de trabalho. A globalização faz com que as informações e novidades mudem rapidamente. Diante disso, entre as equipes surgem os medos advindos do processo de adaptação, ou a falta dela. Sobre isso Ignaczuk (2020, p. 98) diz: “(...) o medo está relacionado à sua capacidade técnica de lidar com uma nova ferramenta, se existe um receio em relação às mudanças colaterais que podem ser necessárias — como morar em outra cidade — ou até mesmo se você tem receio de perder o emprego”. Por isso, é indispensável que algumas atitudes sejam tomadas em relação a esse processo.

Ignaczuk (2020) continua argumentando que os gestores precisam encontrar o foco desses medos e buscar exterminá-los. Uma das formas é manter a equipe bem informada sobre as atualizações, fazendo com que eles participem ativamente das decisões que precisam ser tomadas e na forma como serão trabalhadas. Tendo a participação de todos no processo desde o início, quando a mudança realmente acontecer, o trabalhador já estará acostumado a ela.

Um exemplo atual sobre a necessidade de adaptação ocorreu com a pandemia da COVID-19. Muitas empresas, assim como escolas e universidades, tiveram que migrar para o modelo remoto de trabalho e passaram então, a cumprir suas atividades profissionais dentro de suas casas. Trata-se do modelo de teletrabalho" (BARROS; SILVA, 2010), ou "*home-office*", como é atualmente conhecido. Inicialmente essas mudanças foram repentinas e necessárias, e com o passar do tempo, muitas empresas passaram a produzir uma forma mais cômoda de vender, usando a internet, com reuniões através de sites de *streaming*, surgindo uma solução eficaz para as mudanças inesperadas, podendo até ser uma estratégia para as mudanças que possam vir.

Mas esse modelo de trabalho não é atual. Embora tenha ganhado evidência no último ano, esse modelo remoto de trabalho já era estudado há alguns anos. Uma das vantagens da adaptação ao modelo *home-office* é o fato de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. "uma das vantagens percebidas pelos teletrabalhadores, principalmente, pela flexibilidade de horários e por poderem realizar atividades de interesse pessoal. Podendo ter um trabalho mais flexível, com mais contato com os familiares" (BARROS; SILVA, 2010). Essa também pode ser uma vantagem na economia de cada profissional, já que os gastos com alimentação e transporte são reduzidos. A adaptação a essas novas mudanças, passa a ser uma exigência e não apenas uma alternativa, como no passado.

## 2.2.8 Gestão Estratégica

Dentro de uma empresa existem diferentes cargos e funções diversas. A evolução pessoal de cada um é necessária para que haja crescimento geral da empresa. Os responsáveis por monitorar e buscar tal evolução são os líderes (SINEK, 2019), por isso, é imprescindível que os empresários prezem pelo bom relacionamento com os colaboradores, desenvolvendo estratégias para o crescimento de modo geral.

O que muitos não consideram, é que gerir pessoas é um desafio. É necessário manter-se sempre atualizado, reinventar-se frequentemente, a fim de que os interesses da instituição estejam de comum acordo com os funcionários, "A motivação principal de sua existência diz respeito à criação de uma cultura organizacional de comprometimento e

altamente motivada, que possa valorizar as pessoas, desenvolvê-las e reter os talentos da empresa” (SEBRAE, 2017). Esse processo deve ser feito através de um planejamento estratégico adequado para incentivar os trabalhadores e causar satisfação aos clientes. Tais conceitos independem da área de atuação.

Segundo Campos (2017), o gestor deve olhar o liderado não como um objeto manipulado, mas como um ser individual com singularidades e necessidades, ou seja, precisa ser uma pessoa que saiba trabalhar com pessoas, e não tratando-os como máquinas.

Sobre o modelo mecanicista utilizado há anos, onde o chefe era o centro do poder e os trabalhadores eram vistos apenas como executores de tarefas, veio perdendo vigor com o tempo. O modelo buscado nas empresas atualmente é o de colaboração, onde todos têm voz e papel ativo nas tomadas de decisões, tal método só tem eficácia, pois os gestores da atualidade tem visto que os resultados são mais positivos quando há diálogo e acessibilidade entre chefe e chefiado, essa mudança chama-se gestão estratégica: “A Gestão Estratégica de Pessoas surgiu com a necessidade que os colaboradores estejam cada vez mais a par da realidade da organização” (SILVA, 2017).

O setor de Recursos Humanos (RH) também teve que passar por processos de reorganização. Em vez de ter função apenas de contratar e demitir, agora precisa levar em consideração os fatores psicológicos e sociais que interferem diretamente no processo produtivo (SANTOS et al, 2018). Tendo isso em vista, muitas empresas, que antes não viam necessidade, agora contratam profissionais da psicologia para trabalhar em acordo com os recursos humanos. Com isso os locais de trabalho passaram a ser muito mais empáticos e justos. E isso se deve ao sucesso de gestões que se preocupam em planejar estratégias para o bom andamento pessoal e empresarial.

### 2.2.9 Comunicação Organizacional

O processo de comunicação é muito fácil atualmente. A proximidade que a internet trouxe às pessoas, faz com que todos possam estar em contato com seres diferentes e distantes ao toque de uma tela. A rápida evolução da tecnologia traz uma comodidade a todos, mas ao mesmo tempo, torna os diálogos em ambientes frágeis, onde podem surgir

diversas interpretações, que muitas vezes causam conflitos entre os envolvidos (PATTON et al., 2021)

Mas quanto à comunicação no mercado de trabalho é posta em evidência, ela precisa ser clara e objetiva. Fala-se muito que o relacionamento entre chefe e empregado deve ser cordial e que isso acarreta em desenvolvimento geral da instituição. A boa relação entre ambos também resulta em equipes motivadas e focadas, que prezam pelo bom relacionamento com o grupo. Entretanto, o motivo para que todos esses adjetivos sejam aplicados, é necessário que haja uma boa comunicação organizacional:

O sucesso da **comunicação organizacional** se relaciona, sobretudo, com a capacidade de gestores transmitirem os valores da instituição, construírem um bom clima no ambiente de trabalho e garantir que todas as mensagens e tarefas sejam transmitidas de forma eficaz (G8INSTITUTO, 2016)

Comunicar-se de maneira clara e respeitosa com os colegas de trabalho é parte essencial para o sucesso geral de uma empresa (SOUZA et al, 2009). Pode-se dizer que, além de trazer benefícios evidentes para as finanças da instituição, ainda evita problemas sociais, que refletem diretamente nos aspectos motivacionais e de satisfação do trabalhador.

“Uma comunicação eficiente é sem qualquer sombra de dúvida, o fator mais importante no sucesso de uma empresa. O relacionamento entre as pessoas só é possível através da comunicação” (SOUZA et al, 2009, p. 15). Por isso, é primordial que na comunicação entre pessoas de vivências, costumes e opiniões diferentes haja a busca pela compreensão exata daquilo que se pretende comunicar, buscando não apenas falar, podendo ser interpretado de maneira errada, mas comunicar-se claramente, a fim de que não haja falhas nesse processo.

Para Wachiwcz (2011), é necessário que algumas técnicas de comunicação sejam utilizadas no ambiente de trabalho, evitando comunicação não-verbal que leve o interlocutor a interpretar de maneira equivocada o sinal. Para uma maior compreensão de todos e evitar conflitos iminentes, é aconselhável manter uma comunicação verbal clara, com gestos e tom de voz cordiais, promovendo um ambiente confortável e esclarecedor para todos. Os códigos enunciados nesse processo precisam ser claros, para que não haja ruídos que possam acarretar em problemas maiores. É importante lembrar que o ato de ouvir também precisa ser



cuidadoso, buscando sempre esclarecer dúvidas que possam surgir, mantendo uma relação de empatia com o emissor da mensagem.

### **2.3 Benefícios da inteligência emocional nas organizações**

A empresa, sobretudo o seu processo de gestão, precisa sempre estar atento às mudanças que a sociedade traz ao longo dos tempos, para que, desta forma, todos trabalhem com o foco no mesmo objetivo e, assim, tanto empresa quanto funcionários se beneficiem deste crescimento.

Apesar de que na maioria dos diferentes cargos, a inteligência geral constitui o maior preditor de desempenho profissional e produtividade, não se pode negligenciar o fato de que o valor das pessoas em uma organização não se reduz ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Também devem ser levadas em conta outras qualidades, não menos essenciais, como integridade, confiança, iniciativa, além das suas habilidades para trabalhar e conviver com outros (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009, p.7).

Goleman (2007) afirma que a gestão contemporânea tem como maior desafio, a fim de aumentar os lucros da organização, a administração de pessoas. Isto é reflexo dos modelos estratégicos de administração que vem da necessidade de aumentar o controle e o desempenho dos processos tanto internos quanto externos. Desta forma, o profissional e/ou líder precisam ampliar a sua atuação dentro das organizações para, assim, ser um colaborador estratégico e, também, responsável pela garantia dos objetivos da instituição e, sobretudo, do cliente.

Deste conceito, faz-se importante que este profissional saiba solucionar conflitos diversos, os quais envolvem múltiplos interesses e que também fazem parte da natureza comportamental, ou seja, é preciso compreender que não está se gerenciando apenas o trabalho, mas sim pessoas. E estas possuem sentimentos e emoções que influenciam diretamente no comportamento e, também, na sua atuação profissional (GOLEMAN, 2007).

Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional (GOLEMAN, 2012, p. 338).

Portanto, é preciso compreender que o controle destas emoções, a IE, traz transformações relevantes também no ambiente profissional, já que, desta forma, o sujeito se torna mais consciente de suas responsabilidades e também sobre o cuidado consigo e com os demais, fazendo, assim, o uso das habilidades que possui para a promoção de mudança cultural e social no lugar onde vive e/ou trabalha (GOLEMAN, 2012).

Além disto, a Inteligência Emocional traz diversas contribuições dentro dos comportamentos da organização, sobretudo, impactando diretamente no desempenho do indivíduo em seu trabalho, além das relações que ele estabelece no ambiente (MAYER et al., 2000).

A maioria dos problemas no desempenho de um empregado não surge de repente; desenvolve-se com o tempo – observa J. R. Larson, psicólogo da Universidade de Illinois. – Quando o chefe não diz imediatamente o que sente, isso leva a um lento acúmulo de frustração. E aí, um dia, explode. Se a crítica tivesse sido feita antes, o empregado poderia ter corrigido o problema. Demasiadas vezes, as pessoas criticam apenas quando a coisa transborda, quando ficam iradas demais para conter-se. E é aí que fazem a crítica da pior forma num tom de mordente sarcasmo, trazendo de volta uma longa lista de queixas que guardaram para si mesmas, ou fazendo ameaças. Esses ataques saem pela culatra. São recebidos como uma afronta, e quem a recebe fica irado por sua vez. É a pior maneira de motivar alguém (GOLEMAN, 2012, p. 167).

Desta forma também, Goleman, Boyatzis e Rhee (2002) afirmam que a inteligência emocional é um dos elementos principais que diferenciam profissionais e líderes e, ela precisa apoiar as competências comportamentais. Neste contexto, aspectos intrapessoais e interpessoais são importantes nas competências da IE.

O aspecto da relação intrapessoal é a capacidade de integrar o autoconhecimento, autodomínio, auto afirmação e a automotivação. Goleman (2012, p. 55) afirma que este

aspecto junto do interpessoal resulta na Inteligência Emocional que é "a 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 e também, é a grande responsável pelo sucesso e insucesso das pessoas.”

Já a relação interpessoal é a forma de interação com os outros indivíduos que fazem parte do meio de convívio. Este aspecto é um fator bem importante nas organizações e, também, está bem atrelado aos resultados da empresa (GOLEMAN, 2012).

Portanto, compreende-se que pessoas mais inteligentes emocionalmente são mais aptas para usar suas competências emocionais a fim de perceber momentos que exigem maior atenção e controle delas, conseguindo, desta forma, um melhor relacionamento com seus colegas, líderes e seguidores (GONZAGA; RODRIGUES, 2018).

Além disto, Gonzaga e Rodrigues (2018) afirmam também que, atual e crescentemente, mais organizações estão buscando trabalhar com a Inteligência Emocional com seus líderes e funcionários por perceber a sua importância para a organização como um todo.

## **2.4 Contexto emocional nas organizações**

Levando em consideração que, atualmente, as empresas estão à procura de profissionais que possuam habilidades emocionais desenvolvidas, é preciso considerar que, desta forma, elas precisam cuidar para que o clima da organização seja mantido por meio de práticas que estimulem o desenvolvimento de seus colaboradores (SILVA, 2010).

Deste modo, Silva (2010) afirma dizendo que é preciso divulgar aos seus colaboradores, de modo bastante assertivo, os valores, a cultura da instituição, além de promover momentos de treinamento que desenvolvam tanto habilidades técnicas quanto emocionais. Além de que, é preciso que levem em consideração os diferentes cargos e responsabilidades dentro de sua função para que os eventos promovidos possam atingir os objetivos esperados com tais treinamentos para que, assim, seja mantido o clima organizacional. Além disso, é preciso considerar também que todo indivíduo tem

necessidades e estas precisam de atenção. Neste contexto, pode-se dividir as necessidades humanas em três grupos: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

As necessidades fisiológicas, segundo Chiavenato (2003) estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo em diversos aspectos como: alimentação, atividade física, satisfação sexual, segurança contra perigos, abrigo e sono.

Já as necessidades psicológicas tratam das necessidades de uma segurança mais pessoal, mas também de participação, ou seja, ser reconhecido, além de autoconfiança e afeição dentro e fora do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2003).

E, por fim, as necessidades de autorrealização estão associadas da educação e cultura das pessoas e, dificilmente, esta necessidade chega a ser completada, pois assim que cada um satisfaz aquilo que necessita, criará outras necessidades a serem alcançadas e assim por diante (CHIAVENATO, 2003).

Desta forma, Silva (2010) ressalta também que para que o ser humano satisfaça essas necessidades, ele precisará de recursos financeiros, os quais obterá através de seu trabalho. E, sendo assim, é por meio deste ganho que buscará atingir suas vontades e desejos pessoais.

Ainda, em uma empresa, todos buscam pela aceitação do grupo e o reconhecimento a fim de que seja reconhecido e valorizado pelo trabalho que desenvolve, bem como a importância que destina para isto (SILVA, 2010).

É a partir daí que a instituição se torna importante, pois ela precisa apresentar maneiras de que, ao contratar um funcionário, está aceitando também as suas necessidades e, para isso, precisa entregar a este as condições para que ele consiga dar o seu melhor e, por fim, a empresa possa manter um bom clima organizacional (SILVA, 2010).

O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável (CHIAVENATO, 2003, p. 121).

A partir disso, deve-se compreender o clima organizacional como o ambiente de relacionamento que existe no ambiente de trabalho que é notado pelos funcionários. Assim também, é possível realizar uma mensuração por meio de ferramentas as quais avaliam o ambiente emocional de maneira geral, além de planejamento, processos, liderança e, também, de relação. Estes fatores interferem diretamente na forma de executar o trabalho seja de curto ou a longo prazo, além disto, fatores externos também podem ser considerados na influência do clima, por isso, dentro da organização alguns aspectos são importantes a serem considerados como: confiança na chefia, relação entre os pares e a motivação dada aos funcionários (GRAMIGNA, 2002).

Um estudo feito por Hansen e colaboradores (2018) tinha o objetivo de identificar relações existentes entre as dimensões da inteligência emocional e as dimensões de engajamento no trabalho. Foram selecionados 132 profissionais que atuavam em cargos de gestão ou em equipes de empresas no Rio Grande do Sul. Os autores encontraram que existe uma relação forte e positiva associada com as dimensões de inteligência emocional e engajamento no trabalho, desta forma, concluíram que as decisões da organização implicam fortemente nos objetivos das organizações.

## **2.5 O contexto pandêmico da covid-19 nas organizações**

Devido a situação da pandemia da COVID-19 em todo o mundo, as organizações, sejam de pequeno ou grande porte, sobretudo boa parte das maiores empresas, tiveram que se adequar à nova realidade e, assim, o trabalho em casa ou *home-office* passou a ser algo real.

Contudo, a obrigatoriedade de permanecer em casa trouxe diversas mudanças de comportamento nos trabalhadores que, por sua vez, também precisaram se adequar a este diferente contexto apresentado para preservarem sua saúde, mas muito disto também afetou a relação com as organizações.

Segundo Sobratt (2016) é considerado teletrabalho aquele realizado à distância por meio de uso de tecnologias como computadores, telefones e qualquer outra tecnologia que permita a execução das atividades laborais.

