

QUALIDADE DE VIDA EM PROL DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Patrícia Domingues Ribeiro¹
Eurídice da Conceição Tobias²

RESUMO

O tema abordado neste trabalho tem como propósito uma visualização humana dentro da motivação com foco mais profissional. Sendo uma pesquisa de revisão teórica, fundamenta-se nas obras de: CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. (2007), CHIAVENTAO, I. (2007), MACÊDO, I. I. (2007), MARRAS, J. P. (2011), VERGARA, S. C. (2009). Dentre tantos outros assuntos pertinentes na administração a motivação e inteligência emocional, verificou-se a importância do aprofundamento no assunto, principalmente sob a visão de motivação no ambiente de trabalho. Conforme os conteúdos abordados no trabalho, pode-se afirmar que as emoções um complexo território do comportamento humano e de certa forma influenciam o desempenho pessoal e profissional de um colaborador, teorias motivacionais que agem e complementam mostrando uma visão mais abrangente do interior do indivíduo. Para este trabalho foi realizada uma pesquisa de campo para detectar se os colaboradores estão motivados no ambiente organizacional e quais os fatores que os desmotivam. Esta pesquisa desenvolveu-se através de um questionário que foi aplicado em uma empresa do setor público localizada no Vale do Paraíba.

Palavras-chave: Motivação. Inteligência Emocional. Equilíbrio Comportamental.

QUALITY OF LIFE FOR ORGANIZATIONAL MOTIVATION

ABSTRACT

The issue addressed in this paper aims to display within a human motivation with more professional focus. Being a literature review of research, is based on the works of: CARUSO, DR; Salovey, P. (2007), CHIAVENTAO, I. (2007), MACÊDO, I. I. (2007), MARRAS, J.P. (2011) VERGARA, S. C. (2009). Among many other relevant issues in the administration, motivation and emotional intelligence are important in workplace. This work, shows that emotions are a complex area of human behavior and somehow influences the personal and professional performance of an employee. Theories which act and complement this broader a view of the interior of the individual. A field survey was carried out to detect if employees are motivated in the organizational environment and the factors that discourage them. This research was carried out through a questionnaire that was applied in a public sector company located in the Paraíba Valley.

Keywords: Motivation. Emotional Intelligence. Behavioral balance.

¹ Graduada em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia de Cruzeiro Prof. Waldomiro May – FATEC Cruzeiro / SP. E-mail: E-mail: patricia_adm_@hotmail.com

² Mestrado em Linguística Aplicada pela Universidade de Taubaté - UNITAU e professora na Faculdade de Tecnologia de Cruzeiro Prof. Waldomiro May – FATEC Cruzeiro / SP. E-mail: euridice.tobias@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, um dos maiores desafios é a motivação individual dos seus colaboradores. O termo motivação vem do latim *movere*, que significa mover. A força que impulsiona, estimula o colaborador a realizar as atividades propostas. Compõem este assunto complexas teorias, técnicas e estratégias que contribuem para compreender as diferenças comportamentais, mudanças de humores, identificar as frustrações e o que desmotiva o colaborador. Foi abordada a teoria de Maslow, a teoria dos motivos humanos de McClelland, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria de Vroom.

O presente estudo tem por objetivo entender as emoções como sinônimo de desenvolvimento pessoal do profissional gestor e colaborador, verificando influências emocionais e as consequências negativas.

O comprometimento da empresa com aspectos motivacionais influencia o desenvolvimento competitivo no mercado. Já que colaboradores motivados apresentam resultados positivos nas diferentes ações dentro da empresa. Deparamo-nos com situações diversas de mudanças emocionais, que contribuem para o desenvolvimento dos colaboradores descredenciados e decepcionados.

A metodologia consistiu em estudos bibliográficos que abordaram as influências do processo motivacional no ambiente organizacional. A seguir, foi realizada uma pesquisa de campo, que se desenvolveu através de um questionário que foi aplicado em uma empresa do setor público localizada no Vale do Paraíba. Diante do determinado estudo, procurou-se abordar no primeiro capítulo as teorias motivacionais, já o segundo capítulo abrangeu o comportamento emocional, identificando as características dos colaboradores dentro da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pensar as teorias motivacionais e as necessidades que movem o ser humano é em princípio o passo norteador dessa pesquisa. Sabe-se que à luz da psicanálise lacaniana a necessidade e a falta faz um sujeito desejante e o motiva a buscar sua completude. E ainda Segundo Cavallari (2011, p. 136) “[...] a incompletude e a falta são necessárias para que o saber seja construído e reinventado, ao longo do processo de ensino e aprendizagem”. Acredita-se que tal pensamento possa ser aplicado na organização, visando tornar o

colaborador, esse ser humano em questão, nesse sujeito incompleto, desejante pronto para um saber novo, ser construído e reinventado, visando um caminho de busca de qualidade de vida dentro e fora de seu ambiente de trabalho, movido pela motivação dessa busca.

2.1 Teorias motivacionais e teorias das emoções.

Para Macêdo *et al* (2007, p.92), motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades.

2.1.1 Teoria hierárquica de Maslow

A teoria de Maslow é considerada uma referência e explica que a motivação nasce da busca da satisfação de necessidades. Para Montana e Charnov (2000, p. 205 *apud* MACÊDO *et. al*, 2007, p. 93). “Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica indo do mais primitivo e imaturo [...] para mais civilizado e maduro”.

