

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO

ALBERTO DA SILVA COSTA  
ALVARO DIAS DE ARAÚJO JÚNIOR  
MARIA EMILLY DE ARAÚJO SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL  
PARA MINIMIZAR O IMPACTO DA COVID-19 NAS  
RELAÇÕES HUMANAS DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2021

ALBERTO DA SILVA COSTA  
ALVARO DIAS DE ARAÚJO JÚNIOR  
MARIA EMILLY DE ARAÚJO SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL  
PARA MINIMIZAR O IMPACTO DA COVID-19 NAS  
RELAÇÕES HUMANAS DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em  
Administração.

Professor Orientador: Esp. Diego Leonel Alves de Sá

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

C837i Costa, Alberto da Silva

A importância da inteligência emocional para minimizar o impacto da COVID-19 nas relações humanas dentro das organizações / Alberto da Silva Costa, Álvaro Dias de Araújo Júnior, Maria Emilly de Araujo Silva. - Recife: O Autor, 2021.

25 p.

Orientador(a): Esp. Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Inteligência emocional. 2. Pandemia. 3. Organizações. 4. Produtividade. I. Araújo Júnior, Álvaro Dias de. II. Silva, Maria Emilly de Araujo. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho a nós mesmos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante todo esse tempo. Aos meus familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado incondicionalmente e pelo apoio demonstrado. Agradeço a todos que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto me dedicava. Aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado. Às pessoas com quem convivi ao longo desses anos que me incentivaram e que certamente impactaram e impactam na minha formação acadêmica. Dedico essa conquista a todos vocês e em especial a uma pessoa extremamente importante em minha vida, infelizmente não encontra-se aqui, mas sempre levo em meu coração, obrigado.

Alberto da Silva

Quero externar minha gratidão primeiramente a Deus por sempre me dá força para que eu conseguisse chegar até aqui e sempre ter segurado minhas mãos quando pensei por diversas vezes em desistir, agradecer em especial a minha mãe que foi minha base para tudo durante o curso me ajudando de diversas formas, agradecer também aos familiares e amigos que também foram apoio e suporte. Por fim agradecer aos professores que passaram todo conhecimento possível durante esses anos, sempre ajudando das melhores formas possíveis, nos ensinando e instruindo sempre pelo melhor caminho. Gratidão a Deus por tudo, e que venha muito mais nessa jornada.

Álvaro Dias

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida, sem Ele não seríamos nada. Agradeço a toda a minha família, principalmente aos meus avós, por terem me dado todo o suporte necessário, aos meus amigos que não me deixaram surtar e ao meu namorado por todo apoio nessa jornada árdua porém satisfatória que é a graduação.

Maria Emilly

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós  
ignoramos alguma coisa. Por isso  
aprendemos sempre.”*

*(Paulo Freire)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	11
<b>3 RESULTADOS</b> .....	12
<b>3.1 Inteligência Emocional e sua Influência nas Organizações</b> .....	12
<b>3.2 Inteligência Emocional: os cinco pilares</b> .....	15
3.2.1 <i>Autoconsciência</i> .....	15
3.2.2 <i>Autocontrole</i> .....	15
3.2.3 <i>Motivação</i> .....	15
3.2.4 <i>Empatia</i> .....	16
3.2.5 <i>Relacionamento Interpessoais</i> .....	16
<b>3.3 Home Office</b> .....	16
<b>3.4 Estratégias de gestores para minimizar a desmotivação</b> .....	17
3.4.1 <i>O que é motivação?</i> .....	17
3.4.2 <i>O que leva a motivação?</i> .....	18
3.4.3 <i>Como criar condições para a motivação?</i> .....	19
3.4.4 <i>Tipos de motivação</i> .....	20
3.4.5 <i>Alterações no estado de motivação</i> .....	22
3.4.6 <i>Como motivar alguém?</i> .....	22
<b>3.5 Impactos, desafios e o uso da inteligência emocional nas organizações diante da pandemia do Covid-19</b> .....	23
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR O IMPACTO DA COVID-19 NAS RELAÇÕES HUMANAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Alberto da Silva Costa

Alvaro Dias de Araújo Junior

Maria Emilly de Araújo Silva

Prof<sup>o</sup> Esp. Diego Leonel Alves de Sá<sup>1</sup>

**Resumo:** A problemática principal deste assunto tem como base relatar a importância da Inteligência Emocional no combate à Covid 19 dentro das organizações. Tendo como foco do estudo compreender de que modo o "novo normal" ocasionado pela pandemia tem afetado a produtividade dos colaboradores, de que forma a inteligência emocional tem auxiliado nesse processo. Para essa análise será utilizado pesquisas em livros, artigos científicos, estudos de autores/pesquisadores; como por exemplo Daniel Goleman, Abraham Maslow, Peter Salovey, John D. Mayer, entre outros.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional, Pandemia, Organizações, Produtividade.