Muitos não tinham ideia sobre a quantidade de empresas que já atuavam com o modelo remoto, mas pesquisas mostram o aumento significativo do trabalho remoto desde 2012, já que isto gera redução de gastos da organização, além de também da redução de espaços (BLOOM, 2014).

Okano e colaboradores (2020) realizaram um estudo com o objetivo de compreender as principais dificuldades em empresas de grande porte em ajustar a infraestrutura de TIC ao novo cenário da COVID-19. Neste estudo, os autores apontaram que as empresas conseguiram suportar as demandas e, também, precisaram forçar os colaboradores a adotarem novas rotinas de trabalho.

Apesar das dificuldades encontradas por colaboradores, outros afirmam ter melhorias em seu rendimento. É o que afirmaram Bridi (et al., 2020) ao analisarem os resultados de ritmo e qualidade de trabalho, pode-se constatar que quase 49% dos trabalhadores aumentaram o seu ritmo de trabalho e, desta forma, quase 88% afirmam ter um melhor rendimento no trabalho remoto se comparado ao presencial.

Por outro lado, alguns outros colaboradores apontaram como dificuldades a falta de contato com os colegas, interrupções ocorridas por outras pessoas que convivem no ambiente residencial e, também, a dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional (BRIDI et al., 2020).

Diante disto, várias pesquisas feitas já relataram pontos positivos e negativos do trabalho *home-office* aos colaboradores. Pode-se citar, por exemplo, a pesquisa de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) que apontaram como vantagem o amadurecimento profissional de jovens, mas, em contrapartida, existe uma precarização e descontrolado da carga de trabalho.

Em outro estudo feito por Eom, Choi e Sung (2016), foi apontada como vantagem uma melhor qualidade de vida, redução de stress e tempo em deslocamento e, de outro lado, indicaram como desvantagem o isolamento social e, também, os problemas com as falhas das tecnologias.

Diante do contexto da pandemia da COVID-19, Malta e colaboradores (2020) realizaram um estudo abordando as mudanças no estilo de vida das pessoas, as quais estavam associadas com o isolamento social. Neste estudo, participaram 45.161 pessoas entre 18 anos ou mais e os autores notaram que as atividades físicas tiveram drástica redução, já que foi

substituída pelo tempo em frente às telas; outro fator foi o alto consumo de alimentos industrializados e bebidas alcóolicas, bem como o aumento pelo uso de cigarros.

Em outro estudo, feito por Almeida (et. al, 2020) trouxe que as mudanças no cotidiano dos brasileiros por conta da pandemia foram bastante drásticas, ressaltando não apenas as questões de saúde, mas também socioeconômicas de comportamento, visto que o isolamento fez com que todos necessitassem se afastar do convívio, do trabalho e, até mesmo, da rotina organizacional.

Além do mais, estudos de sociologia do trabalho trazem questões de vulnerabilidade como forma de precarização do trabalho durante e pós pandemia, sobretudo nos processos relacionados à sociabilidade. Ainda, os estudos apontam um aumento nas desigualdades sociais após toda esta situação (PIRES; CARVALHO; XAVIER, 2020).

Magalhães (2020) também destaca que diversos problemas foram trazidos pela situação pandêmica, além de questões associadas à economia, entre eles, o autor cita a capacidade de liderança. O autor aponta que é preciso que o líder avalie todos os fatores antes, durante e após a pandemia para que, assim, tome as decisões mais assertivas com o objetivo de recuperar os problemas e voltar a atingir as metas estabelecidas pela instituição.

Também, faz-se importante destacar que esta nova realidade trouxe diversas preocupações a todos os envolvidos em uma organização, pois todos necessitam buscar diferentes meios para atenderem às suas demandas e, assim, não terem grandes prejuízos ou, pior, fecharem as portas. Contudo, tal preocupação ainda não cessou, pois é necessário reaver todos os processos dificultosos neste período (CASTRO et al., 2020).

Diante deste contexto, é preciso que o líder saiba gerenciar todos estes receios e melindres tanto da organização quanto de seus colaboradores, desta forma, exige-se que o líder avalie a situação atual, repensar e replanejar todos os seus meios de produção e atuação no trabalho e, assim, possa contar com os seus colaboradores para reagirem frente a isto (AVANZI, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No capítulo de Procedimentos Metodológicos expusemos as opções exercidas necessárias à realização deste estudo por servirem como suporte para solucionar o problema de pesquisa e alcançar os objetivos geral e específicos elencados.

Assim, apresentamos os seguintes tópicos: o Tipo de Estudo, que aos atributos utilizados para aplicação deste estudo; os Sujeitos do Estudo, estabelecendo os sujeitos envolvidos para a resolução do problema de pesquisa encontrado; a Coleta de Dados, que clarifica como foi realizada a obtenção dos dados; a Técnica de Análise de Dados, que demonstra a forma utilizada para organização e análise dos dados levantados; a Limitação do Estudo, que manifesta as barreiras encontradas durante a realização do trabalho e para o alcance de informações.

### **3.1 Tipo de estudo**

Este estudo se caracteriza por ser descritivo exploratório, pois, de acordo com Gil (2017), pesquisas descritivas são aquelas que buscam levantar a opinião, atitudes e crenças de uma população, e, exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. Para isso são necessários: 1) pesquisa bibliográfica; 2) entrevista com pessoas que tiveram esta experiência; 3) análise de exemplos que possibilitem uma compreensão sobre o assunto. Por ser exploratória, a pesquisa utilizou deste método durante todo o seu processo, desde o levantamento bibliográfico até a análise dos dados obtidos na entrevista.

A abordagem de pesquisa é qualitativa, visto que os dados de interesse possuem um grau de profundidade que não podem ser quantificados, além de a finalidade de uso destas informações ser compreender o impacto do discurso dos profissionais e não quantos colaboradores pensam semelhante.

Segundo Minayo (1994, p. 21) “estão imersos em um universo de motivos, aspirações, valores e atitudes correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.



Após a realização da coleta de dados, as informações obtidas foram estruturadas para permitir uma análise que possibilitasse a qualificação destas informações, possibilitando a compreensão da influência do trabalho remoto para os colaboradores de uma empresa, bem como as questões relacionadas à Inteligência Emocional.

Desta forma, esta foi uma pesquisa aplicada e que considerou um estudo de caso, pois analisou a situação dos entrevistados antes e durante o trabalho remoto na pandemia da COVID-19.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Neste estudo de caso, o caso foi estudado analisando o grupo de pessoas que atuam na mesma empresa.

### 3.2 Sujeitos do estudo

Quadro 1 – Objetivos, Sujeitos e Coleta de dados da pesquisa

<i>Objetivos</i>	<i>Sujeitos</i>	<i>Coleta de Dados</i>
------------------	-----------------	------------------------

---

<p><i>(a) Conhecer a percepção e objetivos dos gestores da empresa em relação a gestão de pessoas e bem estar de seus profissionais frente a COVID-19;</i></p> <p><i>(b) Investigar a política de gestão de pessoas e recompensas praticada na empresa antes e depois da pandemia da COVID-19;</i></p> <p><i>(c) Analisar qual era a percepção dos profissionais quanto às políticas de recompensas e Inteligência Emocional praticadas na organização antes e depois da COVID-19 e sua auto verificação sobre questões emocionais oriundas no mesmo período;</i></p> <p><i>(d) Identificar quais foram os principais problemas relacionados com a inteligência emocional em função da COVID-19 na RKS Engenharia de Estruturas;</i></p> <p><i>(e) Trazer a empresa RKS Engenharia de Estruturas sugestões de ações que corroborem para maior equilíbrio emocional e bem estar entre os colaboradores da organização.</i></p>	<p>24 Engenheiros civis que atuam na empresa RKS Engenharia de Estruturas Ltda.</p>	<p>Questionário aberto on-line (Google formulário)</p>
---	---	--

A aplicação da pesquisa ocorreu na empresa RKS Engenharia de Estruturas Ltda., atuante no mercado brasileiro e latino americano de cálculo estrutural e engenharia civil há 28 anos.

A coleta de dados aconteceu por meio de questionário aberto contando com a participação de 24 engenheiros civis e com o objetivo de compreender como os funcionários desta organização se encontravam emocionalmente, considerando a situação da pandemia, a mudança de comportamento durante este período bem como identificando ações de Inteligência Emocional no ambiente organizacional.

Dos 24 funcionários selecionados para a entrevista, apenas 11 participaram, o que representa 45% do total de engenheiros e quase 20% da totalidade de profissionais atuantes atualmente na organização.

Os demais apresentaram dificuldades em relação às variáveis tempo disponível, em virtude da alta demanda de entregas de serviço e tempo necessário para despender com o questionário. Ainda, trouxeram alegação de que alguns obtêm dificuldade para realizar respostas discursivas e gostariam de um questionário objetivo, por serem engenheiros e apresentarem mais facilidade para este tipo de resposta. Outros tiveram medo de terem suas respostas expostas, mesmo sendo explicado que o sigilo seria mantido e não era necessário expor sua identidade para participar e, que além disso, todas as respostas seriam utilizadas em um estudo acadêmico.

Ainda, outra contestação realizada em relação ao preenchimento dos questionários foi o fato de este estudo ser realizado por estudantes de Administração, e não por acadêmicos do curso de Psicologia, que, para alguns engenheiros, trouxe desconfiança por não compreenderem a importância para uma organização do resultado deste estudo para melhoria, inclusive, do bem estar dentro da própria empresa em que trabalham. Ainda que trazendo luz a esta objeção, o posicionamento dos mesmos não teve alteração.

A empresa trabalha com modelo de contratação de profissional para prestação de serviços dos profissionais que foram solicitados a responder o questionário, em virtude de os engenheiros, especificamente, trabalharem por entregas de projetos, e não por carga horária pré contratada, dificultando a obrigatoriedade de preenchimento do questionário. Ainda, o

modelo remoto de prestação do serviço devido ao distanciamento social também foi o fator que dificultou uma abordagem mais vigorosa.

Para a busca de mais retornos, o engenheiro sócio responsável em acompanhar este estudo dentro da organização utilizou de diversos meios para solicitar maior adesão ao questionário: e-mail coletivo ao grupo de engenheiros, mensagem de texto através da plataforma *WhatsApp* do grupo interessado, e-mail adicional sobre a importância de responder a pesquisa, e, por fim, convocação individual dos profissionais, forma pelo qual foram identificadas as questões relatadas acima. Todas essas abordagens foram realizadas ao longo de três semanas.

### **3.3 Coleta de dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2011) o questionário é um instrumento desenvolvido para a ciência e feito por perguntas que sejam respondidas sem a necessidade de o entrevistador estar presente, o que não era possível em virtude do distanciamento social ainda aplicado na organização, fazendo com que a possibilidade de realizar entrevista com os colaboradores tornasse inviável, e, este tipo de coleta de dados tem como objetivo coletar informações de um grupo.

Oliveira (1997) também apontou que para um questionário ser utilizado em pesquisas científicas é preciso ter três elementos básicos: é o principal de um levantamento, precisa reunir informações importantes, sem esquecer nenhum dado fundamental e ser redigido em uma linguagem precisa e adequada, respeitando as normas da língua.

A aplicação do questionário foi realizada de forma *on-line*, com perguntas abertas, por meio do uso da ferramenta *Google Formulários*, possibilitando uma leitura de dados mais digital, rápida e sem a necessidade de agendamento ou atendimento presencial.

Dentro do questionário, as perguntas tiveram a finalidade de levantar informações sobre o tempo de trabalho na organização, bem como dados sobre o andamento da rotina de trabalho antes da pandemia. Posterior a isto, as perguntas voltaram para as medidas e iniciativas feitas pela organização para trabalhar com a Inteligência Emocional no ambiente

organizacional. E, por fim, os engenheiros foram questionados quanto ao trabalho remoto feito durante a pandemia, visto que este é o objetivo da pesquisa.

Ainda, para compreensão sobre o ponto de vista da parte estratégica da organização sobre alguns assuntos abordados neste estudo, como Inteligência Emocional, bem estar e Benefícios e Recompensas, além das práticas realizadas na organização, foi realizada uma entrevista de forma remota, através da plataforma *Google Meet* com um dos engenheiros-sócio, que atua diretamente com o público alvo do nosso questionário, os engenheiros civis, e ficou responsável em fazer a ligação entre nosso estudo e à empresa, além de conversas informais com o mesmo através da plataforma *WhatsApp*.

No processo de análise de dados, mesmo com toda a preparação e auxílio de alguns profissionais que atuam na instituição, não foi possível coletar todas as respostas, visto que, após a pandemia, a demanda de trabalho, durante as atividades de rotina dos engenheiros entrevistados, aumentou. Deste modo, muitos repassaram que seria difícil para responder às questões feitas, além disso, alguns relataram não confiar no repasse de algumas informações, mesmo recebendo toda a explicação que se tratava de uma pesquisa, que os dados seriam mantidos em total sigilo.

Na parte do levantamento bibliográfico, foram utilizados diversos livros e artigos publicados que abordam o assunto. Entre os autores mais utilizados dentro deste assunto, pode-se falar de Chiavenato, Goleman e Magalhães, autores com produções nos períodos entre 2005 a 2021.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 2017, p. 168).

A análise de dados é um processo no qual os sentidos da pesquisa foram formados a partir da interpretação do que os questionados disseram e o que o pesquisador compreendeu do assunto que ele está desenvolvendo.

A partir de técnicas de análise de conteúdo foi realizado o tratamento dos dados desta pesquisa qualitativa (MINAYO, 1994).

Conforme Bardin, análise de conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (1979, p. 42).

Deste modo, a partir desta técnica, buscou-se articular grupos de respostas obtidas relacionadas com suas devidas temáticas abordadas na fundamentação teórica, utilizando a teoria do levantamento bibliográfico para compreender e problematizar as colocações dos questionados. Com a identificação de recorrência na fala dos pesquisados e suas conexões com o referencial teórico buscou-se responder às perguntas levantadas nesta pesquisa, interpretando se o esperado pelo estudo teve relação com o exposto pelos respondentes. Ainda, a fim de preservar a identidade, os entrevistados serão identificados por E e o número como no exemplo: *E1*, *E2*, e assim por diante.

### **3.5 Limitações do estudo**

Este estudo foi desenvolvido na empresa RKS Engenharia de Estruturas Ltda. em tempos pandêmicos o que limitou a pesquisa de campo devido ao fato de estarmos impossibilitados de ter contato presencial com os funcionários da empresa bem como inviabilizou a realização de visitas técnicas para compreensão melhor de como funcionava o dia a dia laboral dentro da empresa.

Os engenheiros civis entrevistados atuam nesta mesma organização e trabalharam durante a pandemia de modo remoto, o que impediu a aplicação de uma entrevista presencial mais pessoal e elaborada.

Apesar da pesquisa retratar aspectos de anos anteriores e do ano passado, mas especificamente por conta da pandemia da COVID-19 e suas mudanças às organizações, a pesquisa teve como data limite o ano de 2021, não excedendo este prazo para a sua realização.

## **4 ESTUDO DE CASO**

No presente capítulo, serão apresentados um diagnóstico da empresa analisada junto com o contexto organizacional perante processos de Recursos Humanos relacionados ao tema estudado, os resultados obtidos através das ferramentas de coleta de dados utilizadas em conformidade com os objetivos específicos, e a discussão dos dados e contextos verificados, com o propósito de trazer correspondência e contraposições entre a percepção dos colaboradores da empresa, suas ocorrências emocionais com o episódio da pandemia do COVID-19, e os principais problemas relacionados à Inteligência Emocional que surgiram com a pandemia da COVID-19 na empresa RKS Engenharia de Estruturas.

### **4.1 Diagnóstico organizacional**

Empresa fundada em 1994, a RKS Engenharia de Estruturas oferece serviços na área de cálculo estrutural para construção civil. A empresa matriz está localizada em Florianópolis, em Santa Catarina, possui cinco colaboradores realizando seus serviços em uma estrutura montada em Balneário Camboriú, além de uma representação de seus serviços em Montevideo que conta com 3 profissionais, totalizando 56 colaboradores diretos, entre engenheiros civis, estagiários, desenhistas, e profissionais do setor administrativo.

Com 28 anos de atuação no mercado, possui mais de 1.800 empreendimentos projetados, contabilizados a partir de 2004, e seus principais clientes contemplam empresas públicas e privadas do setor de construção civil e imobiliário, entre elas as principais construtoras atuantes na política pública do governo federal Casa Verde e Amarela, antigamente conhecida como Minha Casa, Minha Vida.

