

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - GADM**

THALES GONÇALVES E PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
MOTIVACIONAIS E SOCIOEMOCIONAIS PARA GRADUANDOS**

João Pessoa - PB

2024

THALES GONÇALVES E PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
MOTIVACIONAIS E SOCIOEMOCIONAIS PARA GRADUANDOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba /UFPB.

Professora Orientadora: Dr.^a Lucimeiry Batista da Silva Rabay

João Pessoa - PB

Abril 2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P436i Pereira, Thales Goncalves.

A importância do desenvolvimento de competências
motivacionais e socioemocionais para graduandos de
Administração / Thales Goncalves Pereira. - João
Pessoa, 2024.
24 f.

Orientação: Lucimeiry Batista da Silva Rabay.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Desenvolvimento de pessoas. 2. Gestão de pessoas.
3. Gestão emocional. 4. . I. Rabay, Lucimeiry Batista
da Silva. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: nome do aluno: THALES GONÇALVES E PEREIRA

Trabalho: Título completo: A importância do desenvolvimento de competências motivacionais e socioemocionais para graduandos

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: 24/04/2024

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA RABAY**
Data: 20/05/2024 11:16:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lucimeiry Batista da Silva Rabay
Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO**
Data: 21/05/2024 13:03:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Documento assinado digitalmente
 **DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO**
Data: 20/05/2024 17:23:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Com amor e muita gratidão dedico este trabalho aos meus familiares, meu pai Gildenor e minha mãe Antonia que sempre acreditaram em mim e nos meus sonhos, dando-me aconselhamento e apoio incondicional diante da vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de salientar que o fato de não ter nenhuma religião ou credo, a esperança e fé sempre estiveram diante de mim e na minha trajetória. Recentemente entendi que nem sempre estamos totalmente sozinhos no mundo.

Agradeço inicialmente a todos os meus anjos, guias e mentores espirituais que nunca me abandonam, de um jeito ou de outro, nos erros e acertos mundanos.

Agradeço ao destino por colocar pessoas incríveis que conheci durante toda a minha graduação e que, de certa forma, me auxiliaram na aprendizagem por meio de conselhos ou até mesmo conversas que geraram conhecimento ou experiência de vida.

Agradeço especialmente em grande parte ao corpo docente por toda a orientação durante minha longa estadia no curso de administração e agora especialmente, a querida professora Lucimeiry por aceitar meu pedido de orientação.

Sou grato, por fim, a todos que de uma forma ou outra contribuíram para este trabalho e para minha formação pessoal e profissional de algum modo.

*“Não permita que sua felicidade dependa
de algo que você pode perder.”*

(C.S. Lewis)

RESUMO

Este artigo visa analisar a importância de competências socioemocionais a partir da percepção de um grupo de discentes trabalhadores (ou estagiários) do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. A inquietação para realizar este estudo foi o fato de que a gestão de pessoas está, cada vez mais, sendo vista como um componente importante para o desenvolvimento pessoal e profissional, seja individual ou coletivo. Na exploração deste tema, foram pesquisados diferentes fatores, tais como: impacto dos sentimentos atrelados a satisfação do trabalhador nas organizações, gestão emocional e a implicação da área afetiva no alcance de metas em instituições distintas. Os dados foram obtidos a partir de questionários com discentes, do curso de Administração, que trabalham ou estagiam. As informações analisadas foram de caráter qualitativo. Como resultado, encontrou-se que estímulos cognitivos são essenciais e têm valor para as pessoas ouvidas, sendo esse um aliado para a vida útil de organizações que visam o bem-estar de seus funcionários. Conclui-se que investir em atividades dessa natureza é importante para qualquer empreendimento, independentemente de seu tamanho ou número de funcionários.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Pessoas. Emoção. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of socio-emotional skills based on the perception of a group of working students (or interns) on the Administration course at the Federal University of Paraíba. The concern in carrying out this study was the fact that people management is increasingly being seen as an important component for personal and professional development, whether individual or collective. In exploring this topic, different factors were researched, such as: the impact of feelings linked to worker satisfaction in organizations, emotional management and the implication of the affective area in achieving goals in different institutions. The data were obtained from questionnaires with students, from the Administration course, who work or do internships. The information analyzed was qualitative in nature. As a result, it was found that cognitive stimuli are essential and have value for the people interviewed, being an ally for the life of organizations that aim for the well-being of their employees. It is concluded that investing in activities of this nature is important for any enterprise, regardless of its size or number of employees.

Keywords: People Development. Emotion. People Management.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Os Impactos de Cada Área de Gerenciamento de Pessoal	14
Quadro 2 – Indicadores de Recursos Humanos e seus Efeitos nas Organizações	16
Quadro 3 – Dimensões de Pessoal e seus Impactos	17
Quadro 4 – Necessidades Pessoais e suas Representações	18
Quadro 5 – Fatores Motivacionais e suas Determinações	19
Quadro 6 – Fatores Higiênicos e o que Determinam	20
Quadro 7 – Competências e subcompetências socioemocionais	21
Quadro 8 – Questionário Aplicado com 15 Graduandos do Curso de Administração sobre Estímulos no Trabalho	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Conceito e impactos da implantação efetiva de Recursos Humanos nas organizações	12
2.2 Fatores de Recursos Humanos que auxiliam no desenvolvimento profissional	14
2.3 Fatores de Recursos Humanos que auxiliam no desenvolvimento emocional	16
2.4 Fatores motivacionais	17
2.4.1 Fatores motivacionais, segundo Maslow	18
2.4.2 Fatores motivacionais, segundo Herzberg	19
2.4.3 Fatores motivacionais, segundo Skinner	20
2.5 Fatores Socioemocionais	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 Importância da inteligência e resiliência emocional para graduandos de Administração	22
4.2 Importância das competências socioemocionais para graduandos do curso de Administração	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Com as recentes mudanças impulsionadas pelos avanços tecnológicos, o cenário administrativo atual encontra-se igualmente em constante mutabilidade pois as organizações e os trabalhadores optam sempre pela adaptação e inovação em prol da competição dentro do mercado, pois essa é a chave para a sobrevivência de uma organização, segundo Snell, Norris e Bohlander (2021).