**Abstract:** The main problem of this subject is based on reporting the importance of Emotional Intelligence in the fight against Covid 19 within organizations. With the focus of the study to understand how the "new normal" caused by the pandemic has affected the productivity of employees, how emotional intelligence has helped in this process. For this analysis, research in books, scientific articles, studies by authors/researchers will be used; such as Daniel Goleman, Abraham Maslow, Peter Salovey, John D. Mayer, among others.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Pandemic, Organizations, Productivity.



## 1 INTRODUÇÃO

O artigo irá abordar o uso da inteligência emocional diante o cenário epidemiológico causado pelo novo coronavírus identificado em Whan na China em 2019, esse vírus é responsável pela doença COVID-19 que se espalhou pelo mundo rapidamente impulsionando a organização Mundial de Saúde (OMS) A decretar a pandemia em março de 2020. Segundo a OMS, 80% das pessoas infectadas podem ser assintomáticas (poucos sintomas), aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar, e 5% podem necessitar de suporte ventilatório. Por isso, a importância de adotar as medidas restritivas indicadas pela OMS e pelos órgãos de saúde do país, dentre várias, uma delas foi o distanciamento social.

---

<sup>1</sup> Professor da UNIBRA Diego Leonel A. de Sá. E-mail para contato: maria.emilly.araujo99@gmail.com

Essas medidas, associadas ao medo da doença e a imposição do isolamento social, modificaram drasticamente o cotidiano das pessoas e, conseqüentemente, impulsionaram a adoção de novos hábitos tanto em casa quanto no trabalho, na rotina e nos processos das empresas. Contudo, de forma desafiadora, as organizações adotaram medidas flexíveis que para suprir as necessidades das pessoas buscou responder à seguinte questão: Como a inteligência emocional pode minimizar o impacto da COVID-19 nas relações humanas dentro das organizações?

Uma das estratégias para minimizar o impacto da Covid-19 utilizando a Inteligência Emocional é fazendo com que Gestores usem estratégias para a valorização de seus colaboradores, motivando os mesmos a exercer sua função dentro da empresa com maior satisfação. Reconhecendo que a valorização de seus colaboradores reflete no processo de crescimento e sucesso da organização.

De acordo com o jornalista HELLER (1999), a faceta motivacional constitui um trunfo essencial no ambiente de trabalho sadio e produtivo. O aspecto da motivação deve agregar características indispensáveis para se obter bons resultados.

Entretanto, somente a mudança na mentalidade gerencial será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o trabalhador não encare como uma relação contratual, suportada por instrumentos jurídicos, com uma contrapartida financeira, e assim como um lugar onde os colaboradores fazem aquilo que gosta e ainda recebem por aquilo.

A realização desse trabalho tem como finalidade trazer a compreensão da Inteligência Emocional dentro das organizações durante a Pandemia da Covid-19, oferecendo um ponto de vista diferenciado para uma reflexão acadêmica do tema escolhido. É relevante a exploração desse assunto, pois é um estudo novo e pode auxiliar outros pesquisadores e curiosos em pesquisas vindouras.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O presente trabalho será uma pesquisa bibliográfica sobre o uso da inteligência emocional para minimizar o impacto da Covid-19 nas relações humanas dentro das organizações. E terá como base principal artigos científicos, livros, documentários, autores como Daniel Goleman, o psicólogo Abraham Maslow, entre outras fontes.

Para que o propósito do artigo seja concluído, será fundamental pesquisas bibliográficas sobre o conceito de inteligência emocional, suas principais características, o que é a Pandemia do Covid-19, como isso impactou nas relações humanas das organizações, e principalmente como os colaboradores foram afetados durante esse período.

Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 33).