No que concerne ao seu escopo de trabalho, desenvolve projetos em concreto armado, concreto protendido, concreto pré-moldado, alvenaria estrutural e aço, e em seu portfólio técnico encontram-se projetos para segmentos do mercado como edifícios residenciais e comerciais, estações de tratamento de água e esgoto, fábricas e indústrias, hotéis, hospitais,

shopping centers, universidades e escolas, igrejas e templos ecumênicos, pontes, viadutos e outras obras de artes rodoviárias, estádios de futebol, reforço de estruturas vulneráveis, entre outras.

Durante sua trajetória, construiu notoriedade por entregar o seu objetivo de garantir aos seus clientes um atendimento baseado na máxima eficiência técnica, operacional e econômica, com procedimentos de verificação e garantia de qualidade. Em decorrência, este posicionamento exigiu, ao longo de todo o seu curso, assegurar a competência do seu corpo técnico confirmando a participação frequente, pela maior parte do tempo, em congressos, seminários e cursos no território nacional e no exterior, além de investimentos em infra-estrutura tecnológica de software e hardware.

Na empresa não há um setor responsável exclusivamente por Recursos Humanos. Em tempos anteriores, havia um responsável para cada área: Recursos Humanos, Projetos e Financeiro. Entretanto, em 2012, foi necessária a redução do quadro de funcionários e, por consequência, os responsáveis pelo administrativo tiveram que assumir grande parte dos processos e também terceirizar as atividades que demandam mais tempo.

Atualmente, no corpo administrativo, atuam uma gerente da área e duas assistentes, que realizam todas as funções cotidianas administrativas — folha de pagamento, controle de banco de horas e contratação de pessoal, financeiro, contratos, entre outras — no que tange documentações e repasse de orientações.

Ainda que possua profissionais destinados essencialmente a atividades administrativas, na RKS Engenharia de Estruturas não há processos estruturados de Recursos Humanos além daqueles necessários para o funcionamento geral da empresa, como alguns citados no parágrafo anterior. E, portanto, não há procedimentos e atenção constante ao estado emocional de seus colaboradores, como equipe.

Contudo, a empresa, e seus gestores, está permanentemente aberta para ouvir e receber as necessidades profissionais e pessoais que surgem individualmente, e ao emergir questões coletivas profissionais, se coloca sempre a disposição para buscar soluções que alcance o máximo de benefícios para ambas as partes, demonstrando, da forma como conseguiu até o presente momento, que tem preocupação e considera importante o equilíbrio emocional de seus profissionais e a abordagem da Inteligência Emocional na organização.



No período prévio à pandemia do COVID-19, os profissionais da empresa trabalhavam exclusivamente no modelo presencial, exceto um colaborador, por residir em São Paulo, e os profissionais da representação de Montevideo, no Uruguai, exerciam, naquele momento, trabalhos no formato remoto.

Imediatamente após o início pandêmico a direção da RKS Engenharia, junto com os outros gestores de equipe de projetos e administrativo, planejou e providenciou hardwares e softwares necessários para que os profissionais que prestam serviços para os mesmos pudessem exercê-los com configuração remota, a partir de suas casas, para cumprir o distanciamento social solicitado à sociedade na época, além de incentivado pela própria organização. Atualmente, a maioria dos colaboradores continuam no modelo remoto de trabalho. Ainda, realizou duas pesquisas através de perguntas via *e-mail*, para buscar averiguar o estado emocional de seus colaboradores neste momento.

Esta pesquisa foi elaborada a partir do entendimento que um dos engenheiros-sócio possuía naquele instante sobre impactos emocionais e não foi elaborada com um planejamento prévio estruturado e comunicação clara sobre o que estava sendo realizado, os motivos e as consequências da aplicação desta consulta.

Seguindo a ideia de procedimentos estruturados na parte de Recursos Humanos, a organização não possui, também, um plano de benefícios e recompensas desenvolvido para seus funcionários em tempos além do período da pandemia do COVID-19. Contudo, ao que diz respeito a este momento ainda, enquanto o trabalho era exercido presencialmente, a empresa fazia pagamentos de vale transporte para todos os colaboradores conforme a distância da residência do colaborador até o local físico da RKS, com pagamento em espécie para aqueles que se deslocavam de carro, e via cartão de benefícios de transporte para os que utilizavam transporte coletivo.

Ainda, a RKS oferecia, duas vezes por semana, ao longo de, aproximadamente 20 minutos, ginástica laboral dentro da própria sede através da contratação de uma empresa terceirizada especializada, o que não é mais possível com a aplicação do trabalho remoto. A realização desta atividade era feita dentro de uma grande sala do espaço físico da empresa, e eventualmente, os instrutores buscavam utilizar áreas externas para mudança de ambiente e também de acordo com a quantidade de profissionais que se disponibilizaram a fazer a ginástica no dia, que era recomendada, mas não obrigatória. A chamada para a atividade era

realizada através da convocação pelo instrutor que passava de sala em sala chamando cada profissional, e por algumas pessoas já era considerado um compromisso marcado nos dias em que ocorria este movimento.

Além deste momento de entrosamento, mensalmente a empresa promovia confraternização de aniversariantes do mês, com bolos, doces e salgados, bebidas como sucos e refrigerantes, tornando este um momento esperado ao longo de todo o mês e de muitas trocas pessoais e profissionais. Todos os colaboradores presentes no momento da celebração eram contemplados, tanto na participação, quanto na escolha dos alimentos de acordo com restrições e objeções alimentares presentes, manifestando cuidado e atenção com cada indivíduo. Ainda, para o fechamento anual da empresa, era realizada uma festa ao longo de um dia letivo inteiro na semana, fora da empresa, onde toda a alimentação e atividades eram contemplados e custeados pela instituição e o transporte dos profissionais de Balneário Camboriú era oferecido através de vans, e permitia a presença de todos os colaboradores de Santa Catarina.

Porém, após o distanciamento social os momentos de entrosamento e confraternização foram encerrados e não ocorreu nenhum planejamento estruturado de celebração, benefícios e recompensas, tão pouco recompensas constantes, inclusive benefícios referentes a transporte. No entanto, no final do ano de 2021, a organização realizou uma distribuição de lucros entre somente os engenheiros que participaram da produção ao longo do ano como forma de agradecimento pelo empenho dos mesmos, que possibilitou o alcance das metas estabelecidas para o mesmo período. Esta distribuição não é prevista pela empresa, e inclusive não foi comunicada previamente, ficando como uma surpresa para os profissionais, e para o ano de 2022 não há garantias de que esta ocorrência possa se repetir, ainda que os resultados esperados sejam atingidos.

Em relação à percepção da RKS Engenharia sobre os impactos que um plano estruturado de benefícios e recompensas, assim como um acompanhamento constante sobre a saúde emocional de seus profissionais e as variáveis que influenciam em seu bem-estar, a mesma não dedicou, até o momento, investimentos e tempo para compreensão mais aprofundada desta abordagem, não obtendo ainda clareza suficiente, portanto, para perceber necessidade de elaboração de um planejamento neste aspecto para a saúde e Inteligência Emocional de seus colaboradores, assim como para a construção de melhor ambiente laboral e resultados da mesma.

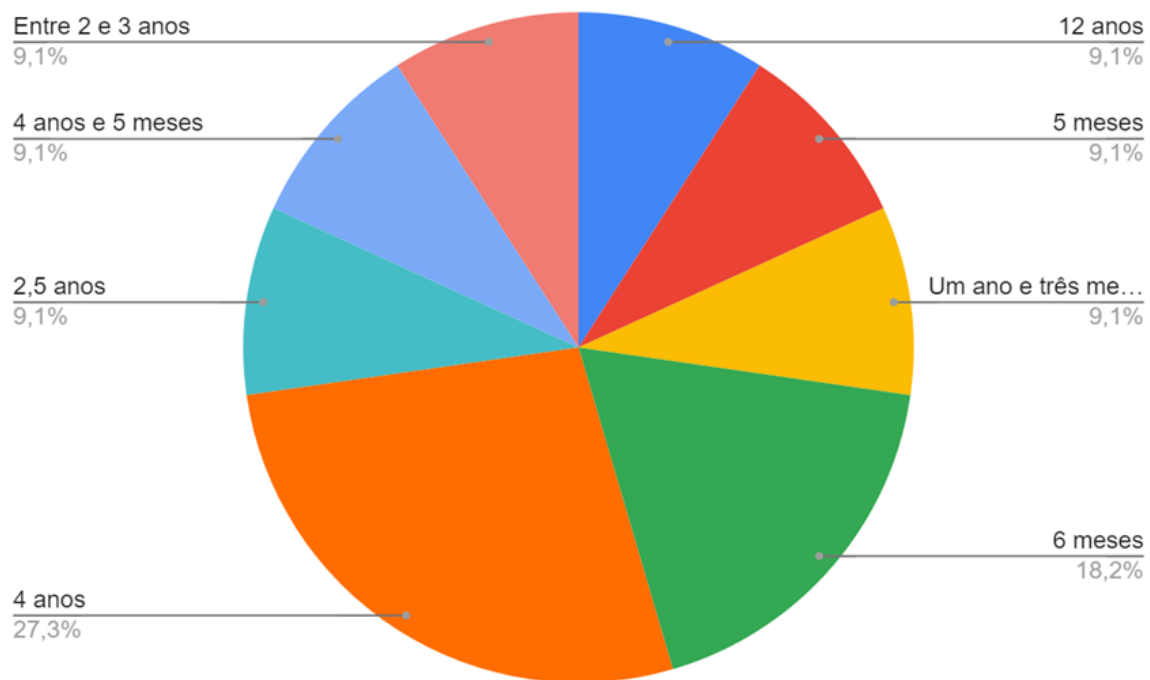
## 4.2 Resultados

Neste tópico iremos abordar somente a apresentação das respostas da pesquisa realizada com os engenheiros civis da RKS Engenharia. A análise e discussão das mesmas serão realizadas no tópico seguinte.

A fim de identificar o perfil dos participantes da pesquisa, o questionário iniciou perguntando sobre a idade dos entrevistados. Desta forma, os Engenheiros possuem entre 24 a 29 anos de idade, tendo, no grupo que participou da pesquisa, 4 mulheres e 7 homens, somente com um participante casado, o restante solteiros e todos sem filhos.

Sobre o tempo de atuação na empresa variam de 5 meses a 12 anos, segundo o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Quando questionados sobre o que sabiam a respeito de inteligência emocional, resalta-se aqui algumas respostas.

*E1: Acredito que seja o modo de relacionar as emoções e como elas podem afetar os costumes e ações diárias das pessoas*

*E3: Entendo como a capacidade de lidar com as próprias emoções e gerenciá-las de modo que não afetem negativamente no dia a dia.*

*E6: Para mim é estar no controle das ações. Ser racional.*

*E9: não*

*E10: Sim. Se trata de atitudes feitas por uma pessoa, que podem levar em conta ou não a emoção, mas que são controladas principalmente pela razão, evitando por exemplo que sentimentos ruins possam vir a afetá-la física ou psicologicamente, dificultando lidar com situações e/ou pessoas.*

*E11: É a capacidade de analisar, compreender e atuar a partir de emoções.*

Na sequência foi questionado se os entrevistados acreditam que tem uma inteligência emocional bem desenvolvida e, caso sim, se acreditam que mesmo com o COVID-19, conseguiram reagir à situação de forma equilibrada e de que forma. Ainda foi solicitado citar uma situação que tenha ocorrido no local de trabalho. E obtivemos como respostas:

*E1: Acredito que sim, mas ainda tem muito espaço para crescer mais. Acredito que consegui me adaptar razoavelmente bem a covid, mas sinto que o home office acaba dificultando um pouco o processo de aprendizado aos padrões da empresa, devido a falta de contato com o resto da equipe.*

*E3: Acredito que tenho mais facilidade de avaliar e trabalhar os meus próprios sentimentos do que com terceiros. De qualquer forma, trabalhamos para melhorar.*

*E4: Acredito que desenvolvo minha inteligência emocional a cada dia. A RKS é uma empresa que se preocupa com a integridade e saúde de seus funcionários, assim desde o início da pandemia foi dado todo suporte para que o trabalho fosse desenvolvido de maneira remota (em casa). Logo, como foi uma mudança repentina, o novo cenário de home office trouxeram novos desafios, no qual a rotina de trabalho acaba se misturando com a doméstica. Uma situação recorrente neste cenário é que como estou em casa, só pela minha presença, meus pais me procuram para solucionar problemas como se eu estivesse "disponível" para qualquer questão... Após muita conversa e explicação esses casos hoje não acontecem mais, porém no início ocorriam com certa frequência, resultando em certa chateação da minha parte.*

*E5: Acredito que sim, e que reagi ao COVID-19 de forma equilibrada. No começo da pandemia foquei em atividades ao ar livre e isso me ajudou. Depois de alguns meses já senti que estava adaptada ao "novo normal" e não me senti mais afetada. Quando comecei a trabalhar na RKS já estava totalmente acostumada com a situação.*

*E8: Em geral acredito que sim. O COVID não me afetou diretamente mas o homeoffice teve um grande impacto negativo, razão pela qual voltei o assim que possível para o escritório. Vejo muito positivamente a separação do ambiente de trabalho do ambiente de descanso.*

*E10: sim, mesmo com pessoas doentes na família consegui continuar trabalhando.*

*E11: Sim, mas dias ruins ocorreram como com todos, em que nem sempre o rendimento era o esperado e que preocupações com familiares e etc afetam o ritmo de trabalho.*

Quando questionados sobre como as emoções podem afetá-los no ambiente de trabalho, os engenheiros participantes responderam:

*E2: As emoções podem afetar as decisões principalmente em situações drásticas, situações de perigo, raiva, tristeza, quando esses sentimentos são excessivos, prejudicando das mais diversas maneiras, a depender do contexto. Em termos de trabalho é mais difícil, trabalhamos sempre seguindo o caráter ético, profissional e técnico, não existem muita*

*margem para que emoções possam afetar as decisões e soluções consideradas corretas. Ao menos num ambiente de trabalho remoto, ao qual vivemos por ora.*

*E4: As minhas emoções me levam sempre a tomar as decisões que acredito que vão me trazer mais felicidade e realização.*

*E6: Eu sou uma pessoa que penso e analiso as possíveis consequências em qualquer decisão. Acredito que até de maneira exagerada as certas vezes. Procuro sempre estar com a cabeça mais tranquila possível para decidir algo, porém nem sempre é possível. Esse meu jeito de ser evita que eu tome decisões imediatas.*

Sobre como percebem que as suas emoções afetam suas decisões pessoais e profissionais:

*E1: As emoções afetam diretamente todas decisões que são tomadas. Se estiver ansioso por exemplo, pode tomar uma decisão muito rápida e não analisar todo o contexto. Se estiver bravo pode acabar falando algo que na verdade não deveria ser dito. Se estiver triste pode ter dificuldade em focar no que é importante e não render tanto quanto gostaria.*

*E2: As emoções podem afetar as decisões principalmente em situações drásticas, situações de perigo, raiva, tristeza, quando esses sentimentos são excessivos, prejudicando das mais diversas maneiras, a depender do contexto. Em termos de trabalho é mais difícil, trabalhamos sempre seguindo o caráter ético, profissional e técnico, não existem muita margem para que emoções possam afetar as decisões e soluções consideradas corretas. Ao menos num ambiente de trabalho remoto, ao qual vivemos por ora.*

*E4: Eu sou uma pessoa que penso e analiso as possíveis consequências em qualquer decisão. Acredito que até de maneira exagerada as certas vezes. Procuro sempre estar com a cabeça mais tranquila possível para decidir algo, porém nem sempre é possível. Esse meu jeito de ser evita que eu tome decisões imediatas.*

*E7: afetam a produtividade, pra melhor ou pior*

*E9: Acredito que quando uma pessoa está motivada e de bom humor, ela realiza as tarefas com mais eficiência e com melhores resultados*

*E10: Indiretamente. Demandas que precisam ser feitas serão feitas, mas as emoções podem interferir na escolha em priorizar uma em relação à outra.*

Diante do questionamento sobre a relação com os colegas de trabalho e a importância que isto tem para a atuação na empresa, alguns entrevistados destacaram que:

*E1: Tenho poucas relações pessoais no trabalho já que todo meu contato foi via home office, mas apesar desse baixo contato acredito que são boas relações. Essas relações são extremamente importantes para a produtividade no serviço. Acredito que a boa relação gera uma conversa mais fluida e uma troca de informações mais coerente, além de uma liberdade maior para sanar dúvidas.*

*E2: Acredito que sim, ao menos com as pessoas as quais tenho contato. Boa relação não só pode aumentar a produtividade dos envolvidos, como servir para que não exista um acúmulo emocional excessivo decorrente de estresse e pressão por prazos e entregas. Estar bem relacionado com as pessoas faz com que existam diálogos, e não apenas ordens.*

*E4: Com a pandemia acredito que dificultaram as relações pessoais entre os funcionários, todavia todos estão dispostos a orientar/auxiliar da melhor maneira possível, tornando a rotina e desafios do trabalho mais leves.*

*E5: Considero boas, porém um pouco restritas devido ao home office. Gosto de poder interagir às vezes com meus colegas de trabalho e acho que isso melhora o meu desempenho.*

*E9: Sim, considero que o ambiente de trabalho na empresa é bom. Ter uma troca com os colegas permite que o dia a dia no escritório seja mais prazeroso.*

Na sequência foram indagados se conseguem reconhecer suas emoções no momento em que elas ocorrem, elucidando a forma como realizam isso e de qual forma, e se costumam lidar com emoções negativas. Ainda, foi solicitado exemplificar a resposta considerando a realidade profissional e a solução que buscou encontrar caso tenha ocorrido algo do gênero.