Macêdo *et al* (2007, p. 93) ressalta que “para Maslow, existem cinco níveis de necessidades: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidades de pertencer a um grupo; estima ou ego; e, finalmente, auto-realização”. Segundo Maslow, “Apenas as necessidades não-satisfeitas são fonte de motivação”. Aqui percebemos um sujeito incompleto e desejante pronto para se reinventar rumo a motivação. O autor exemplifica, dizendo que “quando sentimos fome vamos procurar alimento para satisfazer a primitiva fisiológica de sobrevivência” (MACÊDO *et al*, 2007, p, 93). O autor afirma ainda que:

A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da auto-realização em consonância com os objetivos organizacionais (MACÊDO *et al*, 2007).

2.1.2 Teoria dos motivos humanos de McClelland

McClelland (*apud* MACÊDO, 2007, p. 93) “destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e identifica três conjuntos que, segundo ele, são adquiridos, socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida”. E o autor conceitua os três conjuntos:

- Realização – busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso;
- Afiliação – interesse por amizades, compartilhamentos e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar *relacionamentos e de ser aceito por outros*;
- Poder – interesse pela liderança e pelos sinais de *status*. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

Estas necessidades representam características do interior do indivíduo, pois ele busca algo que o motive. Estes conjuntos resumem em três conceitos que representam as características do interior do indivíduo esta busca pela satisfação das necessidades básicas. McClelland (*apud* MACÊDO, 2007, p. 94) “concluiu que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidade de poder, razão pela qual tendem a se ajustar melhor às organizações burocráticas”. Aguiar (1981 *apud* MACÊDO, 2007, p. 94), “afirma que as pessoas movidas pela necessidade de realização não encontram as mesmas facilidades para se ajustar nesses ambientes”. Observa-se na teoria anterior de Maslow as necessidades básicas do ser humano destacando a realização, busca pelo status e a auto-realização que são determinantes para a motivação. McClelland reforça tal afirmação destacando que tais características em sua teoria, e que a importância da satisfação das necessidades básicas do indivíduo são adquiridos socialmente vividos no cotidiano.

2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg (*apud* MACÊDO, 2007, p. 94-95), segundo essa teoria, não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários percebidos para que haja um estímulo interno capaz de motivar. Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho. Abaixo, conceitua os fatores:

- Fatores higiênicos – [...] presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade;
- Fatores motivacionais – são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que tem o poder de gerar um estado de motivação. Por exemplo,

remuneração variável desafios relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia, auto-realização.

Esta teoria retrata o estímulo interno dentro da organização. Para isso, identificaram-se os fatores higiênicos, que são aqueles que influenciam o bem estar, proporcionando um ambiente favorável no âmbito organizacional. Já os fatores motivacionais estimulam o indivíduo a realizar as tarefas com melhor desempenho. Na teoria de McClelland destaca-se a busca pelo sucesso pessoal e profissional, o bom relacionamento entre as pessoas. E a de Herzberg norteia algumas características em comum, relações pessoais e alcance das metas, proporcionando um estímulo para o indivíduo.

2.1.4 Teoria de Vroom

Segundo Robbins e Finley (1997: 355, *apud* MACÊDO *et al* 2007, p. 97-98), a teoria de Vroom “ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não perdê-los”. Vroom pressupõe a existência de três relações, listadas a seguir:

- Relação entre qualidade de esforço e o desempenho resultante: expectativa;
- Relação entre desempenho a mais e uma recompensa: instrumentalidade;
- Relação entre recompensa e satisfação de metas pessoais: valência.

Segundo Vroom, “a partir de valores matemáticos atribuídos à frequência com que cada uma dessas relações ocorre, é possível determinar o grau de motivação de uma pesquisa”: a seguir quadro 1 demonstrando a fórmula matemática.

Quadro 1: Valores matemáticos

Motivação = expectativa X instrumentalidade X valência

Fonte: Mâcedo (2007, p. 98) - adaptado pelas autoras

O quadro exemplifica a relação entre expectativa, instrumentalidade e a valência resultaram na motivação. A teoria de Herzberg relatou os fatores que estimulam a motivação dentre estes fatores algumas características em comum no trabalho como recompensas e estímulos para o melhor desempenho dos colaboradores. Em concordância vroom destaca a instrumentalidade que é a relação entre o desempenho e recompensas.

2.1.5 Resumo e implicações para os executivos

Para compreendermos a motivação dos colaboradores foi necessário adentrar no assunto das teorias motivacionais. De acordo com Robbins (2005, p.153) as teorias serão explicadas de forma simples e resumidas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 2: Resumo e implicações para os executivos.

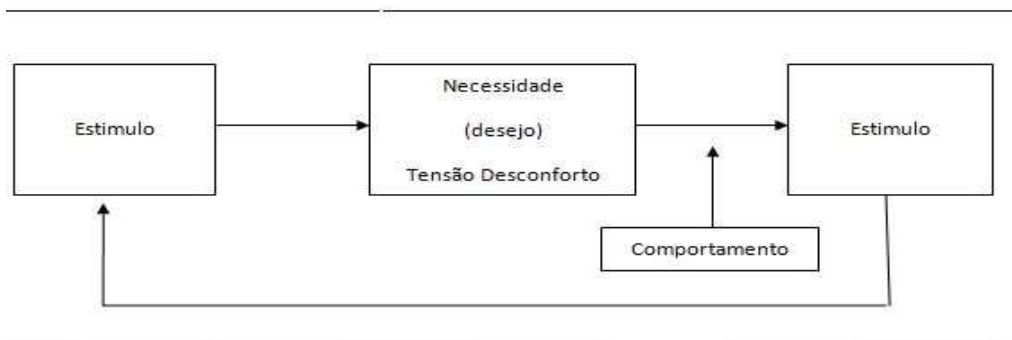
RESUMO E IMPLICAÇÕES PARA OS EXECUTIVOS
Teoria das necessidades: Apresentamos quatro teorias focadas em necessidades. Elas são a hierarquia de Maslow, a de dois fatores e McClelland. A mais forte é provavelmente esta última, especialmente no que se refere à realização e produtividade [...].
Teoria do reforço: Esta teoria tem um histórico importante de previsões relativos à fatores como qualidade e volume de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, impontualidade e índices de acidentes. Mas não oferece muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa.
Teoria de planejamento do trabalho: Esta teoria enfoca as variáveis de produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade. Mas isto pode estar limitado aos funcionários que dão grande importância à significância de seu trabalho e que buscam o controle sobre as funções [...].
Teoria da equidade: [...] Produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade [...] seu ponto fraco está na previsão das diferenças de produtividade entre trabalhadores.
Teoria da expectativa: [...] produtividade, o absenteísmo e a rotatividade [...] princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua anatomia de decisão.