### **3 RESULTADOS**

Este trabalho visa abordar pontos importantes sobre a inteligência emocional no período pandêmico, através de pesquisa bibliográfica desenvolvida por autores diversos que falam sobre o tema abordado para a conclusão do mesmo. Sendo assim, toda pesquisa voltada para este tema será desenvolvida para que seja possível analisar os desafios da inteligência emocional diante o cenário epidemiológico e seus avanços durante a trajetória.

De acordo com os objetivos propostos no referido artigo, a pesquisa se deu pela necessidade de entender e mostrar sobre como a inteligência emocional se adequa a novos procedimentos. A partir disso, foi escolhida a pesquisa em artigos para identificar as mudanças nos processos de desenvolver pessoas no formato remoto, suporte psicológico e no cumprimento de suas atividades.

Como objetivo principal, a contribuição de dados, técnicas e novas possibilidades para servir como base de reconhecimento. Sintetizamos os principais conceitos e características específicas para o desenvolvimento desta pesquisa acadêmica.

#### **3.1 Inteligência Emocional e sua influência nas Organizações**

A Inteligência Emocional já é discutida desde 1920, com o psicólogo Edward Thorndike e era definida como a habilidade de estender e controlar/administrar as emoções para agir de forma mais sensata nas relações humanas. Porém, ao decorrer do tempo, foi obtendo definições mais concretas até chegar em Peter Salovey e John Mayer (1990), ambos pesquisaram e introduziram o termo na literatura científica por meio de dois artigos. No primeiro descreveram a IE como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990, p. 189). O segundo artigo ofereceu as primeiras demonstrações empíricas de como a inteligência emocional poderia ser considerada como uma habilidade mental.

No entanto, Daniel Goleman, psicólogo e redator do New York Times na época, que expandiu para o mundo a importância da Inteligência das emoções e como a capacidade para lidar com elas impactam o desenvolvimento humano. Após a publicação do seu livro (1995), se tornou Best-seller mundial, o tema ficou mundialmente conhecido, além de despertar a curiosidade das pessoas sobre o assunto. No Brasil, por exemplo, foram vendidos mais de 400 mil exemplares do livro “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser”.

O filme *Divertida Mente* (2015), produzido pela Pixar Animation Studios Walt Disney, retrata a Inteligência Emocional de forma lúdica e didática. Em forma de desenho animado, compartilha o dia a dia de uma personagem passando por mudanças positivas e negativas em sua vida, e de como suas emoções funcionam dentro da mente. Tendo como principal foco abordar como todas as emoções têm sua importância e de como é necessário saber usá-las da melhor maneira.

A emoção é uma reação imediata a um estímulo emocional competente, isto é, ela está relacionada com alguma coisa que mexe com você, podendo provocar uma sensação agradável ou desagradável.

Durante a fase adulta, surgem vários desafios, dentre eles, o trabalho em grupo nas organizações e como as emoções influenciam dentro desse convívio? Na administração, organização significa um grupo de pessoas que trabalham em prol de um objetivo, nesse caso, gerar riquezas para determinada empresa. No entanto, a comunicação deve ser essencial nesse processo para que equívocos sejam evitados e também para ocasionar um bom ambiente de trabalho.

Atualmente, além do Quociente de Inteligência (qi) as empresas estão buscando cada vez mais candidatos com a capacidade de compreender suas emoções e a do outro, ou seja, com inteligência emocional. É uma técnica que complementa cada vez mais os perfis, “assegurando” às empresas de que aquela pessoa irá contribuir de forma positiva para a mesma. A forma de como lidar com as emoções influenciam diretamente no clima organizacional e na produtividade. Um colaborador inteligente emocionalmente irá saber utilizar as suas técnicas para contornar as situações e obter os melhores resultados.

Diante da pandemia, várias empresas se mantiveram em uma posição ruim no mercado, acarretando a diminuição de demandas, matéria-prima parada, custos não previstos no orçamento, corte de gastos, entre outros fatores. Como consequência, vários colaboradores tornaram-se inseguros e desmotivados. Segundo Maslow (1950), psicólogo norte-americano, as necessidades humanas estão estruturadas e colocadas em níveis, em uma escala de importância e de influência. Por ordem decrescente de urgência, as necessidades foram classificadas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Portanto, a mais básica e essencial é a fisiológica e a mais fraca na hierarquia de urgência é a necessidade.



Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.  
Fonte: Robbins, 2002.