*E1: Acho que reconheço a maioria das emoções quando ocorrem, na maioria das vezes percebo quando fico agitado ou quando começo a ficar distraído/sem foco. Algumas vezes tento reconhecê-las parando para respirar e tomar uma água caso perceba que estou divagando ou agitado. Tentar limpar a mente também funciona nos casos onde estou agitado.*

*E2: Reconhecer, em geral sim, mas lidar com elas é um processo complicado, em geral aprendo a entender o que aconteceu exatamente e quais decisões deveria ter tomado apenas depois de ter passado o pior. Entretanto, no ambiente profissional é algo mais "pessoal", no momento, o estresse é o principal "inimigo", mas você não pode se deixar abalar, pois não existe nada vantajoso com essa escolha. Amenizar só se acalmando, e procurando voltar ao foco, as vezes até saindo para "pegar um ar", conversar com alguém, e depois de se situar na realidade, seguir com o trabalho.*

*E4: As vezes sim. Como descrevi anteriormente, em certos momentos eu analiso muito antes de tomar uma decisão e quando é algo novo, uma tipologia de projeto por exemplo, acontece de desenvolver certa ansiedade com a situação. Quando isso ocorre, busco dar uma pausa e tentar esvaziar a cabeça. Sempre busco respirar alguns minutos ou até mesmo preparar algo que seja rápido para comer. Tento perder o foco da situação propositalmente para posteriormente tentar enxergar de uma maneira diferente e solucionar a questão.*

*E9: Normalmente sim. Às vezes, costumo perceber pela forma como as outras pessoas reagem ao meu modo de falar. Quando percebo que estou doente, costumo ouvir música porque isso muda meu humor*

*E11: Sim, mas considero importante sentir as emoções ao invés de as reprimir. Então me permito sentir até o ponto que não faz mais sentido continuar com aquele sentimento.*

Em relação a ocorrência de alteração no equilíbrio entre razão e emoção com a chegada da pandemia cinco pessoas responderam que não perceberam mudanças, entre elas uma não percebe essa correlação, exceto:

*E1: A emoção tomou um pouco a frente pelas questões de ansiedade e medo. Não se sabia o quão perigoso era o covid e o receio de ter contraído e ser assintomático e acabar*



*transmitindo pra outras pessoas. Com o passar do tempo e a vacina os novos padrões e normativas se tornaram normais, e o equilíbrio já está normalizado.*

*E2: No início é um choque, uma mudança brusca de rotina, muitas incertezas, mas com a calma e a paciência, você coloca os pés no chão e se situa no novo ambiente ao qual está incluso, e então começa a replanejar e rever conceitos e decisões. Não é tarefa fácil, e umas pessoas levam mais tempo que as outras, mas todo mundo supera se estiver focado em seguir em frente.*

*E4: Sim. Sempre fui uma pessoa muito racional, porém a covid nos restringiu a momentos em que antes eram normais, como confraternizações por exemplo. Então sempre em que a emoção de encontrar pessoas vinham no meu pensamento o lado racional pesava no momento da decisão.*

*E10: Sim, pela incerteza do amanhã, as decisões que antes eram comandadas quase ou totalmente pela razão, passaram a ter também um peso da emoção.*

Quando questionados sobre a ansiedade antes da pandemia, dos participantes, 5 afirmaram não serem ansiosos antes a este momento, os demais, apesar de relatarem episódios de ansiedade, afirmam que sabiam lidar bem com isso.

*E4: Em certos momentos sim. Sou uma pessoa que fico ansiosa com o "novo", todavia busco esse "novo" para sempre aprender em todos os sentidos profissionais ou pessoais. Antes da Covid, em desafios onde eu acabava ficando ansioso, sempre buscava dividi-lo por partes e iniciar pelas mais simples ate chegar em algum ponto onde nao conseguia solucionar. Assim, sempre questionava os colegas de trabalho mais experientes para me auxiliarem na demanda. No pós covid ja respondi anteriormente.*

*E11: Sim, tive crises de ansiedade que estão diminuindo com meditação consciente.*

A próxima pergunta foi sobre o sentimento que tiveram ao serem reconhecidos na empresa. Dos que participaram e receberam algum prêmio por reconhecimento afirmaram que eram gratos e outro disse não ter se importado muito com isso. Ainda, ao ser questionado

sobre se conhecem alguma política de recompensas na empresa, muitos alegaram que, ainda que tenham recebido a gratificação, não tinham conhecimento sobre alguma política de recompensas:

*E1: Sentimento de gratidão, fiquei feliz. Não existia, que eu lembre.*

*E3: Prêmios são formas interessantes de incentivar as pessoas a melhorarem, mas acho que vai da consciencia de cada um buscar melhorar, não é um prêmio que vai dizer se você é bom ou ruim naquilo que faz. A empresa em determinada época da um incentivo financeiro aos empregados com objetivo de aumentar a produtividade dos seus trabalhadores.*

*E4: Uma recompensa dessas me faz sentir alegria e empolgação. Significa que o trabalho duro está gerando resultados. Não sei sobre politica de recompensas antes do covid 19.*

*E8: Realmente não me importo tanto com o reconhecimento. Acredito que a valorização e reconhecimento deva ser algo mais privativo.*

*E9: Sim, ao fim do ano recebi uma gratificação. Senti que estava fazendo um bom trabalho. Desconheço antes do COVID-19, pois fui efetivado exatamente no início da pandemia.*

*E10: é muito bom ser reconhecido; não tenho conhecimento de politica de recompensa*

Sobre a motivação antes e durante a pandemia da COVID-19, apenas uma pessoa relatou que antes do período pandêmico se sentia mais motivado e, não vê o trabalho remoto com bons olhos, ademais, os participantes responderam que:

*E11: Sim, a motivação muda considerando que em trabalho remoto está mais apto a ter horário flexível considerando a demanda.*

*E10: sim; gosto mais de trabalhar de casa*

*E7: Sim. Entrei como estagiario na RKS um pouco antes da covid, entao ja tinha uma motivação natural para desenvolver/aprender algo novo. No pós covid passei a ser engenheiro da empresa o que tambem me motiva muito, pois agora os desafios são outros.*

*E5: Antes do COVID-19 eu estava na faculdade. Hoje em dia me sinto motivada a trabalhar todos os dias.*

*E4: Eu me considero motivado para trabalhar todos os dias, mas me sinto mais motivado quando são as demandas envolvem a parte do cálculo. O trabalho remoto dificulta um pouco pela falta de contato com as outras pessoas, mas não afeta tanto o rendimento.*

Frente à relação com os amigos antes e pós-pandemia, alguns dos engenheiros participantes iniciaram sua jornada profissional na empresa somente após o início da pandemia, e portanto não conseguem fazer correlação, outros afirmam que:

*E1: Todas minhas relações na RKS foram pós covid-19. Mas considerando experiências passadas eu diria que não teve mudanças nessas relações.*

*E4: A relação sempre foi muito boa com meus colegas de trabalho, principalmente com aqueles que já conhecia antes da covid no dia a dia da empresa. No pós fica um pouco mais complicado o contato principalmente com os novos contratados.*

*E6: Aumentou a distância física... mas remotamente me aproximei de pessoas que nunca tinha tido contato.*

*E7: sempre foi boa; com alguns ficou mais distante, com outros mais estreita*

*E11: A relação era satisfatória e continua dessa forma.*

Sobre as confraternizações antes e depois, alguns responderam que haviam algumas comemorações e por conta da situação da pandemia não há nenhuma confraternização, reconhecendo como algo normal em virtude do contexto, sem responsabilizar a empresa pela

ausência de formas de celebração. Uma pessoa relatou que no início da pandemia a empresa entregava alguns tipos de presentes.

Na próxima questão, foram questionados sobre a relação com o líder no período anterior e durante a pandemia, e todos responderam que a relação se manteve positiva.

Sobre expressar os sentimentos na organização antes e durante a pandemia, a maioria alegou que ainda não teve este tipo de experiência ou nunca teve problemas com isso antes e após a pandemia. Uma pessoa expressou que acredita que esse tipo de ação deve ser realizado de forma pessoal, e que na empresa deve-se realizar somente o que foi designado e uma relatou não se sentir confortável em virtude de não conhecer ninguém pessoalmente:

*E1: Não mudou nada em relação a isso.*

*E3: Expressar sentimentos é algo mais pessoal, em ambiente profissional cada um precisa atender a demanda para a qual foi designado.*

*E4: Não estava na RKS antes do COVID-19. Hoje não me sinto confortável para expressar sentimentos no ambiente de trabalho já que não conheço ninguém pessoalmente e meu contato é unicamente profissional com a equipe.*

*E6: Sim, tento ser bem direto quanto à isso e não vejo influência do COVID.*

*E7: Realmente não é algo que seja tratado com tanta naturalidade. Antes da pandemia o assunto não era tão discutido entre o pessoal da empresa. Na pandemia foram feitos alguns questionários como este pela RKS.*

*E11: Depende do sentimento, continuo da mesma forma.*

Quando indagados sobre reconhecerem o impacto que suas funções causavam nos resultados da organização e as mudanças que o contexto da pandemia trouxe, todos reconhecem que o exercício das suas atividades influenciam nas entregas finais da empresa, inclusive, tinham esta clareza, quando os engenheiros que foram contratados eram estagiários

na mesma organização e não percebem mudanças em relação a isso com o momento pandêmico.

Sobre as mudanças no comportamento neste período de pandemia, muitos relatam estar um pouco mais ansiosos e outros dizem estar se sentindo bem:

*E1: Um pouco ansiosa.*

*E2: Eu me sinto bem, muito motivado*

*E3: Calmo, buscando perspectivas de melhora para o mundo e a sociedade na qual vivemos.*

*E4: Acredito que me encontro melhor emocionalmente comparando com o pré COVID-19. O início da pandemia foi impactante mas foi um período longo de aprendizado.*

*E5: Estou feliz. Estou muito realizada com o emprego na RKS e minhas relações familiares e pessoais também estão bem.*

*E6: Muito bem.*

*E7: Bem. Nesse momento de pandemia consegui desenvolver bastante emocionalmente.*

*E8: Motivado a melhorar.*

*E9: Me encontro bem.*

*E10: muito bem*

*E11: Com maior maturidade e sinceridade sobre as minhas respostas emocionais.*

Ao serem questionados sobre a relação com os colegas no retorno presencial, entre aqueles que já exerciam suas atividades antes do COVID-19, muitos relatam não ter sofrido grandes alterações, de outro lado também apontam um contato menor, visto que os meios de comunicação acabaram não promovendo isso:

*E1: Fomos nos adaptando. Acho que ficamos bem.*

*E3: Não sei responder. Atualmente a facilidade de contato é justificada por não haver tantas pessoas num mesmo ambiente, para pessoas timidas, é mais facil contatar uma pessoa remotamente do que falar com ela num ambiente cercado de outras pessoas. Dificuldade é depender de internet e não conseguir cumprir um horário fixo de trabalho, sempre acabar fazendo horas além do previsto.*

*E5: Presencialmente considero ótima.*

*E6: Minha relação com meus colegas de trabalho é muito boa. A mudança foi a maneira de comunicação, pois antes estávamos presentes no mesmo ambiente e agora é feito através de ligações/video chamadas. No inicio dificultou um pouco a maneira de visualizar questões que eram discutidas, porém agora já nos adaptamos a plataformas de trabalho onde podemos compartilhar a tela e mostrar o que estamos trabalhando/produzindo,.*

*E7: Acredito que tenha sido focado mais no trabalho. Essa mudança se deu basicamente pela forma de contato (ligações).*

*E8: Antes interagia com mais pessoas por menos tempo. Hoje em dia interajo mais intensamente com menos pessoas. As dificuldades foram em comunicação, pois as formas de se comunicar se reduziram praticamente à mensagens de texto, às vezes à ligações e compartilhamento de telas e raramente à vídeo. Não houveram facilidades.*

Quando perguntados sobre o sentimento com a experiência no trabalho remoto, alguns responderam que foi necessário se adaptar, que preferem realizar *home office*, mas que foi um processo tranquilo, que, como toda mudança, traz inseguranças, porém ao longo do processo vai se ajustando, para outros ainda há desafios:

*E6: Para mim existem prós e contras no trabalho remoto. As vezes sinto o dia a dia um pouco monótono com ele.*

*E9: Sinto falta do da interação interpessoal presencial. Em alguns momentos até desmotivado.*

Sobre a comparação do rendimento do trabalho de modo presencial e remoto, alguns acreditam que renderam mais remotamente, já outros afirmam que não por não contarem com a mesma infraestrutura disponível na organização que atuam.

*E1: Menor. Tenho maior concentração no ambiente de trabalho.*

*E2: Acho que o desempenho é maior, posso economizar tempo viajando e tenho menos distrações do que no escritório*

*E3: Depende. Meu rendimento é um pouco menor na maioria dos dias, porém, como trabalho muito tempo a mais do que presencialmente, acabo dando um maior retorno a empresa.*

*E4: Acredito que meu rendimento não seja muito afetado por ser presencial ou remoto. Talvez em algumas demandas novas, nas quais ainda não sei exatamente como fazer ou qual caminho tomar o presencial seria mais efetivo, por ter a facilidade de tirar dúvidas com alguém que está vendo como tu está fazendo e possa passar algum caminho mais fácil, mas em demandas nas quais já se tem experiência não percebo muita diferença.*

*E6: Quando trabalhei remotamente considero que minha produtividade decaiu consideravelmente.*

*E7: Acredito que não muda muito. A empresa se adaptou muito rápido a questão do trabalho remoto. Caso retorne ao sistema presencial acredito que não mudaria muito a produção.*

*E8: Depende do dia, mas acredito que de uma maneira geral é maior pela possibilidade de ignorar coisas que tiram o seu foco.*

*E9: Menor por conta da infraestrutura como ausência de ar-condicionado, velocidade de internet, excesso de distrações, falta de interação social.*

*E10: muito maior, pois me sinto mais a vontade em casa*

A próxima pergunta era sobre o suporte que a instituição proporcionou durante o período de atividades remotas, quase todos responderam que tiveram todo o suporte, mas três destacaram que tiveram que usar os seus aparelhos e que poderiam ter tido um auxílio maior:

*E1: Tivemos alguns problemas, mas foram solucionados durante o tempo.*

*E3: Sim, a empresa foi bem clara quanto aos requisitos para ingressar nesse meio remoto, e de modo geral, sempre buscou fornecer melhorias para auxiliar os empregados. O único ponto que muitos dos computadores precisariam de uma formatação para um melhor desempenho, mas tirando isso, de resto não existem reclamações*

*E4: Acredito que sim. O pessoal da empresa está sempre disposto a ajudar e sabem muito, além de ter muito material de apoio dentro do servidor da empresa.*

*E6: Em geral sim, porém existem algumas limitações que, embora não sejam empecilhos, acabam influenciando a produtividade, como VPN, acesso à certos programas, biblioteca, contato direto com colegas etc....*

*E7: Sim, todo material foi fornecido. Tanto que até hoje estamos trabalhando de maneira remota e a produção dos projetos está muito boa.*

*E8: Acredito que foi um misto. Computador e equipamentos para o trabalho utilizo pessoal; programas, fornecidos pela empresa. Esse cenário é por eu já possuir materiais que atendam a demanda.*

*E9: Não. Poderia ter tido mais amparo com questões de infraestrutura, manutenção dos computadores pessoais de trabalho.*

*E10: não, tive que usar meus proprio computador e até troquei para que pudesse ter melhor desempenho*

*E11: Não, eu dependo de computador e acessórios próprios para exercer a minha função na empresa.*

Os participantes também relataram pontos positivos e negativos do trabalho remoto, afirmaram que:

*E1: Vantagens: otimização de tempo. Desafio: foco.*



*E2: As principais vantagens são o conforto de estar em casa, não ter que gastar tempo viajando e ter uma alimentação mais saudável. O principal desafio é que o contato com outros profissionais é um pouco limitado.*

*E3: Vantagem de adaptação do horário de trabalho, mas você sempre faz mais horas do que o trabalho presencial. A comunicação é mais limitada no meio remoto, mas é mais fácil para pessoas que são introvertidas. A troca de experiência é mais limitada remotamente, e é mais complicado de melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho.*

*E5: O lado bom é o conforto, posso estar na minha cidade convivendo com a família e meus amigos daqui e posso economizar mais dinheiro. O lado ruim é que sinto falta de uma rotina mais dinâmica e de ter mais contato com os colegas de trabalho.*

*E7: Como moro longe da sede da empresa o principal benefício foi a não necessidade de deslocamento diário, podendo utilizar deste tempo para outras atividades. O principal desafio acredito que já respondi anteriormente, mas seria a mistura de uma rotina doméstica com a de trabalho, pois agora o ambiente das duas são o mesmo.*

*E8: Flexibilidade do horário de trabalho; possibilidade de focar mais;*

*E9: trabalhar mais a vontade, horário mais flexível; o desafio pra mim é o espaço físico de trabalho*

Ao serem questionados sobre preferência em manter o regime de trabalho remoto ou retornar ao presencial, somente três pessoas alegaram preferirem manter suas atividades diretamente de casa, quatro preferem retornar ao modelo presencial e os quatro restantes gostariam de um regime híbrido de trabalho, que contemplassem os dois formatos, mas que não foi ofertado pela empresa.