Fonte: Robbins (2005, p.153) - adaptado pelas autoras

2.1.6 Ciclo motivacional

A primeira etapa para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que acontece no comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2007, p.110), A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada por diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, satisfação de necessidades, conforme elas vão surgindo. A seguir apresenta-se o fluxograma explicando o ciclo motivacional.

Fluxograma 1: O modelo básico de comportamento



Fonte: Chiavenato (2007, p.109) - adaptado pelas autoras

O comportamento das pessoas é um resultado que pode variar, pois depende da percepção do estímulo e das necessidades/desejos de cada indivíduo. Uma necessidade/desejo rompe o estado de equilíbrio causando uma tensão, insatisfação e desconforto. Esta fase leva o indivíduo a um comportamento/ação que poderá descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto. Se o comportamento/ação for eficaz o indivíduo poderá encontrar a satisfação das necessidades/desejos.

2.1.7 Status como um motivo motivacional

O colaborador por sua vez pode desenvolver o desejo de status, conquistar a auto-realização “chegar ao topo”, alcançar o sucesso profissional ou a conquista de algo material.

O status – isto é, uma posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou membros de um grupo – permeia todas as sociedades. Mesmo os menores grupos têm papéis, direitos e rituais que diferenciam seus membros. O status é um importante fator para a compreensão do comportamento humano por ser um motivador importante e por ter sérias consequências comportamentais quando os indivíduos percebem uma disparidade entre o status que acreditam possuir e aquele que realmente têm. (ROBBINS, 2005, p.195).

O que determina o status? De acordo com Robbins (2005, p.195) o status tende a se derivar de três fontes: o poder que uma pessoa exerce sobre as outras; as capacidades de uma pessoa de contribuir para as metas do grupo; e as características pessoais do indivíduo. O autor ainda ressalta que indivíduos possuem características pessoais valorizadas pelo grupo – como boa aparência, inteligência, dinheiro ou simpatia – provavelmente terão um status mais elevado do que aqueles que não possuem tais características.

2.1.8 Problemas ocasionados pela desmotivação

A frustração é um dos principais problemas que torna a “desmotivação” um critério de estudo, pois quando a pessoa não está motivada seu comportamento se diferencia e afeta seu desempenho tanto no campo pessoal como profissional. A pessoa sente um vazio, falta de algo e criam-se os mecanismos de defesa. Mecanismo de defesa foi uma expressão criada por Sigmund Freud, em 1894, para descrever a luta com o ego contra ideias ou afetos dolorosos ou insuportáveis (VERGARA, 2009, p. 48). Estes mecanismos foram divididos em quatro ordens, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 3: Mecanismo de defesa

Psicológicos:	Racionalização é uma justificativa que se dá para que se sente ou se faz [...].
	Fantasia é um devaneio, é a troca do mundo que temos por aquele com o qual sonhamos [...].
	Projeção é vermos-nos outros as coisas que, em verdade, são nossas [...]. A pessoa chegava atrasada por diversas vezes, esquecia de cumprir suas tarefas, foi demitido e projetou “meu chefe me perseguia até conseguir me demitir.”
	Deslocamento ocorre quando emoção associada a uma ideia que é para nós inaceitável transfere-se para outra, aceitável [...]. Quero matar meu chefe mais não posso então chuto minhas coisas e discuto com as pessoas.
	Isolamento revela-se no “estar só na multidão” [...].
	Compensação é um mecanismo que permite cobrir deficiência pelo desenvolvimento de outras capacidades [...].
	Regressão significa não comportar-se de acordo com a idade que tem [...].
	Apatia é não ser contra, nem a favor, muito pelo contrário [...].
	Generalização ocorre quando atribuímos a um grupo maior de pessoas, ou à humanidade, aquelas verdades desagradáveis ao nosso ego [...].
	Somatização refere-se a algum tipo de doença provocada por conteúdos psicológicos [...].
	Sublimação ocorre quando a energia é descarregada em ações socialmente aceitáveis [...]. O poeta ama e não é correspondido nos poemas escrevia seus desejos.
Sociológicos:	Dizem respeito meu bem estar em sociedade [...].
Químicos:	São concernentes ao uso de fumo, à álcool, drogas [...]. As pessoas frustradas e estressadas estão propícias a utilizar um ou mais dos fatores químicos.
Tecnológicos:	são os que se valem da tecnologia. Pessoas que são consideradas “viciadas” não podem ficar sem acesso tecnológico como: computador, celular, etc.