Contudo, para minimizar o impacto da Pandemia e também a fim de evitar desmotivação ou insegurança entre os colaboradores, os gestores devem usar táticas de inteligência emocional para lidar com as situações. Líderes preparados emocionalmente tem uma melhor visão do comportamento humano, escolhem as opções mais favoráveis às circunstâncias, além de motivar, reconhecer e influenciar positivamente a emoção de outras pessoas. Contribuindo assim, para profissionais

cada vez mais seguros, motivados e que vestem a camisa da empresa de auto realização.

### **3.2 Inteligência Emocional: os cinco pilares.**

Segundo Goleman (2012), descreve em seu livro que a Inteligência Emocional é constituída por cinco habilidades principais. Tendo em vista, que seu objetivo fundamental é aprender a lidar com suas emoções e desfrutar de seus benefícios.

#### *3.2.1 Autoconsciência*

A autoconsciência é um dos pilares mais importantes na Inteligência Emocional, tem como principal objetivo identificar e monitorar as emoções, pensamentos, fraquezas e impulsos.

Através de avaliações de desempenho também é possível identificar a autoconsciência. Pessoas autoconscientes conhecem suas limitações e forças e se sentem à vontade conversando sobre elas, com frequência demonstrando afeição pela crítica construtiva. Por outro lado, pessoas com autoconsciência baixa interpretam a mensagem de que precisam melhorar como uma ameaça ou um sinal de fracasso.

#### *3.2.2 Autocontroles*

Significa a capacidade de gerir suas emoções controlando impulsos negativos, ansiedade e assim obtendo o autocontrole para ter a inteligência emocional.

De acordo com Daniel Goleman, “a consciência das emoções é um fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo. Ao controlar as emoções é importante entender a diferença entre dois conceitos: **autopercepção**, que significa o que entendemos e percebemos. E a **heteropercepção**, que se refere ao modo de como os outros enxergam a mesma situação”.

#### *3.2.3 Motivação*

É a habilidade de identificar sentimentos próprios e dos outros, de motivar a si mesmo e aos demais, de conter as emoções e evitar impulsos, tendo como foco alcançar objetivos com otimismo e confiança para enfrentar os obstáculos.

Segundo Lieury & Fenouillet (2000, p. 9), "... a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, a contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade".

#### 3.2.4 *Empatia*

Empatia é tentar compreender os sentimentos e emoções de outro indivíduo e se colocar na mesma situação. É um pilar bastante importante, pois melhora as relações humanas e possibilita analisar as situações de um outro ângulo.

Goleman identificou 3 tipos de empatia, sendo elas:

- **Empatia Cognitiva** - É a habilidade de entender o ponto de vista da outra pessoa.
- **Empatia Emocional** - É a habilidade de sentir o que o outro sente.
- **Preocupação Empática** - É a capacidade de sentir o que o outro precisa de você.

Por tanto, ter empatia, tornar-se mais habilidoso nas relações com os outros, entender os desejos e motivações do outro, é fundamental para a vida em sociedade.

#### 3.2.5 *Relacionamentos interpessoais*

É o conhecimento do indivíduo em relação a outras pessoas, o relacionamento interpessoal implica em uma relação social, ou seja, um conjunto de normas comportamentais que administram as ações entre membros de uma sociedade.

### 3.3 HOME OFFICE

Com o avanço da tecnologia da informação e da comunicação e as mudanças da sociedade, novas formas de flexibilização das relações de trabalho têm sido disseminadas, entre as quais o teletrabalho (Home Office) regulamentado com a reforma trabalhista no Brasil no ano de 2017. Uma modalidade em que o indivíduo

executa as tarefas de casa, mantendo porém, o vínculo de emprego formal com a organização.

A não muito tempo, era considerado pelos colaboradores um benefício bastante atrativo, dentre os concedidos por algumas empresas. Desde o início da pandemia da COVID-19, que assola globalmente o nosso planeta, vemos que uma variável externa e incontrolável, advinda do ambiente natural, em um primeiro momento transformou aquilo que era um benefício para o colaborador em uma necessidade do empregador.

Embora tenha sido implementada de maneira forçada, algumas previsões relatam que a prática de Home Office veio para ficar. As empresas passaram a ver os benefícios da operação via trabalho de forma permanente. A preocupação das áreas de gestão de pessoas das organizações devem também contemplar regulamentações para horários de reuniões e cargas horárias de trabalho dos colaboradores. Esta prática cresce devido, primeiramente, ao avanço da globalização e, segundo, da necessidade de flexibilização de normas relativas às contratações trabalhistas.