Sobre as adaptações realizadas no processo de mudança entre presencial x *home office* alguns participantes afirmam que:

*E1: Estabelecer metas e cumpri-las.*

*E4: O mais difícil inicialmente foi me ajustar à rotina de não sair de casa, então inicialmente eu saía de casa caminhar pela manhã, como se estivesse saindo de casa e indo até o trabalho, e também tive um pouco de dificuldade em manter o foco no início, mas isso foi só dar um pouco de tempo que se ajustou.*

*E7: Muita conversa e colaboração, tanto entre os membros da família quanto aos colegas de trabalho.*

*E9: Foi um processo gradual, de digitalização da comunicação e de investimento em mais infraestrutura da minha casa que se tornou meu local de trabalho, como em uma internet melhor e um monitor maior.*

*E10: focar no horário de trabalho e evitar as distrações que existem em casa.*

Dos participantes, apenas 3 testaram positivo para COVID-19 durante o período da pandemia e, informaram a empresa sobre o diagnóstico. Todos os três alegaram recebimento de apoio neste momento, apenas um ficou aborrecido com o comportamento de um cliente:

*E2: Sim, testei positivo e ele me permitiu tirar o dia de folga para que eu pudesse me recuperar.*

*E5: Sim, fui acometido durante minhas férias. Como estava na semana final do recesso, informei meus superiores diretos e antecipei meu retorno ao serviço, encontrando assim uma ocupação para a quarentena.*

*E8: Sim. Fiquei preocupado por ter tido doença respiratória (bronquite) quando jovem, mas tentando sempre fazer as recomendações médicas e me mantendo confiante de que sairia dessa pra que não tivesse meu psicológico abalado. Sim, informei à empresa. Obtive apoio da empresa com as máscaras recebidas, e acompanhamento perguntando a respeito de meu estado de saúde. Tive também grande apoio de meus colegas com os quais costumo conversar frequentemente e também discutimos mais profundamente sobre tudo que envolve a doença, desde as implicações físicas até situação mental. Acrescento que me senti desmotivado por conta de um cliente em específico em que trabalhei durante um sábado e domingo quando tive os piores sintomas da doença, para atender sua urgência, mesmo assim ao comentar da doença, nem fingiram demonstrar empatia.*

De acordo com os 11 participantes da entrevista, todos estão vacinados com, pelo menos, duas doses da vacina. Para eles, a organização agiu de maneira adequada durante este período da pandemia da COVID-19, visto que não haviam muitas possibilidades e as medidas precisavam ser tomadas, mas houve um bom gerenciamento, bom investimento em infraestrutura tecnológica para elaboração dos projetos. Apenas uma pessoa relatou que sentiu falta de alguma substituição às confraternizações de aniversário e uma relata que exista um cuidado excessivo pelo fato de o trabalho presencial ainda não ter sido retomado oficialmente mesmo com os profissionais já vacinados.

### **4.3 Discussão**

Nesta etapa do estudo iremos realizar um paralelo e discussão entre as respostas encontradas com a aplicação do questionário entre os engenheiros civis da RKS Engenharia e a teoria apresentada sobre os assuntos envolvidos para a maior compreensão do contexto da Inteligência Emocional na RKS Engenharia de Estruturas, antes de depois da pandemia da COVID-19.

#### **4.3.1 Inteligência Emocional Dentro da Organização**

A primeira relação que é preciso ser observada do resultado da pesquisa realizada é sobre a idade dos entrevistados, todos são bastante novos, possuindo entre 24 e 29 anos, e, por também, em quase totalidade não possuem um relacionamento fixo e nenhum ter filhos, há indicação de certa estabilidade emocional.

Diante desta questão entre família e a organização em que atua Webb, Ketchen e Ireland (2010) afirmam que a mentalidade em relação à família pode alterar a atuação do profissional dentro da empresa, o que, conforme o perfil da maioria dos sujeitos entrevistados, a intervenção externa nas questões profissionais deve-se reduzir

significativamente, visto que as adversidades e demandas exigidas pela relação conjugal e paternal ou maternal são, no geral, nulas.

Em relação ao entendimento sobre a Inteligência Emocional, bem como a sua importância, o conhecimento dos entrevistados ainda é bastante básico, ainda assim, em sua maioria, demonstraram ter alguma compreensão sobre o conceito deste tema e, que apesar dos desafios emocionais oriundos da pandemia do COVID-19, conseguiram lidar bem com suas emoções, assim como percebem quando são acometidos por algum desequilíbrio emocional e quais ações precisam realizar para buscar retorno à estabilidade, mesmo que este não seja um processo simples.

Este posicionamento dos profissionais respondentes, conforme Goleman (2012) trouxe, traz grandes benefícios e transformações no ambiente de trabalho, pois cada indivíduo se torna mais consciente das suas responsabilidades e cuidados consigo, com a empresa e com os relacionamentos que ali são necessários, utilizando de suas habilidades e conhecimentos que possuem para favorecer estabilidade ou mudança cultural e social do local em que convive.

Ainda que a grande maioria consiga explicar certo conhecimento e equilíbrio emocional, metade delas relatou grande choque com todas as mudanças e as incertezas que o contexto pandêmico trouxe à tona, além de crises de ansiedade e desafios com a adaptação a forma remota de trabalho.

Achamos importante trazer à tona o fato de diversas solicitações para adesão ao questionário não terem sido atendidas pelos motivos explicitados e relatados anteriormente. Pode-se aqui considerar a possível carência de Inteligência Emocional para lidar com objeções e situações adversas àquelas esperadas e vivenciadas dentro do seu círculo habitual de condutas e convívio, e analisar com calma e clareza o cenário exposto.

Esta discordância, tanto pelos motivos de desconfiança sobre o uso dos dados, assim como por ser um questionário aberto e não objetivo como estão acostumados a participarem, podem ser enquadrados na sétima inteligência configurada por Armstrong (2001), quando diz que a mesma consiste, inclusive, na capacidade de agir adaptativamente conforme às circunstâncias ao redor, além de possuir uma imagem precisa de si mesmo (forças e limitações). E Gardner (1999) fala que esta inteligência também permite perceber distinções

entre os outros além das intenções reais e desejos de outras pessoas, o que faltou na hora de conseguirem elucidar o real contexto da pesquisa solicitada.

Hoje trata-se de uma necessidade urgente o apoderamento de princípios que materialize o controle das emoções, a solução pacífica, tranquila, equilibrada e com discernimento de conflitos para uma boa convivência no ambiente de trabalho e no ambiente social (FERREIRA, 2016, p. 9).

#### 4.3.2 Expressão de emoções e sentimentos

Contudo, corroborando com uma possível escassez de Inteligência Emocional, na pesquisa realizada muitos respondentes alegaram não sentirem naturalidade para expressar seus sentimentos dentro da organização. Porém, os motivos envolvem tanto falta de incentivo da empresa para que isso aconteça, por não existir ainda essa cultura, quanto a crença por parte dos colaboradores de que este não é um espaço adequado para explanar esse tipo de assunto.

Em virtude de o trabalho ser um espaço da vida do indivíduo que ocupa a maior parte do seu tempo e atenção nos dias atuais, é imprescindível que, para o desenvolvimento de Inteligência Emocional, reconhecimento e controle das próprias emoções, o ambiente profissional também seja um local aberto e seguro para expressar sobre os descontentamentos, desequilíbrios, tanto internos e externos à organização para que tenha maior calma e clareza para vivenciar esse dia a dia, seja tornando habitual essa troca entre os colaboradores e gestores, ou oferecendo benefícios que possibilite um canal terceirizado, mas apoiado pela empresa para realinhar os pensamentos.

A redução de angústias promove maior serenidade, consciência dos acontecimentos, paciência, segurança sobre si mesmo, autocontrole e equilíbrio. E, a expressão emocional é um dos aspectos para o alcance de maior Inteligência Emocional, Qualidade de Vida no Trabalho em virtude de maior motivação, satisfação e realização eficaz de suas atividades, levando a um ambiente coletivo com maior harmonia.

#### 4.3.3 Adaptação às mudanças originadas com a pandemia da COVID-19

Em relação a adaptação no regime home office, apesar de ser algo desejado por alguns, existem pontos negativos durante este processo. Muitos desses pontos analisados estão associados a questões da Inteligência Emocional, visto que muitos tiveram desafios para lidar com a ansiedade e a falta de contato com os colegas de trabalho, ficando isolados durante a realização de suas funções.

Ainda, foi possível verificar que, entre as dificuldades encontradas para a adaptação no modelo home office de trabalho, esteve a aparente disponibilidade que os familiares dos profissionais acreditavam que estes tinham, enquanto, na verdade, nestes momentos precisariam estar com o foco voltado exclusivamente à realização das atividades profissionais.

É o que defenderam Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 168):

No que circunscreve a vivência dos trabalhadores, as vantagens mais destacadas são a flexibilidade de horários, a autonomia para organizar tarefas, a melhoria da produtividade, a maior interação familiar e a redução de tempo com deslocamentos. Em contrapartida, são destacados como mais recorrentes desvantagens o conflito entre trabalho e vida pessoal, o maior isolamento profissional e social, o descontrole com a carga de trabalho, os impactos psicológicos, a baixa motivação, e o aumento dos custos residenciais (a exemplo dos custos com energia elétrica, internet, telefone e água).

Manter contato frequente, com atualizações constantes sobre os acontecimentos internos, abertura para participação e opiniões, e até decisões, sobre o processo que serão acometidos e elucidar a forma como serão exercidas possíveis mudanças trazem segurança e confiança para o colaborador, facilitando a adaptação do mesmo ao novo ambiente ou contexto.

#### 4.3.4 Motivação, foco e produtividade no ambiente organizacional

Para alguns funcionários que atuam há um tempo na instituição, a motivação é algo importante e incentivado pela empresa, ou seja, nos momentos de aniversário, festas e elogios sobre a atuação se tornam chaves motivadoras para um desempenho melhor.

Entende-se por motivação o que afirmou Chiavenato (2005, p.242),

a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Portanto, ao se sentir motivado, Marras (2011) defende que o indivíduo se torna mais produtivo e participativo na execução de suas funções, ou seja, reclamando menos e produzindo cada vez mais através do aumento do foco.

Ainda, para que um empregado tenha motivação para ser produtivo, ele precisa ter clareza do que se espera dele, ou o que ele tem a ganhar com isso, não só financeiramente, mas em todas as outras áreas, evitando assim, que o colaborador se disperse com distrações que o tornam improdutivos, como as telas, grande vilã no momento da pandemia.

Mesmo que grande parte desses anseios tenham sido oriundos de contexto externo à RKS, para buscar amenizá-las e reduzir o sentimento de medo, cabe à empresa diagnosticar o foco da instabilidade emocional, os motivos de desafios com adaptação deste caso ou futuros e compreender quais deles estão ligados ao trabalho, visto que boa parte do dia a dia de um ser humano adulto resume-se às tarefas profissionais que exerce. Ainda, no que diz respeito a foco e produtividade, o incentivo a mudanças de hábitos deve começar pela organização, oferecendo conhecimento, ferramentas e instruções para colaborar com a reorganização necessária, muito atrelada, à gestão do tempo, mas também de prioridades.

Além de manter um diagnóstico constante, oferecer meios de sanar os desafios relacionados a emoções que se instalam no momento vigente a qualquer situação, é um benefício organizacional de suma importância ao ser humano nos dias atuais, visto o volume de atividades e entregas que precisam ser exercidas, principalmente na RKS Engenharia de Estruturas, em conjunto com a conjuntura ainda instável que nos encontramos em relação à COVID-19 para trazer bem estar e saúde mental e emocional ao colaborador, tende a aumentar o grau de comprometimento do mesmo com a empresa.

É muito importante ressaltar que, mesmo que algumas questões em relação às emoções já tenham sido levantadas aqui, a percepção que os profissionais que foram acometidos pela COVID-19 ficaram em relação a empresa é muito positiva, pois, este acompanhamento necessário relatado acima foi feito durante todo o período de quarentena recomendado pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), com ajustes que pudessem beneficiar este momento de tanta fragilidade emocional e física, além de distribuir presentes como máscaras personalizadas e PFF2 para todos os profissionais da organização, demonstrando que o nível estratégico da empresa já tem, essencialmente, uma orientação de preocupação com o bem estar de seus colaboradores e uma tendência, ainda que não estruturada, a fornecer benefícios sociais.

#### 4.3.5 Gestão de tempo

Outra limitação apresentada pelos não-respondentes foi a falta de tempo disponível para o preenchimento do questionário, devido a alta demanda de trabalho e projetos a serem entregues. Aqui vale trazer a atenção para a abordagem de gestão do tempo, pois para Classens et al. (2007) manter a organização fará com que o tempo seja melhor aproveitado, sobrando, inclusive, para distrações e lazer, depois de todas as tarefas cumpridas.

Ainda, foi explanado pelos respondentes da pesquisa a satisfação pela possibilidade de flexibilidade no horário de prestarem seus serviços, porém, por estarem em casa, eventualmente demandaram mais tempo de serviço do que o esperado, além de precisar cumprir urgências de clientes em horários não habituais, exemplificando mais uma vez a necessidade de uma gestão de tempo adequada, trazendo previsões, inclusive para contratempos.

Este olhar para o gerenciamento do tempo colabora, inclusive, para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho, devido ao fato de o equilíbrio entre o tempo despendido entre lazer e trabalho ser um aspecto que deve ser observado, contribuindo para a satisfação no trabalho e, portanto, aumento da capacidade de Inteligência Emocional.



#### 4.3.6 Relações interpessoais na organização

No que cerne às relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, todos os entrevistados consideram ter um bom relacionamento com seus colegas e consideram de extrema importância a manutenção positiva deste aspecto por impactar diretamente na produtividade e na contenção de acúmulo emocional devido à complexidade do trabalho e prazos, por permitirem diálogos entre pessoas do mesmo contexto, deixando a atuação mais leve ao estabelecer vínculos.

Defendendo isto, Moscovici (1994) afirma que as relações ocorrem e promovem um melhor envolvimento na organização. Contudo, alegam abalo nesta área em virtude do distanciamento social e, também, devido ao fato de alguns deles terem ingressado na empresa após o início deste contexto.

A organização deve estar sempre atenta a este detalhe, visando criar rotinas de integração entre os mesmos e conscientização através de diálogos entre aqueles que já estão inseridos na cultura da empresa sobre a necessidade de incluir os recém chegados explanando a importância que o bom convívio, respeito e companheirismo, pode trazer para o bem estar profissional e, conseqüentemente, pessoal, como maior disposição para o trabalho, colaboração e eficiência.