Fonte: Vergara (2009, p.49 -50) - adaptado pelas autoras

2.2 Satisfação x insatisfação com o trabalho

O trabalho em si está relacionado com a satisfação. Quando se tem um colaborador satisfeito, ele reage de forma positiva. Seu desempenho é caracterizado como grande importância e valia para a empresa. Segundo Robbins (2005, p.61) [...] “Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Ainda de acordo com o autor (2005, p.70), a insatisfação dos funcionários pode ser expressada de diversas maneiras, por exemplo, ao invés de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornarem-se insubordinados, furtarem algo da empresa ou fugirem de suas responsabilidades de trabalho. Devido à insatisfação, poderá haver consequências para estes colaboradores, que estão sujeitos à:

- Saída. Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.
- Comunicação. Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.
- Lealdade. Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização das críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão “a coisa certa”.
- Negligencia. Deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento os índices de erros. (ROBBINS 2005, p.70)

2.3 Origem e importância do controle das emoções

Não se pode afirmar com total precisão quando surgiu o assunto sobre o controle das emoções, porém Robbins afirma:

[...] Desde o final do século XIX e o aparecimento da administração científica, as organizações são desenhadas especificamente com o objetivo de tentar controlar as emoções. Uma organização bem administrada seria aquela que conseguisse eliminar, com sucesso, frustrações, medos, raivas, amores, ódios ressentimentos e outros sentimentos similares (ROBBINS, (2005, p. 88).

Conforme apontado pelo autor, ao longo do tempo, muitas organizações procuravam colaboradores com “perfeição emocional”. Assim, mesmo sabendo que as emoções são uma parte inseparável da nossa vida cotidiana, pesquisadores e executivos tentavam criar organizações isentas de sentimentos, em que todos os colaboradores fossem neutros. Evidentemente, isto não é possível.

2.3.1 Teoria das emoções

Para a compreensão da área emocional, Caruso e Salovey (2007, p. 56) falam a respeito das emoções, de acordo com o psicólogo Paul Ekman. Este descreveu uma teoria das emoções que incluía um conjunto de emoções humanas básicas como raiva, o medo, a felicidade, a tristeza, surpresa e a aversão. Outros pesquisadores contribuíram para uma listagem das emoções. Demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1: Emoções Básicas

Plutchik	Ekman	Tomkins	Izard
Alegria	Felicidade	Deleite	Alegria
Aceitação			
Medo	Medo	Medo	Medo
Surpresa	Surpresa	Surpresa	Surpresa
Tristeza	Tristeza	Sufrimento	Sufrimento
Aversão	Aversão	Aversão	
Raiva	Raiva	Raiva	Raiva
Expectativa		Interesse	
		Vergonha	
		Desprezo	Desprezo

Fonte: Caruso e Salovey (2007, p. 56) - adaptado pelas autoras

Após identificar os tipos de emoções, para melhor compreensão deste estudo, detectaram-se as influências emocionais no desempenho do colaborador e como a inteligência emocional é um elemento importante.

2.3.2 Inteligência emocional

De certa forma importante destacar que a inteligência emocional influencia o desempenho de seu colaborador. De acordo com Goleman (2001, p.18) [...] a inteligência

emocional revelou-se um elemento mais importante do que o QI para proporcionar desempenho profissional destacado.

A princípio precisou-se entender o que é realmente a inteligência emocional qual sua área, e qual sua função. Para Weising (2001, p.14) [...] Fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio, de maneira aperfeiçoar seus resultados.

As emoções influenciam o comportamento e raciocínio do indivíduo. Saber administrar as emoções é importante, identificando cada dimensão da área emocional.

2.3.3 Informações Emocionais

É a capacidade de identificar e administrar as emoções que o indivíduo tem. Segundo Robbins (2005, p.94), é composto por cinco dimensões:

- Autoconsciência. A capacidade de ter consciência dos próprios sentimentos.
- Autogerenciamento. A capacidade de administrar as próprias emoções e impulsos.
- Automotivação. A capacidade de persistir diante fracassos e dificuldades.
- Empatia. A capacidade de perceber o que as outras pessoas sentem.
- Habilidades sociais. A capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas.

É natural que o ser humano busque equilíbrio em todas as suas áreas de vida, sem exceções. Para tal feito, este precisa estar emocionalmente firme nessas áreas, pois se estiver bem em uma área e mal em outra, não ocorrerá esse equilíbrio.

2.3.4 O que são emoções

É importante ressaltar três termos da área emocional que estão interligados. São eles sentimentos, emoções e humores. Robbins define que:

[...] O sentimento é um termo que engloba uma variação de sensações. É um conceito que envolve as emoções e humores das pessoas. As emoções são sentimentos intensos interligados sempre a alguém ou alguma coisa. Agora os humores são sentimentos que tende a ser menos intensos e não possuem estímulo (ROBBINS, 2005, p. 88).

De acordo com o autor, há diferenças entre emoções e humores mesmo ambos fazendo parte da área emocional das pessoas. Robbins (2005, p. 89) aponta que quando um indivíduo está feliz com alguma coisa, bravo com alguém ou com medo de algo, ele demonstra suas emoções. Os humores, por sua vez, não são dirigidos para um objeto específico. No contexto empresarial, ocorre quando um colaborador está realizando seu trabalho e é criticado por um colega de trabalho. Ele poderá ficar zangado com seu colega, demonstrando emoção (raiva) em relação ao objeto específico, nesse caso, o colega que o criticou. Porém, há variações emocionais que são difíceis de serem explicadas. Um bom exemplo disso é o indivíduo que trabalhou o dia inteiro, com suas emoções “à flor da pele”, sejam elas boas ou ruins, termina seu expediente irritado, com uma sensação estranha, fora do comum. Ele não consegue atribuir essa sensação a nenhum caso específico, apenas se sente diferente. Este estado descreve o humor.