A legislação brasileira atual, por mais precária que seja, é extremamente necessária e importante, principalmente no que diz respeito à saúde e segurança deste trabalhador que estará prestando suas atividades fora do ambiente laboral da empresa.

### **3.4 Estratégias de gestores para minimizar a desmotivação.**

#### *3.4.1 O que é motivação?*

Ao pesquisarmos a definição dos termos da motivação pelos psicólogos é mais sensível ao comportamento, as palavras: motivo, necessidade e impulso são usados de maneiras específicas. Todos esses termos são processos internos hipotéticos que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos. O motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade.

Já essa palavra no dicionário, simplesmente será definida como “ato de motivar, exposição de motivos”, mas segundo analistas britânicos do comportamento, que pesquisam mais profundamente essa definição, pode chamamos motivos de



“instintos” e definir como forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma virtualmente a tudo que as pessoas fazem, sentem, percebem e pensam. Essa seria uma perspectiva histórica da motivação.

Segundo Marco Vianna (1999, p.9): Motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte de nossa equipe. Motivar significa colocar Deus dentro das pessoas. Introduzir entusiasmo (uma palavra grega que significa “o Deus dentro da gente”) pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional. Estar motivado é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem o brilho nos olhos, tem o amor à flor da pele.

### *3.4.2 O que leva a motivação?*

Em anos recentes, cresceu o interesse pela qualidade de serviços. Deve-se esperar uma revolução de qualidade na indústria de serviços. No ponto de vista atual, presta-se muito pouca atenção à qualidade das pessoas, cujos esforços são cruciais para a qualidade tanto de produtos como de serviços. Os esforços e o desempenho dos indivíduos determinam a percepção, pelos clientes, da qualidade dos serviços, a qual se torna quase sinônimo de qualidade pessoal.

O melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em empresa, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade, um processo de desenvolvimento da qualidade. Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos. Uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante. Um senso de orgulho pelas realizações da empresa cria um senso geral de bem-estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

### 3.4.3 Como criar condições para a motivação?

O gerenciamento moderno agora está exigindo que todos os níveis hierárquicos da empresa estejam envolvidos com situações adversas como ajudar e determinar a missão e os objetivos de uma empresa, analisar a estrutura da empresa, formular objetivos a longo prazo, etc.

O envolvimento em uma empresa não é mais uma via de mão única. No passado, o gerenciamento “de cima para baixo” era a regra. Os funcionários recebiam e cumpriam ordens. Sua opinião nunca era solicitada. Embora o sucesso pessoal não possa ser sempre quantificado, resultados mensuráveis geralmente são motivadores eficazes.

De acordo com Jim Cairo (1999), quando se sente que faz parte de uma equipe e tem uma influência significativa nas decisões, fica mais disposto a aceitar as decisões e procurar soluções para os problemas difíceis.

As empresas também têm sua participação na busca da motivação de sua equipe. É preciso que ela saiba sempre:

- Facilitar o desempenho;
- Reconhecer o bom desempenho;
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- Identificar as necessidades e anseios das pessoas;

O que está por trás da inquietação da dificuldade de manter empregados? Eles desejam mais que dinheiro. Além disso, buscam autonomia, desafios, e um senso de que seu trabalho é significativo. São esses fatores humanos que abrem as portas para a engenhosidade e o bom senso em termos da criação de um ambiente e de um sistema de recompensa que faz com que os funcionários mais importantes queiram ficar (BRANHAM, 2002).

### 3.4.4 Tipos de motivação

Para Herzberg (1973), a motivação das pessoas depende de dois fatores:

- Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimentos, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários. Provocam a ausência de satisfação.
- Fatores higiênicos. Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão “higiene” serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente evitar a insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Na prática, a abordagem de Herzberg (1973) enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. Até certo ponto, as conclusões de Herzberg (1973) coincidem com a teoria de Maslow (apud CHIAVENATO, 1994) de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Não obstante, apresentam também importantes diferenças.

Enquanto a teoria de Maslow (apud CHIAVENATO, 1994) está baseada em estrutura uniforme - a hierarquia de necessidades e a de Herzberg (1973) em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita de que existe “uma maneira melhor” de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Todavia, a evidência, tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas.