Mesmo com as intercorrências advindas com o processo da COVID-19, criar meios de confraternizar e conectar as pessoas poderiam colaborar para a elevação da autoestima, sensação de integridade ao grupo e segurança dentro da organização. Aqui, o olhar atento e ação dos gestores para a promoção deste ambiente é imprescindível e de sua inteira responsabilidade.

Como Dantas e Henriques (2020, p.12) dizem:

Quanto melhor a convivência entre as pessoas, maiores serão os resultados das empresas, e conseqüentemente melhor a satisfação com o clima organizacional. As empresas devem realizar a Gestão do Clima Organizacional para manter proximidade com as percepções e sentimentos dos colaboradores em relação ao trabalho e possibilitar oportunidades de interação, desenvolvimento, tomada de decisões, enfim permitir um ambiente no qual o colaborador se sinta parte integrante. Os estudos mostraram que relacionamento interpessoal é o ponto chave para a realização profissional, impulsionando comportamentos produtivos e facilitando o alcance das expectativas das organizações.

#### 4.3.7 Benefícios e Recompensas

No que diz respeito aos benefícios e recompensas, a RKS Engenharia não possui um plano que contemple estes aspectos. Faz o pagamento de remuneração fixa, e alguns benefícios para os profissionais contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Porém, aos prestadores de serviços na área de projetos, no final do ano de 2021, realizou uma recompensa com a divisão de resultados aos mesmos como forma de reconhecer o trabalho exercido ao longo deste período.

Ainda que gratos, obviamente que, por não existir um plano de benefícios e recompensas na organização, os mesmos relataram não ter conhecimento sobre a existência ou não deste tipo de proposta. Contudo, é aqui, neste aspecto, alinhado com o que já foi relatado sobre outras questões intrínsecas à motivação, produtividade, bem estar emocional e qualidade de vida no trabalho, que se encontra a materialização da base a ser utilizada como meio de incentivar estes quesitos, além de uma forma de controlar o alcance dos objetivos com os colaboradores, viabilizar maiores retornos monetários e não monetários para a empresa.

Com este ato realizado exclusivamente no ano que passou, os respondentes declararam, na grande maioria, realização e sentimento de reconhecimento pelo esforço que despenderam, ainda que não soubessem que seriam recompensados. Ter um horizonte do que irá acontecer, das possíveis remunerações conforme suas dedicações e rendimentos, possibilita aumento de motivação através da valorização de forma constante, além de melhoria na saúde física, emocional e intelectual, de acordo com os benefícios ofertados.

#### 4.3.8 Comunicação Organizacional e Gestão Estratégica

Ainda que se tenha a intenção de promover todos os aspectos aqui já mencionados, nenhuma ação será bem sucedida se não existir uma comunicação organizacional clara e efetiva. Ao longo do período de distanciamento social, que ainda ocorre com a maioria dos colaboradores, a empresa realizou duas pesquisas para buscar compreender como se encontravam emocionalmente seus colaboradores com o contexto da pandemia da COVID-19 e todas as mudanças e anseios que com ela vieram à tona. Contudo, ao longo do questionário que realizamos dentro da empresa para a elaboração deste estudo, somente uma pessoa mencionou a existência das mesmas, mostrando que, para eles, essa ação, ainda que tenha existido, não foi notável pela grande maioria.

Como trouxe Souza et al. (2009, p.1) “Uma comunicação eficiente é sem qualquer sombra de dúvida, o fator mais importante no sucesso de uma empresa. O relacionamento entre as pessoas só é possível através da comunicação”. Portanto, é crucial que na comunicação organizacional, por haver pessoas de vivências, costumes e opiniões diferentes, exista a busca pela compreensão exata daquilo que se intenciona comunicar, buscando não apenas falar, podendo ser interpretado de maneira errada, mas comunicar-se claramente, trazendo direcionamento do que será feito, como, e por quê, a fim de que não ocorram falhas nesse processo.

Acrescentando, a gestão estratégica bem planejada, executada, coordenada e controlada é parte fundamental de todos os processos. Para que qualquer movimento novo, ou melhoria dos atuais processos, seja implementado é de inteira responsabilidade dos gestores, que no caso da RKS Engenharia também são os líderes, comandar estes procedimentos de desenvolvimento geral de seus profissionais, emocionalmente, mentalmente e intelectualmente, lembrando sempre que os liderados são indivíduos com necessidades singulares, ou seja, é necessário uma pessoa que tenha habilidade para trabalhar com pessoas, sem generalizar personalidades e emoções.

Antigamente, as gestões de empresas eram mais mecânicas, onde o chefe era o centro do poder e os trabalhadores eram vistos apenas como executores de tarefas. Contudo, esta forma de gerenciamento vem perdendo espaço, sendo substituído pelo modelo de colaboração, onde todos têm voz e papel ativo na empresa, trazendo resultados mais positivos em todos os aspectos da empresa por trazer maior assertividade e participação nos processos implantados quando o diálogo é priorizado deixando os profissionais a par da realidade da organização.

Portanto, a partir das respostas, mesmo que muitas vezes rasas e de baixa adesão, foi possível ter um olhar e um entendimento sobre a visão que os empregados têm sobre a Inteligência Emocional, como ela se sucedia antes e depois da pandemia da COVID-19, trazendo luz sobre importância dela no ambiente de trabalho e contrapondo com a realidade da empresa RKS Engenharia de Estruturas.

A seguir, será contemplado, portanto, os pontos positivos e negativos encontrados em relação à abordagem da Inteligência emocional encontrados, a partir deste estudo, na RKS Engenharia de Estruturas e seus profissionais, que colaboraram e àqueles que foram carentes para propiciar maior equilíbrio emocional nos processos desencadeados pela pandemia da COVID-19.

Quadro 2 - Pontos positivos e negativos encontrados na organização com a pandemia da COVID-19

<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
1 - Essencialmente, o nível estratégico da organização se preocupa com o bem-estar da organização	1 - Necessidade de maior nivelamento e conhecimento e sobre Inteligência Emocional entre todos os profissionais
2 - Antes do distanciamento social ofereciam atividades de bem estar como ginástica laboral dentro da empresa	2 - Colaboradores não se sentem à vontade para expressar suas emoções dentro e para a empresa
3 - Buscaram compreender como se encontrava emocionalmente os profissionais ao longo da pandemia do COVID-19 através de pesquisa via e-mail	3 - Falta de cultura e incentivo para expressão das emoções por parte da organização
4 - Buscam manter uma estrutura profissional de qualidade para seus colaboradores	4 - Aumento de ansiedade e dificuldades de adaptação na transição para modelo remoto de trabalho
5 - Conhecimento básico sobre Inteligência Emocional entre alguns colaboradores	5 - Abalo nas relações interpessoais causados pelo distanciamento social
6 - Flexibilidade nos horários de prestação de serviços por parte dos colaboradores	6 - Ausência de criação de atividades substitutas para entrosamento e confraternização com os profissionais, como as festas de aniversário
7 - Essencialmente a empresa busca meios de reconhecer, ainda que sem planejamento e organização, alguns colaboradores pelos	7 - Ausência de comunicação organizacional planejada, clara e efetiva

resultados do ano	
8 - Percepção global positiva por parte dos profissionais em relação às condutas da empresa durante todo o processo da pandemia da COVID-19	8 - Sem planos de benefícios e recompensas, e, portanto, sem oferta de meios para expressar desafios emocionais
	9 - Demonstração de carência em gestão do tempo pelos profissionais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

## 5 SUGESTÕES DE AÇÕES

A cada dia que passa as organizações percebem a importância do seu contingente que envolve as pessoas. Pois, por intermédio delas muitas questões intelectuais são resolvidas. E em alguns casos as trocas pessoais são extremamente valorizadas para o crescimento da organização.

Dentro desse pensamento podemos destacar que mesmo em meio a tamanha mudanças frente ao que estamos vivenciando e experienciando, a inteligência emocional se correlaciona com as questões de adaptação empresarial e muitas empresas têm buscado novas maneiras de gerir. Dessa forma, promovem um ambiente no qual os empregados sintam-se mais confortáveis e confiantes no período em que estão dentro da empresa.

Para orientar melhor de que forma a empresa pode alcançar uma maior inteligência emocional entre seus profissionais e assim, portanto, melhorar o bem estar e ambiente organizacional, nós vamos elencar algumas sugestões de ação para serem inseridas no contexto da empresa com base nos pontos negativos destacados na segunda coluna do Quadro 2 - Pontos positivos e negativos encontrados na organização com a pandemia da COVID-19.

No primeiro ponto observamos a necessidade de maior nivelamento e conhecimento sobre Inteligência Emocional entre todos os profissionais. Para corrigir essa demanda, e já contemplar a segunda necessidade, que é a falta de cultura e incentivo para expressão das emoções por parte da organização, sugerimos que a empresa busque fomentar rodas de conversas sobre o tema além de distribuir material expositivo no ambiente empresarial. Outra

ação que podemos recomendar seria a organização de palestras e workshops, com profissionais especializados em saúde mental com o objetivo de melhorar o foco e a criatividade dos participantes, bem como desenvolver maior autoconsciência e regulação das emoções, reduzir as respostas ao estresse e aumentar a resiliência, melhorando as habilidades de comunicação e tomada de decisão.

Quando os colaboradores obtiverem mais conhecimento sobre Inteligência Emocional irão entender a importância tanto profissional quanto pessoal de aprender como monitorar, entender e canalizar suas emoções, sentimentos e atitudes, irão tomar decisões envolvendo pessoas de forma mais empática e inteligente, desenvolverão resiliência e capacidade de resposta a situações difíceis e agilidade e estabilidade sócio emocional, assim trazendo sucessos sustentáveis a empresa e também aos seus objetivos pessoais e profissionais.

Ainda, sugerimos a criação de pesquisas anônimas, objetivas e periódicas sobre o bem estar e a satisfação de cada profissional, visando um diagnóstico emocional dos colaboradores em que eles próprios aprendam a se expressar, a reconhecer suas emoções, seus potenciais e percebam a importância da inteligência emocional na vida pessoal e profissional, uma maneira de garantir o desenvolvimento de uma empresa mais inteligente emocionalmente. Visto que os funcionários da RKS engenharia não têm o hábito de refletirem sobre suas emoções, outra prática a ser adotada pela empresa poderia ser a implementação de uma ferramenta que avalie o humor e o bem-estar dos colaboradores diariamente.

Com um aplicativo simples como o Cogni, por exemplo, é possível escolher um estado de humor momentâneo com expressões faciais, em seguida selecionar dentre algumas sugestões quais emoções está sentindo e quais os efeitos fisiológicos essas emoções geram, por último você pode registrar a situação vivida, os pensamentos e o comportamento provocados.

Além dessa ferramenta fornecer um histórico emocional para o funcionário, que irá compreender melhor seus gatilhos, suas fraquezas e reações, o aplicativo disponibiliza uma função que gera um relatório que pode ser enviado direto ao email de um profissional da psicologia, trazendo inúmeros benefícios a longo prazo, quanto melhor os indivíduos se conhecem e entendem suas emoções, mais preparados para momentos de conflitos e stress

eles se tornam, o que melhora o ambiente organizacional, os relacionamentos interpessoais, e desenvolve a inteligência emocional.

Ambas as ações sugeridas melhoram a motivação e desenvolvem um parâmetro direcional a ser seguido pela organização, corrigindo assim o tópico negativo em questão, ao incentivar a expressão das emoções.

Recomendamos que a empresa observe que 13, dos 24 engenheiros selecionados para a pesquisa se opuseram a responder o questionário, por se tratar de mais da metade do quadro destes profissionais. É importante verificar se o entendimento deles sobre questões importantes para a RKS Engenharia são distintas ou semelhantes aquelas encontradas com o questionário. Ainda que o ponto de vista de 11 profissionais tenha relevância e traz direcionamento, é interessante buscar entender se por trás desta objeção não há, além da carência de aspectos da Inteligência Emocional, cultura e incentivo para expressão das emoções, também objeções em relação à própria organização.

Com o aumento de ansiedade e dificuldades de adaptação na transição para modelo remoto de trabalho, problema quatro do quadro, concordamos com uma das sugestões encontradas nas respostas do questionário, oferecidas pelos próprios funcionários da empresa, que seria a implementação de um modelo híbrido de trabalho. Esse modelo de trabalho permite que os colaboradores executem suas tarefas parcialmente em casa e parcialmente na empresa, uma ótima oportunidade para a empresa reduzir os seus custos de funcionamento, e também beneficia os funcionários com as vantagens do trabalho home office, além de valorizar a voz e necessidades que estão requerendo.

Com a realização da pesquisa, notou-se que para a maioria dos colaboradores entrevistados, as vantagens de um trabalho remoto são a flexibilidade, o conforto e redução do estresse do trânsito, bem como o aproveitamento melhor do tempo trabalhado. Porém existem aqueles que acreditam que a qualidade da estrutura que a empresa fornece e os benefícios que a proximidade com os colegas geram no dia a dia laboral, são vantagens do trabalho presencial que precisam ser levadas em consideração. Com o trabalho híbrido, a empresa consegue abranger as preferências de todos os funcionários criando suas próprias políticas internas de acordo com seus princípios e valores e tornando a adaptação do modelo remoto de trabalho mais tranquila.

Outro ponto de atenção, que inclusive também foi uma questão citada no questionário por três profissionais, é a falta de equipamentos oferecidos pela corporação, por terem precisado utilizar seus próprios computadores e estes precisarem de manutenção. Com a implementação do trabalho híbrido é importante se ater a essa exigência. A empresa, assim como realizou em grande parte da estrutura remota, deve fornecer equipamentos de qualidade, softwares utilizados já instalados, mouse, teclado, e demais utilitários necessários para execução do trabalho com conforto e qualidade, fator fundamental tanto para o bom desempenho dos colaboradores quanto para redução da ansiedade e dificuldades de adaptação na transição para modelo remoto de trabalho.

Entendemos que a pandemia trouxe destaque a essa oportunidade de novas formas de trabalho e com ela os gestores têm mais formas de melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Como os colaboradores demonstraram grande satisfação no que diz respeito à integração e relacionamento em grupo, é preciso avaliar como se manterá o modelo de trabalho, remotamente ou presencialmente. Em ambos os casos, independente do formato que continuará, é necessário criar encontros de confraternização, lazer e descontração para a manutenção e aumento de entrosamento entre os colaboradores, tanto antigos quanto, e principalmente novos.

No caso do formato *online*, criar reuniões via plataformas, encontros rápidos de 15 minutos, por exemplo, para comemorar os aniversariantes do mês, como era feito presencialmente, é uma via fácil e prática de criar um ambiente agradável, contemplando o objetivo das relações interpessoais positivas, contribuindo para a Qualidade de Vida no Trabalho, motivação e satisfação e para a capacidade de adaptação de novos profissionais e em transições dentro da empresa e assim diminuir o abalo nas relações interpessoais causados pelo distanciamento social, ponto negativo de número cinco, bem como sanar o sexto ponto negativo do quadro, ausência de criação de atividades substitutas para entrosamento e confraternização com os profissionais, como as festas de aniversário.

O próximo tópico abordado foi a ausência de comunicação organizacional planejada, clara e efetiva, ponto negativo que pode ser corrigido com a realização de planos prévios a transações, quando estas ocorrerem e percebidas em tempo hábil, com a participação ativa dos profissionais que serão acometidos para que se tenha o ponto de vista de ambas as partes,



explicando o que será feito, o porquê e como será realizado a mudança e suas consequências, entre benefícios e possíveis desafios.

Isso trará redução ou ausência de desequilíbrios emocionais por se sentirem amparados e sem desconfiança, reduzindo, ainda, objeções ao longo do processo, facilitando a adaptação, produtividade, e, ainda, a motivação e satisfação na jornada de trabalho por se sentirem inseridos e importantes na trajetória, e também trazer segurança e direcionamento para os colaboradores da organização, pois é muito importante que esses tenham compreensão do que está se passando e qual o direcionamento de possíveis mudanças que possam ocorrer novamente através de uma comunicação organizacional clara e assertiva.

Em busca de profissionais mais motivados, mais integrados e inspirados a empresa pode elaborar um plano de políticas de benefícios e recompensas que é uma forma de reconhecer o esforço realizado pelos responsáveis pelo funcionamento da organização, retribuindo de maneira atrativa e assim gerando senso de justiça.