2.3.5 Equívocos na inteligência emocional

Ao decorrer do tempo Goleman (2001, p.19–20) percebeu alguns equívocos difundido na inteligência emocional e explicou cada desses equívocos, como mostra o quadro 4:

Quadro 4: Alguns equívocos

ALGUNS EQUÍVOCOS
[...] inteligência emocional não significa simplesmente ser simpático. Aliás, momentos estratégicos podem exigir confrontar alguém com uma verdade desconfortável.
[...] Não quer dizer liberar sentimentos, “botar tudo para fora”. Diferentemente, significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns.
[...] As mulheres não são mais espertas do que os homens, nem os homens são superiores às mulheres, no que diz à inteligência emocional. Cada um de nós possui um perfil próprio, com pontos fortes e fracos [...].
[...] Uma análise da inteligência emocional em milhares de homens e mulheres, constatou que as mulheres em média, são mais atentas a suas emoções, são mais empáticas e mais aptas no relacionamento interpessoal. E, contrapartida, os homens são mais autoconfiantes e otimistas, tem mais facilidade de adaptação e lidam melhor com o estresse.
[...] Não está fixado geneticamente nem se desenvolve apenas no começo da infância. Ao contrário do QI que pouco se modifica depois dos nossos anos de adolescência, tudo indica que a inteligência emocional pode ser, em grande parte, aprendida e continuar se desenvolver no transcorrer da vida com as experiências que acumularmos [...].
[...] Alterações no nível de inteligência emocional em diversas pessoas ao longo dos anos, mostram que estamos nos aprimorando na medida em aprofundamos nossa capacidade de lidar com nossas emoções e impulsos, de motivar a nós mesmos e apuramos nossa empatia e nosso traquejo social.

Fonte: Goleman (2001, p.19 – 20) - adaptado pelas autoras

2.3.6 Princípios da Inteligência emocional

Em relação à abordagem sobre a área emocional, segundo Caruso e Salovey (2007, p. 9) consistem em seis princípios, dentre os quais:

- 1- Emoções são informações.
- 2 - Podemos tentar ignorar as emoções, mas não dará certo.
- 3 - Podemos tentar ocultar as emoções, mas não somos tão bons nisso como julgamos.
- 4 - As decisões devem incorporar emoções para serem eficazes.
- 5 - As emoções seguem padrões lógicos.
- 6 - Os universais da emoção existem, mas também existem os particulares.

As emoções estão relacionadas inteiramente com os dados da pessoa, isto é, informações sobre ela. Não podemos de modo algum ignorar as emoções, pois podem afetar diretamente o desempenho desta pessoa. Deve-se ter uma atenção redobrada ao tentar ocultar as emoções, pois nada valerá se deixar transparecer um pouco da veracidade da emoção. Os sentimentos têm um impacto sobre nós e não é aconselhável tomar decisões quando a emoção esta aflorada. As emoções não são fatos casuais seguem padrões lógicos, constam com regras universais e reações particulares.

2.3.7 O porquê de se entender as emoções

Atualmente, as pessoas criativas são consideradas motivadas e sentir-se bem com um estado de humor estável é essencial para o surgimento de ideias, melhorias, inovações, sendo uma forma de encarar as oportunidades e as mudanças.

A habilidade de usar nossas emoções com inteligência pode alicerçar o pensamento criativo. Quando as pessoas conseguem transitar entre humores, elas veem as coisas sob diferentes pontos de vista, e essa mudança de perspectiva resulta muitas das vezes em novas maneiras de enxergar o mundo (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 47).

Com esta perspectiva, a utilização da inteligência emocional ajuda as pessoas a tomar decisões com mais clareza e possuem um novo olhar, de forma a aceitar as mudanças na área pessoal e profissional, agregando-se pontos positivos ao final.

2.3.8 Analisando as emoções

Para compreendermos a diferença de atitudes e emoções entre uma pessoa equilibrada e outra que não possui tanto equilíbrio, a Tabela 2 a seguir procura mostrar ambos os lados emocionais, realizando um comparativo entre elas:

Tabela 2: Compreendendo as emoções.

Coluna A - Hável	Coluna B – Inável
Tira conclusões corretas sobre as pessoas	Entende mal as pessoas
Sabe quais as coisas certas a dizer	Deixa as pessoas nervosas
Faz boas previsões sobre o que as pessoas sentem	Fica surpreso com os sentimentos alheios
Tem um rico vocabulário emocional	Acha difícil explicar sentimentos
Entende quando alguém sente emoções conflitantes	Tem emoções do tipo 'oito ou oitenta', com poucos tons intermediários
Tem um conhecimento emocional apurado	Tem uma compreensão básica das emoções

Fonte: Caruso e Salovey (2007, p. 52) - adaptado pelas autoras

Analisando a Tabela 2, percebemos que a coluna A é considerada positiva por entender e saber lidar melhor com as emoções de acordo com o momento, ao contrário, na coluna B, na qual a pessoa não tem nenhuma compreensão sobre a importância da emoção.

2.3.9 Gestão das diversidades

Trata-se das diferenças culturais e pessoais de cada colaborador, pois cada um tem sua particularidade e seu modo de ser é um fator social que tem influência no ambiente organizacional. Fagulha e Moreira ([2010?]), nesta perspectiva, descreve as camadas das diversidades, que demonstram as dimensões das pessoas, como na figura 1.

Figura 1: O modelo das quatro camadas da diversidade



Fonte: Fagulha e Moreira ([2010?]) - adaptado pelas autoras

As dimensões pessoais dividem-se em quatro partes, sendo estas:

- *Dimensões das personalidades:* São características individuais que poderá influenciar o indivíduo na sua progressão dentro do ambiente organizacional.
- *Dimensões internas:* São aspectos pessoais no qual não possuímos muito controle (sexo, raça, idade, orientação sexual) que influenciam o tratamento do colaborador na organização, os papéis a desempenhar e as expectativas.
- *Dimensões externas:* são resultados de experiências e escolhas, como religião, educação, experiências e hábitos profissionais e de lazer.
- *Dimensões organizacionais:* São aspectos semelhantes ou diferentes que influenciam o tratamento e produtividade dos colaboradores no ambiente organizacional.