Malow	Herzberg	
Autorrealização	Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Autoestima		Realização Reconhecimento Status
Sociais Segurança	Higiênicos	Relações Interpessoais Supervisão Colegas e Subordinados
Fisiológicas		Políticas Administrativas e Empresariais Segurança no cargo Condições físicas do Trabalho  Salário Vida Pessoal

O modelo contingencial de motivação de Vroom (1997)

### 3.4.5 Alterações no estado de Motivação

O fator que mais influencia a motivação de cada um é a autoestima. O nível da motivação é determinado pelo reconhecimento que se recebe. O reconhecimento pode ser dado pelos outros e pela própria pessoa.

O grau de motivação não é estático. Ele muda constantemente. Pode mudar drasticamente de um minuto para outro. As pessoas estão sujeitas a influências variáveis que podem elevar ou baixar o grau de motivação.

A atenção positiva quase sempre eleva o nível de motivação, o quanto ela pode afetá-lo depende de quem está dedicando a atenção, como ela é demonstrada e do fato de senti-la merecida. As atenções, melhor chamar de menções, são os meios mais poderosos para desenvolver ou minar a autoestima.

Cada vez que alguém recebe uma menção positiva ou negativa, ela é registrada no cérebro, em uma espécie de “conta corrente” com uma coluna de débitos e uma de créditos. Quando predominam os positivos, a motivação é alta, quando são os negativos que predominam a motivação é baixa.

### 3.4.6 Como motivar alguém?

Quando são designadas uma pessoa ou um grupo para executar uma tarefa em particular, é preciso que eles assumam um forte senso de responsabilidade para que os objetivos sejam atingidos. Entretanto, é importante que essa pessoa mantenha, ao mesmo tempo, um forte interesse por outras tarefas com as quais a sua está relacionada.

Apontar claramente os objetivos do trabalho e dar trabalho e dar liberdade para a escolha dos meios e métodos está relacionado com isso. Trata-se de uma abordagem que propõe a cooperação com diversidade, envolvendo pessoas com diferentes temperamentos e estilos de atuação e estimulando a criatividade.

Para superar desafios é necessário observar, além da capacidade técnica, a personalidade do profissional (comunicação, estilo de trabalho, estilo de liderança, estresse, leque de recursos, tomada de decisão, atitude frente à vida, atitude frente aos outros). Cada vez mais esses “traços de inclinações” passam a ser mais significativos para reconhecer se um indivíduo está apto a desempenhar bem uma determinada função. Quanto mais alta for a capacidade em identificar essas aptidões, interesses e habilidades dos colaboradores, menor é a probabilidade de erros de contratações e promoções.

A transparência na aplicação e avaliação do teste também beneficia o próprio profissional. Quanto mais consciente de suas necessidades, de seus conflitos, de seus limites e de suas potencialidades, maiores as suas chances de enfrentar os desafios da carreira. Afinal, a produtividade tende sempre a aumentar quando busca atender as motivações inerentes à sua personalidade.

### **3.5 Impactos, desafios e o uso da Inteligência Emocional nas organizações diante da pandemia do Covid-19**

Devido ao novo vírus nomeado por COVID-19, as organizações e empresas tiveram que por obrigatoriedade adaptar-se de forma rápida e imediata para um novo cenário. Mesmo fazendo diversos tipos de mudanças drásticas nos negócios, nas formas de vendas e também de operações, o grande e intenso desafio das organizações tem relação com sua força de trabalho.

O maior embate das organizações é tentar de alguma forma fazer com que seus funcionários se mantenham engajados e consequentemente produtivos porque se você não consegue manter seus colaboradores produtivos e com vontade de trabalhar, pode haver consequências financeiras no que diz respeito a saúde da empresa. Ou seja, ter que se flexibilizar e se adaptar para conseguir obter e adotar novas estratégias e que sejam extremamente ágeis e eficazes para que as organizações não encontrem mais adversidades podendo levar até a falência.

Entre as situações e tomadas de decisões que mais ocorreram pelas organizações foi a adoção do sistema home office, também um grande desafio essa nova Adaptação no processo de comunicação digital pois não é fácil ter que adaptar-se a um novo sistema de operações do dia para a noite. Mesmo com esse processo de adaptação as organizações tiveram também que tomar outras medidas tais como; colocar alguns de seus colaboradores de férias, adotar as férias coletivas em algumas situações, compensação de banco de horas, reduzir a carga horária de trabalho, e em outros casos tendo que tomar decisões ainda mais drásticas como suspender as operações.