Sistemas assim costumam trazer resultados positivos para o profissional, que se sente impulsionado, reconhecido e incentivado a expressar suas opiniões, preocupações e emoções e também para a empresa que irá desfrutar do melhor rendimento dos colaboradores satisfeitos e alinhados. Assim, retifica-se o ponto negativo de número oito, sem planos de benefícios e recompensas, e, portanto, sem oferta de meios para expressar desafios emocionais.

Dentro do plano de benefícios sugere-se a contemplação de recomendação, descontos ou parceria com algum profissional da Psicologia, contemplando, inclusive, outros pontos já relatados acima, e trazendo atenção especial ao querido de equilíbrio emocional dentro da organização e, abrindo caminhos, inclusive, para aqueles profissionais que relataram ainda serem acometido por questões emocionais geradas pela pandemia.

Por fim, para corrigir o último item negativo, demonstração de carência em gestão do tempo pelos profissionais, sugerimos a realização de workshops e palestras sobre gestão de tempo organizados pela empresa seria mais uma proposta de ação indicada, uma vez que dos 24 funcionários selecionados para a entrevista, apenas 11 se dispuseram a participar da pesquisa. A baixa adesão na entrevista pode indicar uma dificuldade no gerenciamento do tempo, e para maximizar a produtividade e diminuir o estresse e a ansiedade é necessário

aprender como manejar melhor o tempo, elencando prioridades e sendo mais organizado.

Além disso, muitas vezes a delegação de tarefas é feita sem uma investigação prévia sobre a quantidade de atividades que os colaboradores já possuem, o que pode acarretar em uma alta demanda de serviço para pouco tempo disponível, como também foi relatado pelos não-respondentes.

Sendo assim, torna-se necessário o uso contínuo de ferramentas de gestão de tarefas e projetos como por exemplo o *trello*, o *monday.com* e o *clicup*, ferramentas estas que possibilitam a organização das prioridades de cada funcionário e tornam visíveis a todos interessados as demandas já existentes, evitando assim uma sobrecarga de atividades a um mesmo colaborador. Com o desenvolvimento da gestão de tempo e o uso das ferramentas corretas, tanto a vida laboral quanto a pessoal dos funcionários torna-se menos estressante e mais leve e a produtividade individual e organizacional se potencializará, trazendo benefícios para ambas as partes.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS**

A Inteligência Emocional dentro de uma organização se faz muito importante para que o empregado possa desenvolver suas atividades rotineiras e funcionais de modo a executar um bom trabalho.

É comum que, dentro de cada função, desafios, exigências, metas, objetivos e outros pontos façam com que o funcionário se sinta pressionado e, muitas vezes, não consiga encontrar um ponto de equilíbrio emocional o que acabará afetando a execução de suas tarefas com qualidade necessária.

Diante disto, alguns fatores podem ser trazidos pela instituição a fim de proporcionar um ambiente de trabalho melhor e mais agradável aos empregados como reconhecimento, feedbacks, promoções, situações motivacionais que impulsionam os funcionários a buscarem ser cada vez melhores em suas tarefas e, assim, melhorar o rendimento também da instituição.

Diante da pandemia da COVID-19, muitas empresas precisaram reajustar a sua forma de trabalho e, assim, o trabalho remoto passou a ser algo real dentro das instituições. A atuação remota dos profissionais trouxe diversas discussões, pois em alguns setores isto é algo que possibilita uma melhor atuação do profissional, mas em outros pode prejudicar.

O presente estudo buscou responder a seguinte pergunta: quais foram os principais problemas relacionados à Inteligência Emocional que surgiram com a pandemia da COVID-19 na empresa RKS Engenharia de Estruturas?

Para que a pergunta fosse respondida, foram elaborados cinco objetivos específicos com a finalidade de obter maior compreensão sobre como os profissionais da RKS Engenharia percebem, atualmente, o contexto da Inteligência Emocional em suas vidas e dentro da organização, antes e depois do surgimento da pandemia da COVID-19 e como a própria empresa atua em relação às mesmas questões, buscando entender como as questões levantadas se relacionam com a Inteligência emocional e aos fatores que levam a esse equilíbrio.

Para o embasamento teórico foi realizada a verificação da teoria já existente sobre Inteligência Emocional utilizando autores influentes nesta área e no tema de Recursos Humanos como Chiavenato, Daniel Goleman, Marras e Magalhães, autores com produções nos períodos entre 2005 a 2021. Dentro do principal tema deste estudo, foram elencadas algumas abordagens que são necessárias assimilação e que fazem parte da construção sobre o que leva ao alcance da Inteligência Emocional.

Entre as temáticas verificadas, compreendeu-se que, além de entender o que é, seus benefícios e o contexto da Inteligência Emocional nas organizações, trazer clareza sobre Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação e Satisfação, Recompensas e Benefícios, Gestão do Tempo, Produtividade e Foco, Integração e Relacionamento em Grupo, Capacidade de Adaptação, Gestão Estratégica e Comunicação Organizacional, é imprescindível para o entendimento de como alcançar esta Inteligência na empresa estudada.

Para a realização desta pesquisa, foi escolhida a empresa RKS Engenharia de Estruturas Ltda., atuando no mercado há 28 anos e localizada na cidade de Florianópolis, a qual sempre esteve bastante preocupada com a integridade de seus profissionais.

Foram ouvidos 11 engenheiros civis que relataram suas visões sobre a realização de suas tarefas na empresa, tanto antes quanto depois do período de atividades remotas, que a passos lentos está retornando para o período presencial.

Com base no questionário aplicado entre os colaboradores, na entrevista com o gestor de equipe e nas conversas informais também com o gestor, foi possível levantar oito pontos positivos encontrados no contexto geral da organização durante o período, em relação aos pontos associados à Inteligência Emocional e nove pontos negativos referentes à mesma questão que foram abordados paralelamente conforme cada tema que contempla o entendimento global deste assunto.

Para conseguir obter a realização dos objetivos específicos (a) e (b) levantados neste trabalho, foi realizada uma entrevista de forma remota com um dos engenheiros-sócio, que atua diretamente com o público alvo do nosso questionário, os engenheiros civis, e ficou responsável em fazer a ligação entre nosso estudo e à empresa, além de conversas informais que possibilitaram elucidar o ponto de vista da parte estratégica da organização sobre alguns assuntos abordados neste estudo e as práticas realizadas na organização.

Foi diagnosticado que, ainda que a empresa já tenha 28 anos de atuação, e tenha um corpo relativamente grande de profissionais, a mesma, basicamente nunca teve um olhar direcionado às questões abordadas pelos estudos e necessidades de uma gestão de Recursos Humanos eficaz, inclusive emocionalmente. Contudo, essencialmente, a organização possui interesse em ver seus profissionais com bem-estar e Inteligência Emocional, porém não teve, até então, compreensão da dimensão que atos proporcionados pela própria empresa possam colaborar para que seus colaboradores possam usufruir destes proveitos.

Em relação ao objetivo específico (c), foi elaborado e aplicado um questionário com perguntas abertas através do Google Forms com os engenheiros civis da instituição, por estes serem aqueles que recebem maior pressão na entrega de resultados e possuem maior responsabilidade pela qualidade final de cada projeto. O objetivo das indagações presentes neste instrumento foi assimilar qual era a percepção dos profissionais quanto às políticas de recompensas e Inteligência Emocional praticadas na organização antes e depois da COVID-19 e sua auto verificação sobre questões emocionais oriundas no mesmo período.

Foi possível constatar que muitos não têm ciência do que de fato é a Inteligência Emocional, bem como a sua importância para a atuação profissional. Contudo, é claro que

problemas de ansiedade começaram a se manifestar com mais ênfase durante este período de pandemia, o que, por si só, já traz desequilíbrios no bem estar do profissional dentro da organização. Ainda, o trabalho remoto, por acontecer na casa do funcionário, pode se tornar algo bastante produtivo e mais relaxante, pois ocorre em um ambiente tranquilo ao empregado, mas também pode ser algo, para muitos, invasivo, pois não há mais a diferença entre casa e trabalho, tudo ocorre no mesmo tempo e local.

Evidencia-se também que com a pandemia o contato com a empresa e, sobretudo, com os colegas acabou se tornando mais racional, ou seja, ficando mais no âmbito profissional, reduzindo as proximidades afetivas que eram proporcionadas através de confraternizações dos aniversários mensais proporcionados no modelo presencial de prestação de serviços, e que na maioria das vezes, também funcionavam como um estímulo no trabalho e se mostrou uma carência percebida pelos profissionais.

Diante disso, é preciso promover ações que proporcionem um ambiente de trabalho motivacional aos colaboradores e, assim, empresa e funcionário lucrem com o bem estar durante as suas atividades laborais.

Entre trabalho remoto e/ou presencial as opiniões se dividem, pois enquanto uns acreditam ser melhor o trabalho remoto por poderem ter um maior conforto em suas tarefas funcionais, outros acreditam que além de ser algo invasivo, é preciso fazer uso dos recursos próprios para executar as atividades que lhe cabe. Porém, foi diagnosticado clara vontade por grande parte dos respondentes pela possibilidade de um formato híbrido de trabalho.

Porém, ainda que ajustes sejam necessários na RKS Engenharia de Estruturas para o alcance de Inteligência Emocional pelos colaboradores da organização, a assimilação geral percebida pelos mesmos é que a empresa teve boa conduta ao longo de todo o período pandêmico.

O objetivo específico (d) buscou identificar quais foram os principais problemas relacionados com a inteligência emocional em função da COVID-19 na RKS Engenharia de Estruturas. Este alcance foi realizado através da elaboração de um paralelo entre o que foi identificado na entrevista com gestores e questionário realizado com os engenheiros civis, a linha teórica construída para este trabalho e o entendimento do contexto oriundo do momento pandêmico. Foram diagnosticados nove pontos que precisam receber um olhar atento pela organização para promover maior Inteligência Emocional dentro da organização:

1. Necessidade de maior nivelamento e conhecimento e sobre Inteligência Emocional entre todos os profissionais;
2. Colaboradores não se sentem à vontade para expressar suas emoções dentro e para a empresa;
3. Falta de cultura e incentivo para expressão das emoções por parte da organização;
4. Aumento de ansiedade e dificuldades de adaptação na transição para modelo remoto de trabalho;
5. Abalo nas relações interpessoais causados pelo distanciamento social;
6. Ausência de criação de atividades substitutas para entrosamento e confraternização com os profissionais, como as festas de aniversário
7. Ausência de comunicação organizacional planejada, clara e efetiva
8. Sem planos de benefícios e recompensas, e, portanto, sem oferta de meios para expressar desafios emocionais;
9. Demonstração de carência em gestão do tempo pelos profissionais.

Por fim, para contemplar o último objetivo específico (e), foram realizadas sugestões de ações para a RKS Engenharia executar e buscar sanar os nove problemas encontrados na organização em decorrência da pandemia, trazendo luz a meios práticos de solucionar os pontos que precisam de melhorias e promover um ambiente organizacional que ofereça aos seus colaboradores, os principais recursos existentes dentro de uma empresa, maior equilíbrio emocional, bem estar mental e Inteligência Emocional.

Pode-se concluir, portanto, que o objetivo geral e todos os objetivos específicos deste estudo foram alcançados. Estes envolviam diagnosticar quais foram os principais problemas relacionados à Inteligência Emocional que surgiram com a pandemia da COVID-19 na empresa RKS Engenharia de Estruturas; 1) Emergir os conceitos de Inteligência Emocional, sua importância dentro e fora das organizações em contextos normais e pandêmicos e o reconhecimento desta necessidade pelas organizações; 2) Conhecer a percepção e objetivos dos gestores da empresa em relação a gestão de pessoas e bem estar de seus profissionais frente a COVID-19; 3) Investigar a política de gestão de pessoas e recompensas praticada na empresa antes e depois da pandemia da COVID-19; 4) Analisar qual era a percepção dos profissionais quanto às políticas de recompensas e Inteligência Emocional praticadas na organização antes e depois da COVID-19 e sua auto verificação sobre questões emocionais

oriundas no mesmo período; 5) Identificar quais foram os principais problemas relacionados com a inteligência emocional em função da COVID-19 na RKS Engenharia de Estruturas; 6) Trazer a empresa RKS Engenharia de Estruturas sugestões de ações que corroborem para maior equilíbrio emocional e bem estar entre os colaboradores da organização.

### **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Sugere-se para futuras pesquisas a busca pela compreensão do perfil dos profissionais que trabalham na organização, além da disponibilidade de tempo para o preenchimento de questionários e respostas a entrevistas dos mesmos, pois, ter clareza dos aspectos emocionais que acercam todos, ou, ao menos, a maioria dos profissionais é de extrema importância para uma compreensão mais assertiva do que ocorre dentro da empresa. Ter o entendimento da preferência de preenchimento destas ferramentas, assim como o tempo disponível, pode promover maior retorno de respondentes para alcançar os objetivos do trabalho de forma mais precisa.

Por fim, ter um acesso e acompanhamento mais próximo aos colaboradores para ter uma percepção mais profunda a respeito sobre seu contexto de trabalho e como isso pode acarretar nas questões emocionais pode ser contribuição para trabalhos futuros nesse mesmo tema.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, Set. 2017.

ALMEIDA, Wanessa da Silva de et. al. Mudanças nas condições socioeconômicas e de saúde dos brasileiros durante a pandemia da COVID-19. **Rev. Brasil Epidemiol.**, n. 23, v. 6, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/rbepid/2020.v23/e200105/> Acesso em 12 nov. 2021.

ALVES, Renato. **O cérebro com foco e disciplina**. 10ª Edição. Gente, 2014.

ARMSTRONG, T. Multiple intelligences: seven ways to approach curriculum. **Educational Leadship**, v. 52, n. 3, nov., 2001. Disponível em: <https://www.ascd.org/el/articles/multiple-intelligences-seven-ways-to-approach-curriculum> Acesso em 11 nov. 2021.

AVANZI, R. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise**. Widoox: 2020.

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Satisfação no Trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**, v. 1, p. 1, 2012. Disponível em: [http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf) Acesso em 12 nov. 2021

BALIERO, Suelen da Silva; BORGES, Leticia da Costa. Satisfação no Trabalho. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf) Acesso em 12 nov. 2021.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Scielo**, São Paulo, mar, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov, 2021.

BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. [manuscrito], 2015.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**: Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7ª edição. Editora atlas, 09 ago. 2018.



BLOOM, N. To raise productivity, let more employees work from home. **Harvard business review**, 92(1/2), 28-29, 2014.

BOCK, Ana M. B.; FURTADO, Odiar; TEIXEIRA, Maria de L. T. **Psicologias: Uma introdução ao estudo de Psicologia**. Ed. São Paulo: Saraiva. 13,177-188, 2002.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BORGES, R. S. G. **Investigando as Relações entre Políticas de Recursos Humanos e os Construtos Comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho**. 2005. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

BORGES, U. N. **Benefícios da ginástica laboral na qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso numa empresa produtora de cadernos**. 2012. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, João Pessoa. 2012.

BRANDÃO, Luciane Gobbo; CÂMARA, Karla Strychalski. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Cad. Cien. Escol. Negoc.**, v. 3, n. 1, 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/cccg/article/view/11520> Acesso em 30 ago. 2021.

BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda Ribas; ZANONI, Alexandre Pilan; BRAUNERT, Mariana Bettega; BERNARDO, Kelen Aparecida da Silva; MAIA, Fernanda Landolfi; FREIBERGER, Zélia; BEZERRA, Giovana Uehara. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19, 2020. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf) Acesso em 15 set. 2021.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CABRAL, Ângelo Miguel Rodrigues. **Inteligência Emocional e Ética no Sucesso Organizacional**, Universidade de Coimbra, 2011.

CAMARGOS, Lucas. 7 técnicas comprovadas para aumentar o foco e a produtividade no trabalho. **Holos**, 2020. Disponível em: <https://holos.com.br/aumentar-foco-productividade/>. Acesso em: 24 nov, 2021.

CAMPOS, Priscilla Perla Tartarotti von Zuben. **Por que Gestão de Pessoas e não Recursos Humanos?**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/40ECA4045B93EA3903257171000413BD/\\$File/NT000320F2.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/40ECA4045B93EA3903257171000413BD/$File/NT000320F2.pdf). Acesso em: 26 nov. 2021.

CARVALHO, G. R. et al. Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. **IX SEGET 2012**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>. Acesso em: 12 dez, 2021.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2006.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann; OLIVEIRA, Joice Beatriz Bock de; MORAIS, Lísia Quoos; GAI, Maria Julia Pegoraro. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572020000300002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300002)

Acesso em 15 set. 2021.