3. Procedimentos metodológicos e análise dos dados

O estudo consistiu em pesquisas bibliográficas, acessos a artigos elaborados para a Internet, disponíveis à pesquisadores e ao público em geral. Depois desta pesquisa de cunho bibliográfico, realizou-se uma pesquisa de campo, que se desenvolveu através de um questionário aplicado para 10 dos 15 colaboradores de uma empresa do setor público no Vale do Paraíba, com intuito de analisar se as pessoas estão motivadas ou desmotivadas no ambiente de trabalho e se conseguem atingir seus objetivos até a satisfação profissional. O procedimento utilizou-se de análise quantitativa que é a quantidade de colaboradores representados pelas porcentagens nos gráficos. E qualitativa, que é a interpretação das respostas obtidas.

Com a análise, houve uma compatibilidade de respostas sendo assim, o resultado foi positivo, mostrando por meio do questionário, o que motiva e desmotiva seus colaboradores. A presente pesquisa preserva a identidade do colaborador, sendo de caráter anonimato de forma que o participante não foi identificado ou prejudicado, além disso a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética do Centro Universitário Teresa D'Ávila – Unifatea.

3.1 Análise discussão dos dados

No decorrer da presente pesquisa, foi apresentado o caminho percorrido na aplicação do questionário na empresa. O período total da aplicação e análise de dados iniciou-se no dia 1 de abril de 2015 e finalizou no dia 20 de abril de 2015. Após análise das respostas, detectaram-se pontos relevantes para a demonstração dos resultados, conforme Gráficos de 1 a 7. Além dos gráficos apresentados, foram desenvolvidas duas tabelas para melhor visualização da análise, contando com os seguintes assuntos: fatores desmotivadores e fatores motivadores. Foram elaboradas questões relacionadas diretamente ao comportamento dos colaboradores em relação à motivação organizacional e aplicado o questionário para os 10 colaboradores do setor público através de uma análise qualitativa, confrontando as respostas de cada colaborador. De acordo com as questões, foi detectado o que motiva e o que mais desmotiva os colaboradores no ambiente de trabalho e na vida pessoal. Para a análise através dos gráficos, utilizou-se a porcentagem de 0 a 10, para melhor visualização.

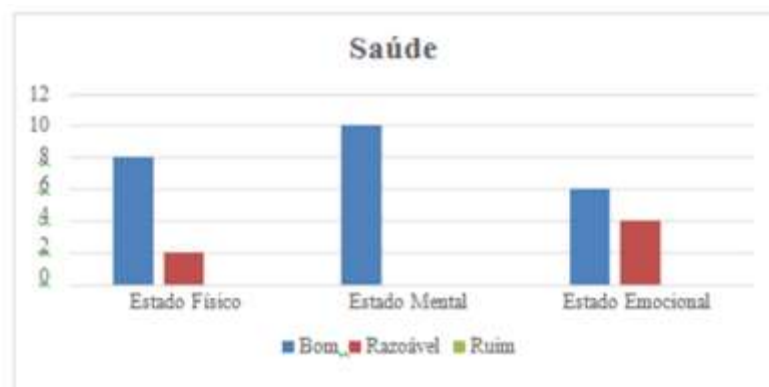
Gráfico 1: Motivação Pessoal



Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se observar, sobre o quesito motivação pessoal, 5 dos colaboradores apontam que o fator-chave para a motivação é a realização pessoal, logo após temos com 3 a segurança. No Gráfico 1 encontram-se os níveis segurança, estima/saúde e status/realização. (MACÊDO *et al*, 2007, p, 93).

Gráfico 2: Saúde.



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à saúde, 8 colaboradores consideram que seu estado físico é bom. Para se entender a importância desse dado, quando o colaborador está saudável, tende a se dedicar mais e seu desempenho é melhor no ambiente de trabalho. Nota-se que 10 colaboradores afirmam que seu estado mental é bom, que estão aptos para exercer sua função dentro da empresa. Já referente ao estado emocional, 6 colaboradores avaliam consideram bom e 4 deles afirmam que é razoável. Na empresa as pessoas tendem a ter um equilíbrio, deixando os problemas pessoais de lado para que não influencie de forma negativa no trabalho, fazendo com que seu desempenho seja satisfatório. A respeito da pirâmide das necessidades básicas,

Macêdo (*et al*, 2007, p.93) afirma, de acordo com Maslow que a saúde encontra-se no nível de estima.

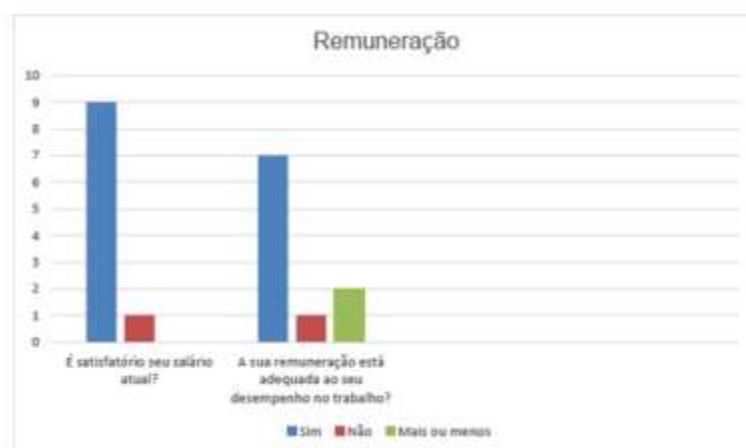
Gráfico 3: Realização pessoal.