Tendo em vista que esses desafios se torna ainda maiores, visto que nem todos colaboradores podem trabalhar de forma remota, para esses colaboradores específicos as organizações tiveram que fazer uma adequação em seu respectivo ambiente de trabalho, como por exemplo, um rodízio entre seus colaboradores e redução em sua carga horária, e dentro do ambiente de trabalho vale salientar que as medidas de limpeza, higiene e segurança no local de trabalho foram intensificadas além das campanhas e informações orientativas. O novo vírus,

conhecido popularmente como COVID-19 ou coronavírus, está durando bem mais que o esperado no Brasil. Depois dos grandes transtornos e do pânico que assolou a população de modo geral por um bom tempo, chegou de certo modo a reorganização forçada da vida e do trabalho, com vários impactos na saúde emocional das famílias e organizações. Agora as empresas e profissionais de alguma forma vem tentando buscar maneiras de fortalecer sua resiliência já que o cenário mesmo com o avanço da vacina continua bastante incerto.

O homem que deixou o termo “inteligência emocional” conhecido foi o jornalista e psicólogo Daniel Goleman quando o mesmo lançou um livro com esse nome. Ele entende que a inteligência emocional é como percebemos, processamos e administramos nossas emoções no cotidiano. Segundo a professora Aline Gomes (Uol Economia 2021), a competência é útil para ajudar a atravessar a tormenta de várias maneiras. Primeiro porque exige olhar para dentro. “Passamos a cuidar das nossas emoções. Nunca se falou tanto se saúde mental como neste momento” “Essa consciência permite usar nossos pontos fortes para enfrentar as dificuldades no lado pessoal, profissional e no negócio. A inteligência emocional ajuda a encarar a situação não com um olhar de desespero, mas de fortalecimento”, diz Gomes

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que a Inteligência Emocional realmente minimiza o impacto da Covid-19 nas relações humanas, porém, de forma restrita. Uma vez que nem todas as pessoas têm domínio sobre os cinco pilares.

O uso da Inteligência Emocional nas empresas proporciona líderes cada vez mais capacitados e que motivam sua equipe, fazendo com que haja o benefício do desenvolvimento da empatia e da habilidade de comunicação. O cuidado não apenas de si próprio, mas também com a forma como se impacta o outro criando uma sociedade muito mais leve para enfrentar todas as situações.

Como todas essas questões da inteligência emocional podem ajudar no cotidiano das organizações? Bem, foi necessário esse acontecimento da pandemia para que algumas organizações viessem enxergar o quão importante é o cuidado da saúde mental de seus colaboradores, porque antes havia uma visão totalmente errada sobre o tema, de que a preocupação com o bem estar era apenas mínimo, no entanto as organizações perceberam que se não tiverem o cuidado adequado irão perder sua competitividade e relevância em um ambiente cada vez mais incerto.

As ideias presentes neste artigo se mostram eficientes para servir como guia de aprendizado às empresas que desejam atribuir a Inteligência Emocional.

## REFERÊNCIAS

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). **Inteligência Emocional**: Em imaginação, Cognição e Personalidade, 9, 185-211.

SBIE. Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional. **Inteligência emocional**: entenda sua origem e sua importância para o mercado de trabalho. Março de 2018. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 16 de janeiro de 2020.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow**: O que é e como funciona. Sobre Administração. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 24 dez. 2016.

**Divertida Mente** (Inside out). Direção: Pete Docter. Produção: Jonas Rivera. Walt Disney Pictures, 2015. 94 min, cor.

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

Lieury, A. & Fenouillet, F. (2000). **Motivação e aproveitamento escolar**. Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola. (trabalho originalmente publicado em 1996).

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CARVALHO, Antônio V. de. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Alberto. **Gerenciamento de pessoas**: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas - seu guia de estratégia pessoal**. São Paulo: Pubifolha, 1999.



HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho.** In: HAMPTON, David. R. *Conceitos de Comportamento na Administração.* São Paulo: EPU, 1973.

BRANHAM, Leigh. **Motivando pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Tradução: Adriana C. Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal.** São Paulo: Campus, 1997.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.