CASTRO, Ingrid Camargo de. Qualidade de vida no trabalho e a produtividade. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: <http://anteriores.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-24.pdf> Acesso em: 24 nov, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.

CLAESSENS, B. J. C., VAN ERDE, W., Rutte, C. G.; ROE, R. A.. A review of the time management literature. **Personnel Review**, v. 36, n. 2, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710726136/full/html> Acesso em 24 nov. 2021.

CURY, Augusto. **O Código da Inteligência e a Excelência Emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008.

DALGALARRONDO, Paulo. **A inteligência e suas alterações**. In: *Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais*. Ed. Porto Alegre: Artmed. 23, 277-289, 2008.

DAMASIO, A. **O Erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANTAS, Andrezza Aleixandre; HENRIQUES, Fabiana Regina. Relacionamento Interpessoal no Mercado de Trabalho. **Unaerp**, Guarujá, v.4, n.5, p.2-3, 2020. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4171-rci-relacionamento-interpessoal-122020/file>. Acesso em: 26 nov, 2021.

ELIAS, Marcelo de. A velocidade das Mudanças. **Administradores.com**, 25 nov. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-velocidade-das-mudancas>. Acesso em: 26 nov, 2021.

EMERSON, Trica; STEWART, Mary; **Gestão de mudanças: encare de um outro jeito**. 1. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2015.

EOM, Seok-Jin; CHOI, Nakbum; SUNG, Wookjoon. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Fabíola Cunha. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_036.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_036.pdf) Acesso em 21 fev. 2022.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 1ª Edição. LPA edições, 2011.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 3, p. 319-327, Jul-Set 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2021

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARCIA, Fernando Coutinho; BRONZO, Marcelo. **As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações**. Disponível em: <<http://www.abrad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-02.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

GARDNER, Howard. **Frames of mind, the theory of multiple intelligences**. New York. Basic Books. 19-20, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a Inteligência Emocional: Tradução do original: Working With Emotional Intelligence** por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; RHEE, K. **Agrupando as competências de inteligência emocional: visões do Emotional Competence Inventory**. Cap. 16. In: BAR-ON, Reuven; PARKER, James. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação na casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

GONDIM, Sonia; BORGES, Livia de Oliveira. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. In: Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19. Artmed Editora, 2020. Disponível em:

[http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT\\_TEMATICA\\_5\\_Gondim\\_Borges.pdf](http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf) Acesso em 27 ago. 2021.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Inteligência Emocional nas organizações**. Canoas, RS: Ed. Uniassalle, 2018.

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

HANSEN, Rogério; FABRICIO, Adriane; ROTILI, Liane Beatriz; LOPES, Luis Felipe Dias. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, 2018. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3980> Acesso em 15 set. 2021

HEUMANN, Sabine; CAVALCANTE, Lília Iêda Chaves. Rotinas de crianças e adolescentes em acolhimento institucional: estudo descritivo. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v.70, n.2, p. 22-37, 2018. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672018000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672018000200003&lng=pt&nrm=iso) Acesso em: 25 nov. 2021.

IGNACZUK, Carolina. Mudança no trabalho: veja como lidar da melhor forma. **Movidesk**, 13 mai, 2020. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/mudancas-no-trabalho/>. Acesso em 26 nov. 2021.

JÚNIOR, T. W. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa Lascow. **Imunidade à mudança**. 1 ed. São Paulo: Ed. Alta Books, 2017.

KIENEN, Nádia. Gerenciamento de tempo: uma interpretação analítico-comportamental. **Psicol. Educ.**, São Paulo, n.47, p. 67-77, dez. 2018. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_isoref&pid=S1414-69752018000200008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1414-69752018000200008&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 24 nov. 2021

MAGALHÃES, M. **Impacto da Pandemia de Covid-19 no Mercado de Trabalho e Medidas Compensatórias**. Brasília: Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP), jun. 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALTA, Deborah Carvalho et. al. A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal, 2020. **Epidemiol. Serv. Saúde**, v. 29, n. 4,

2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/VkvxmKYhw9djmrNBzHsvvrx/> Acesso em 12 nov. 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Scielo Brasil**, São Paulo, v.30, n.112, p. 1-11, dez,2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 nov, 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Ed Futura, 2000

\_\_\_\_\_. **Administração da remuneração**. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2002

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da comunicação**: Ideias, conceitos e métodos. 5. ed. São Paulo:Ed. Vozes, 01 jan, 2014.

MARTINS, Débora. Egoísmo X Trabalho em equipe. **Administradores.com**, 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/egoismo-x-trabalho-em-equipe>. Acesso em: 26 nov, 2021.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** In: Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational implications. New York: Basic Books, 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R.; Models of emotional intelligence. In: R. J. Sternberg (Ed.), **Handbook of intelligence**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2000.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson; TELLECHEA, Justina. **A Realidade Do Trabalho Home Office Na Atipicidade Pandêmica**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial): 160-191., 2020

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

MIRANDA, Robero Lira. **Além da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NADLER, Reldan S. **Liderando com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OKANO, Marcelo; SANTOS, Henry de Castro Lobo dos; HONORATO, Willian Johnny; VIANA, Alex Maia; URSINI, Edson L. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Revista Research, Society and Development**, 2020. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/1633/2598/2709> Acesso em 15 set. 2021.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira, 1997

OLIVEIRA, Clarrisa Tochetto de; TEIXEIRA, Marco Antônio Pereira; CARLOTTO, Rodrigo Carvalho; DIAS, Ana Cristina Garcia. Oficinas de Gestão do Tempo com Estudantes Universitários. **Psicol. Cienc. Profissão**, v. 36, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/Bt5dSPp6hRN4Sx9CvtWHpJh/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 24 nov. 2021.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, José Roberto; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima Organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf> Acesso em 12 nov. 2021.

PATTON, Bruce, STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Conversas Difíceis: Como discutir o que é mais importante**. 1 ed. São Paulo: Ed. Sextante, 2021.

PEDUZZI, Marina; AGRELI, Heloise Lima Fernandes; ALCÂNTARA, Jaqueline; SILVA Marcelino da; SOUZA, Helton Saragor de. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interpessoal. **SciELO**. São Paulo, 16 mar, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/RLtz36Ng9sNLHknn6hLBQvr/?lang=pt>. Acesso em: 25 nov, 2018.

PIRES, L. N.; CARVALHO, L. XAVIER, L. L. COVID-19 e desigualdade no Brasil. **Cebes**, 2020. Disponível em: <http://cebes.org.br/2020/04/covid-19-e-desigualdade-no-brasil/> Acesso em 15 set. 2021.

QUEIROZ, André Felipe; CONDI, Paulo Ricardo; BENINI, Élcio Gustavo; FINOCCHIO, Caroline Pauletto Spanhol. ABORDAGEM ESTRUTURALISTA: UMA ANÁLISE DE MANUAIS DE ADMINISTRAÇÃO, **Cad. Admin.**, v. 26, n. 2, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/41544> Acesso em 24 nov. 2021.

RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo; CAREGNATTO, Margareth Inês Mottes; RIBEIRO Tais; SILVA, Débora Machado da. A importância das relações interpessoais na administração de conflitos. **UCS**, Caxias do Sul, 09 nov, 2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiiustrappga/paper/viewFile/5987/1941>. Acesso em: 25 nov, 2021-11-25

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

ROCHA, L. O; GOMES, L. M. B; FARIAS, L. M. S; SILVA, J. M.N. Qualidade De Vida No Trabalho: Um Termo Multiconceitual E Dinâmico. **XXXVII Encontro Nacional De**

**Engenharia De Produção.** Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_241\\_395\\_32934.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_241_395_32934.pdf). Acesso em: 24 nov. 2021.

RODRIGUES, N.; REBELO, T.; COELHO, J. V. **Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa.** Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; GELATTI, Cristiane Braidia; SILVA, Andriele da; PASSOS, Letícia Jaques dos; AMARAL, Luriane Santos do. Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Coesperança. **Simpósio de Excelência em Tecnologia,** 2010. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289\\_Artigo%20Seget%20TO.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf) Acesso em 24 nov. 2021.

SEBRAE NACIONAL, **Gestão estratégica de pessoas:** como gerir melhor seus colaboradores. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/gestao-de-pessoas-a-nova-maneira-de-administrar-os-funcionarios,27b4e2ff08698510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 nov. 2021.

SILVA, M. A. Dias da; DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência emocional nas organizações:** um estudo de caso [Trabalho de Conclusão de Curso]. Faculdade Educacional do Município de Assis: Assis, 2010.

SILVA, Carlos. A gestão estratégica de pessoas como ferramenta organizacional. **Administradores.com.** São Paulo, 24 ago, 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-gestao-estrategica-de-pessoas-como-ferramenta-organizacional>. Acesso em: 26 nov, 2021.

SILVA, Alcineide Pereira da. SANTOS, Júlio César dos; KONRAD, Márcia Regina. Teoria Geral dos Sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. **Educ. Gestão e Saúde,** ano 6, n. 22, 2016. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170509162834.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162834.pdf) Acesso em 24 nov. 2021.

SILVA et al. A influência da liderança na motivação da equipe. Revista eletrônica, 2011.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último:** Como construir equipes seguras e confiantes. 1 ed. São Paulo: Ed. Alta Books, 25 fev. 2019.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações.** 3ª Edição. Ed. Saraiva. São Paulo, 2010.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televentas. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário,** 2016.

SOUZA, Bruno Rodrigo de, et al. **Comunicação Organizacional:** A importância da comunicação nas organizações. Brusque, 14 dez, 2009. Disponível em: [http://150.162.8.240/PNAP\\_2013\\_2/Modulo\\_4/Organizacao\\_processos\\_tomada\\_decisao/mat](http://150.162.8.240/PNAP_2013_2/Modulo_4/Organizacao_processos_tomada_decisao/mat)

erial\_didatico/textos/Importancia\_da\_comunicacao\_nas\_organizacoes.pdf. Acesso em: 26 nov, 2021.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

STEIL, A. V. et al. Recompensas em organizações: abordagens de pesquisa e padrões de citação utilizados no Brasil. **Estudos de Psicologia**. Florianópolis, v. 19, n. 1, janeiro a março/2014, p. 1-88. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MJbk3gmZ3QY6vNMmX6rXpVq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 nov, 2021

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento Em Questão**. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84/41>. Acesso em: 10 set, 2021.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e percepção. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, janeiro/março, 2001. Disponível em: <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>. Acesso em: 24 nov, 2021

VIEIRA-SANTOS, Joene; LIMA, Diego Costa; SARTORI, Raquel Martins; SCHELINI, Patrícia Waltz; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **Est. Inter. Psicol.**, v. 9, n. 2, Londrina, 2018.

WACHOWCZ, Marta Cristina. **Psicologia das relações humanas**. 2011. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/409/Relacoes\\_Humanas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/409/Relacoes_Humanas.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 26 nov,2021.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana M. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. 1ª edição. InterSaberes, 01 dez. 2014.

WEBB, J. W., KETCHEN, D. J., & IRELAND, R. D. **Strategic entrepreneurship within family-controlled firms**: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*, 1(2), 67-77, 2010.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 22(1), p. 1-11, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.



## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

#### INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

##### Questionário

Este é um questionário elaborado para compreender quais foram os principais problemas relacionados à inteligência emocional que surgiram com o período pandêmico da Covid-19 na empresa RKS Engenharia, no trabalho de conclusão de curso do curso de ciências da administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

##### Caracterização do Respondente

1. Qual sua idade?
2. Qual seu gênero?
3. Qual seu estado civil?
4. Você possui filhos? Se sim, quantos e qual a idade de cada um?
5. Há quanto tempo trabalha na RKS Engenharia de Estruturas?

##### INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1. Você sabe o que é inteligência emocional ? Explique.
2. Você acredita que tem uma inteligência emocional bem desenvolvida? Se sim, você acredita que mesmo com o COVID-19, você conseguiu reagir à situação de forma equilibrada? De que forma? Cite uma situação que tenha ocorrido no seu local de trabalho.
3. De que maneira você acredita que suas emoções afetam suas decisões, tanto pessoalmente quanto no contexto do seu trabalho? Explique sua resposta.
4. Você considera boas suas relações pessoais no meu ambiente de trabalho? Qual o grau de importância que você acredita que a interação com colegas de trabalho tem no seu desempenho ?
5. Você consegue reconhecer suas emoções no momento em que elas ocorrem? De que forma? Como você costuma lidar com emoções negativas? Exemplifique sua resposta

considerando sua realidade profissional e o que você faz para amenizar essas situações.

6. Com a chegada do COVID-19, você percebeu alguma mudança no equilíbrio entre razão e emoção? De que forma? Explique brevemente como isso ocorreu.
7. Você se considerava uma pessoa ansiosa antes do COVID-19? Como você lidava com a ansiedade no trabalho antes do COVID-19? E pós COVID-19, o que mudou ?
8. No ano de 2021 você recebeu um prêmio de reconhecimento pelos bons resultados do seu trabalho no ano. Como essa recompensa fez você se sentir? Existia alguma política de recompensas antes do COVID-19? Explique brevemente.
9. Você se considerava motivado a trabalhar todos os dias antes do COVID-19? E pós COVID-19, com o trabalho remoto, o que mudou ?
10. Como era sua relação com seus colegas de trabalho antes do COVID-19? E pós COVID-19, com o trabalho remoto, o que mudou ?
11. Existia algum tipo de confraternização organizada pela empresa antes do COVID-19? E pós COVID-19, com o trabalho remoto, o que mudou ?
12. Você considera que tinha uma boa relação com seu líder ou superior antes do COVID-19? E pós COVID-19, com o trabalho remoto, o que mudou ?
13. Você se sentia confortável para expressar seus sentimentos no ambiente de trabalho antes do COVID-19? E pós COVID-19, com o trabalho remoto, o que mudou ?
14. Você sente que seu trabalho impactava nos resultados da organização antes do COVID-19? E pós COVID=19, com o trabalho remoto, o que mudou ?
15. Considerando as mudanças comportamentais pessoais e profissionais, resultantes da pandemia, como você se encontra emocionalmente ?
16. Como você descreveria sua relação com seus colegas de trabalho antes do COVID-19, no trabalho presencial, e no contexto atual, com o trabalho remoto, como está essa relação? O que mudou? Quais foram as dificuldades/facilidades encontradas nesta mudança?
17. Como você se sente hoje com a experiência de trabalho remoto?
18. Você considera que seu rendimento é maior ou menos trabalhando remotamente? porque?
19. Você acredita que foi oferecido pela empresa todo o material necessário para realização do trabalho remoto? Em caso negativo, o que faltou? O que você fez para contornar a situação?

20. Quais as principais vantagens/benefícios do trabalho remoto? Quais os principais desafios? Justifique sua resposta.
21. Considerando as vantagens e desvantagens de uma rotina remota, você preferiria voltar ao regime presencial ou continuar no regime home office? Justifique sua resposta.
22. Objetivamente, o que você fez para se adaptar à mudança, regime presencial X regime home office?
23. Durante todo esse período de pandemia no Brasil, em algum momento você testou positivo para COVID-19? Se sim, como você se sentiu emocionalmente? Você informou a empresa? Se sim, você obteve algum apoio da empresa e ou dos colegas de trabalho? Qual tipo de apoio?
24. Atualmente, você está vacinado com as duas doses ? Existe algum incentivo à vacinação por parte da empresa?
25. Qual a sua opinião sobre a forma como a empresa reagiu ao COVID-19 e ao isolamento ? Você gostaria que tivesse sido diferente de alguma forma ?

## **ENTREVISTA GESTOR**

1. Qual o entendimento da RKS Engenharia sobre Inteligência Emocional?
2. A RKS Engenharia considera importante o equilíbrio das emoções dentro do ambiente organizacional?
3. A empresa
4. A RKS Engenharia tem um plano de Benefícios e Recompensas para os seus profissionais?
5. Se não tem um plano estruturado, a RKS Engenharia tem Benefícios e Recompensas para seus profissionais? Se sim, quais?
6. Como a RKS Engenharia considera que os benefícios e recompensas que oferece para seus profissionais impactam no bem estar de seus profissionais?
7. A RKS Engenharia considera que os benefícios e recompensas que oferece para seus profissionais impactam em sua produtividade na empresa? Se sim, como?

8. Quais as condutas que a RKS Engenharia percebeu necessárias para as mudanças oriundas da pandemia da COVID-19, e como executou?