Fonte: Dados da pesquisa

Nos dados apresentados, os 10 colaboradores estão satisfeitos com seus respectivos cargos na empresa. Esta análise foi positiva, pois se estão satisfeitos e gostam das atividades que lhes competem dentro da empresa, seus desempenhos são positivos. Após os dados analisados, observa-se que 8 colaboradores se sentem realizados profissionalmente; é algo positivo, pois quando se possui a realização, é provável que exista satisfação com o cargo atuante. Para a análise deste gráfico pode-se observar dois autores que ressaltam a realização pessoal como um elemento motivacional. Maslow afirma as necessidades básicas dos seres humanos, nela consisti a auto-realização/status que é o fator principal, ocupando o maior nível da pirâmide. Para McClelland a realização esta relacionada com a busca da excelência, sucesso, reconhecimento e o alcance de metas. (MACÊDO *et al*, 2007, p, 93).

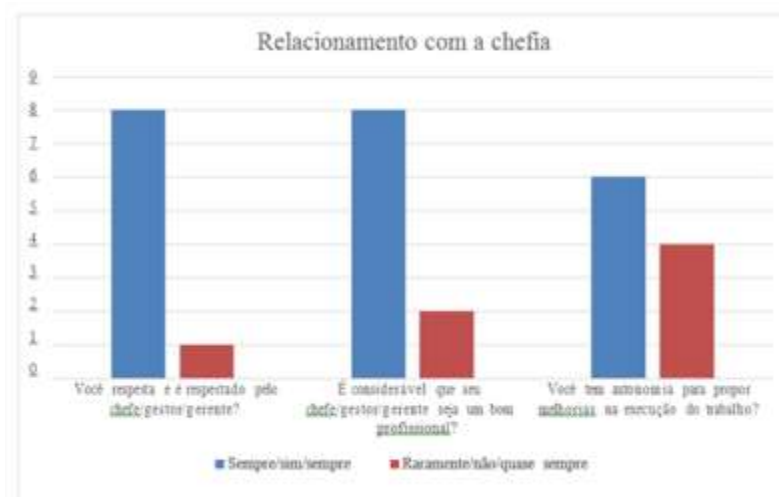
Gráfico 4: Remuneração.



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 4 apresentado, observa-se que 9 colaboradores estão satisfeitos e 1 colaborador não está satisfeito com o salário. De acordo com os estudos, o salário é um fator motivacional, pois os colaboradores trabalham através de um incentivo ou recompensa pelos seus esforços. A respeito dos dados que visam se a remuneração está de acordo com o desempenho, 7 colaboradores concordam, 1 colaborador discorda e 2 colaboradores afirmam que a remuneração está “mais ou menos”. Herzberg (*apud* MACÊDO, 2007, p. 94-95), citou que fatores motivacionais são os relacionados com o cargo e o trabalho realizado, possuindo o poder de gerar um estado de motivação. Por exemplo, a remuneração e desafios relacionados com recompensas, reconhecimento.

Gráfico 5: Relacionamento com a Chefia.



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gráfico 5 apresentado, 8 colaboradores afirmam que respeitam e são respeitados pelo chefe/gestor/gerente. Este dado é de extrema importância, pois a boa convivência no ambiente organizacional com seu superior faz toda diferença no desempenho de ambos nas realizações de suas atividades. Conclui-se que 8 colaboradores consideram que o chefe/gestor/gerente seja um bom profissional. Para liderar uma equipe de colaboradores, é importante transparecer confiança e capacidade, de modo a exercer a função com excelência. Pode-se analisar esse gráfico como positivo, pois 6 colaboradores afirmam que sempre possuem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho e 4 colaboradores afirmam que quase sempre possuem autonomia. Muitos dos colaboradores atualmente procuram autonomia para se sentirem motivados em contribuir com seu trabalho. McClelland (*apud* MACÊDO, 2007, p. 93) relata à afiliação com relacionamento interpessoal que exige a

necessidade de uma boa convivência, pois o chefe tem que passar confiança e obter aceitação dos seus colaboradores.

Gráfico 6: Relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no Gráfico 6, que 5 colaboradores consideram o relacionamento entre os colaboradores no ambiente de trabalho razoável e 3 colaboradores afirmam que o relacionamento é inadequado. Para que o trabalho seja bem desempenhado, é importante priorizar uma boa convivência entre todos que trabalham na empresa. De acordo com McClelland (*apud* MACÊDO, 2007, p. 93) relaciona o gráfico à afiliação por tratar do relacionamento interpessoal, pois as pessoas sentem a necessidade de estreitar uma boa convivência e ser aceita por outras pessoas.

Gráfico 7: Valorização profissional



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 7, pode-se observar que 4 colaboradores afirmam que se sentem valorizados/importantes. Por outro, lado 4 colaboradores não se sentem valorizados/importantes e outros 2 colaboradores se sentem “mais ou menos”. Esta é uma importante característica o apoio motivacional, para que o colaborador possa sentir-se valorizado. Outra pergunta realizada aborda o potencial dos colaboradores nas tarefas, apurando se este potencial tem sido aproveitado pela empresa. Do total, 6 colaboradores apontam que mais ou menos/quase sempre/raramente e 4 colaboradores afirmam que sim/sempre. Sobre a valorização profissional, foi perguntado se há reconhecimento dos bons funcionários. E 7 deles dizem que menos/quase sempre/raramente e apenas 1 colaborador diz que sim/sempre. De acordo com o que foi abordado, conclui-se que a valorização e o reconhecimento são de extrema importância no ambiente organizacional por serem fatores motivacionais. Após os gráficos analisados, foram desenvolvidas duas tabelas para melhor visualização, contando com os seguintes assuntos: fatores desmotivadores e fatores motivadores.

Quadro 5: Fatores Desmotivadores

FATORES DESMOTIVADORES				
Indique dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho				
Falta de reconhecimento e impossibilidade de crescimento profissional	X	X	X	X
Falta de autonomia	X	X	X	
Relacionamento com seu chefe e colegas de serviço				
Sobrecarga de trabalho	X	X	X	X
Instalações inadequadas (banheiros, vestiário etc.) e falta de segurança.				
Salário	X			
Outros	X	X		

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se o fator que mais “desmotiva” os colaboradores é a falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento e sobrecarga de trabalho, impossibilitando o melhor desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional.

Quadro 6: Fatores Motivadores

FATORES MOTIVADORES						
Cite apenas duas razões pelas quais você trabalha na empresa						
Salário	X	X				
Benefícios oferecidos pela empresa	X					
Estabilidade e reconhecimento no emprego	X	X	X	X	X	X
A falta de opção de outro emprego	X					
Prestigio da empresa e autonomia no trabalho	X	X	X			
As chances de progresso profissional	X	X	X	X	X	

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 6 pode-se analisar que os fatores que mais motiva os colaboradores é a estabilidade, o reconhecimento, chance de progresso profissional (carreira) autonomia. Colaboradores motivados tendem a ter o melhor desempenho e alcançar o sucesso profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa bibliográfica, que teve o intuito de compreender as emoções como sinônimo de desenvolvimento pessoal, bem como as influências e consequências emocionais, sejam elas positivas ou negativas. Sendo assim, podemos observar através das definições e teorias apresentadas que as emoções têm uma influência significativa na atuação do colaborador. Elas podem motivá-lo ou não para um bom desempenho no seu ambiente de trabalho, visto que um colaborador desmotivado é levado inconscientemente a usar os mecanismos de defesa. Estes podem ser, por exemplo: depois de um dia estressante de trabalho descontar em vícios, químicos e/ou tecnológicos. Apresentou-se um estudo na área de Gestão Empresarial focando a Motivação Organizacional.

A motivação é um fator determinante para o bom desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional. Do mesmo modo que se avalia o que mais motiva e desmotiva os colaboradores, também deve ser medida a capacidade de entender a importância da motivação. Isto é, o chefe/gestor/gerente se preocupa com a motivação dos seus colaboradores? Influencia-os na busca de melhores resultados?

Atualmente as empresas estão em uma competição para manter-se no mercado. Com o surgimento da competitividade fez com que as relações interpessoais estreitassem uma boa convivência, entre os colaboradores, os benefícios proporcionaram um melhor rendimento e desempenho destes colaboradores na empresa, pois pessoas motivadas tendem a vender trabalhar melhor, a conquistar mais clientes com simpatia.

O mercado atual se encontra em uma época, em que destaca a necessidade de reinventar e inovar a empresa. Deste modo, obter uma equipe de trabalho mais competitiva e mais produtiva faz voltar aos valores humanos, tais como a confiança, a liberdade e o respeito pelos colaboradores promovendo um bom relacionamento humano, a realização pessoal, e qualidade de vida. Diante disso, as empresas devem analisar estrategicamente a necessidade de criar um ambiente de trabalho, no qual as pessoas possam ter autonomia para propor ideias e melhorias na execução das atividades que lhe foram ordenadas, oportunidades de crescimento, possibilidades de construir carreira sólida, reconhecimento e tantos outros fatores que tendem a promover maior satisfação no trabalho.

As teorias da motivação vêm se tornando um fator indispensável, pois desperta para a importância de se sentir motivado no ambiente organizacional. Melhorando a capacidade de liderar os colaboradores, os líderes desenvolver suas atividades com excelência e com isso conquistar o sucesso almejado.

Ao gerar um ambiente agradável e com sucesso profissional, alcançando as metas da organização, líderes e colaboradores envolvidos se vêm uma mesma meta. É a partir dessas condutas analisadas no estudo, que a motivação com a procura auxiliar as pessoas a conquistarem o que mais almejam. Pois, com capacidade e um melhor desempenho, a relação pessoal e profissional dos colaboradores podem melhorar.

REFERENCIAS

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional**: liderando e administrando com competência e eficácia. Tradução de Roger Maioli dos Santos. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007. Tradução de: *The Emotionally Intelligent Manager*.

CAVALLARI, J. S. A angústia constitutiva da identidade de professores em formação. In: **Nas malhas do discurso: memória, imaginário e subjetividade**. Formação de professores (línguas materna e estrangeiras), leitura e escrita.

CHIAVENTAO, I. **Administração de recursos humanos**: Fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas S. A. , 2007.

CORRÊA, R.M. A informação como fator motivacional de equipes. **Techoje**. 2009. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/600> Acesso em: 23 set. 2014.

FAGULHA, A; MOREIRA C. **Gestão de Recursos Humanos: Mudança Organizacional**. [S.l., 2010?]. Disponível em: <<http://www.recursos->

[humanos.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=4094](http://www.recursos-humanos.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=4094)>. Acesso em: 11 mar. 2015.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e atual. Coordenação e edição Marina Baird Ferreira e Margarida dos Anjos. Curitiba: positivo, 2004.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. Tradução de: *Working with Emotional Intelligence*.

MACÊDO, I. I. de *etal*. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007. (Gestão empresarial, FGV Management).

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Tradução de: *Organizational Behavior*.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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