Milkovich e Boudreau (2000) observaram que as instalações, equipamentos e departamento financeiro são importantes para uma organização por proverem o lucro de capital, que é a principal meta de qualquer organização. Entretanto, o setor de Recursos Humanos, conectado a essas subdivisões, direciona a organização para soluções criativas, seja planejando e produzindo serviços com mais qualidade, seja criando estratégias e objetivos para a empresa, consequentemente, explicitando a importância da capacidade funcional dos empregados em seu sistema.

Neste contexto, as pessoas e seus avanços na esfera profissional ainda são subestimados por empresas que visam apenas lucros e continuidade de suas tarefas (França, 2023).

Segundo Horta (2019), a expectativa profissional e econômica gera desgaste emocional, ansiedade e outras desordens afetivas, a gestão emocional torna-se ainda mais importante para as organizações. Entretanto, nem sempre a preocupação com o desenvolvimento emocional dos funcionários está presente, desta forma, a esfera pessoal mistura-se à profissional, acarretando problemas no bem-estar individual e consequentemente no coletivo do trabalho.

A área de Recursos Humanos desempenha atribuição fundamental de gerência, sendo assim, peça-chave no alcance de objetivos em qualquer organização. Desse modo, o setor de Recursos Humanos evoluiu e se transformou significativamente nas últimas décadas, fazendo-se cada vez mais presente em corporações de diferentes portes e ramos de negócios.

De acordo com Costa (2023), as organizações estão reconhecendo o impacto positivo da gestão de pessoas e atualmente 50% das empresas de médio e grande porte, em nível nacional, pretendem investir mais na área de Recursos Humanos nos próximos anos.

O reconhecimento por parte dos gestores, o desenvolvimento de capacidades e promoção de estímulos socioemocionais emergem como conceitos-chave, pois nos últimos anos, as organizações têm identificado a importância de investir em seus funcionários como

forma de melhorar o desempenho interpessoal e alcançar os melhores resultados possíveis dentro das metas estabelecidas.

Uma das áreas de atuação da gestão de Recursos Humanos é o desenvolvimento de estímulos socioemocionais nas organizações. Estas competências estão relacionadas aos aspectos emocionais e sociais dos empregados, o que inclui, motivação, engajamento, bem-estar e a satisfação no emprego. As diferentes competências de funcionários não se limitam apenas às suas habilidades profissionais, mas também, estendem-se a técnicas interpessoais e emocionais que desempenham um papel vital na eficiência, sustentabilidade e no seu sucesso externo, segundo França (2023).

Em suma, a presença de um departamento eficiente de Recursos Humanos em uma organização desempenha um papel fundamental na orientação de pessoal, cumprimento de regulamentações trabalhistas e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Diante do cenário apresentado, este estudo explorou a ligação entre a gestão de pessoas, estímulos socioemocionais nas organizações e o resultado dessas aptidões para um grupo de estudantes da área de Administração.

Objetivamente buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Como graduandos do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba percebem as implicações das competências e habilidades socioemocionais para a motivação e melhor rendimento profissional? As principais inquietações partiram do pressuposto que proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional constante, contribui-se para ampliar a capacidade de lidar com as próprias emoções e, conseqüentemente, melhorar suas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A metodologia foi a partir da pesquisa qualitativa, utilizando questionários e entrevistas, que será melhor detalhada em seção específica adiante.

Na análise dos dados qualitativos (questionários e entrevistas) foi possível perceber os elementos que têm resultados tangíveis para as organizações, incluindo, não só a retenção de talentos, como também o aumento da satisfação dos funcionários e ainda, observar como empresas que não investem efetivamente na gerência eficaz de Recursos Humanos atrelada a fatores socioemocionais podem enfrentar desafios significativos relacionados ao progresso de seus trabalhadores.

Por fim, com finalidade de contribuição prática, é possível que algumas empresas ao conhecerem os resultados apresentados no artigo, optem por implementar métodos inovadores e funcionais de coordenação de pessoas, visando um ambiente de trabalho produtivo e

saudável, capaz de agradar seus contratados e contratantes, conseqüentemente, melhorando o clima organizacional e elevando o tempo de vida útil da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico foi realizada uma busca bibliográfica em mídias digitais e físicas sobre a importância da área de Recursos Humanos e sua aplicação em organizações.

2.1 Conceito e impactos da implantação efetiva de Recursos Humanos nas organizações

O autor Chiavenato (2014) expõe que a área de Recursos Humanos é uma esfera administrativa que se concentra na gestão das pessoas em uma organização. Como empregados passam grande parte de suas vidas trabalhando em empresas que dependem destes para alcançar sucesso, muitos naturalmente, seja de forma direta ou indireta, unem sua existência individual à profissional. O mesmo autor salienta que desassociar o trabalho da existência particular pode ser bastante difícil para muitos indivíduos, senão, quase impossível. Então, para haver um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma boa gestão de pessoas se faz necessária e, pode-se dizer, quase obrigatória. Ainda de acordo com o mesmo autor, as organizações devem investir em programas de desenvolvimento socioemocional, como treinamento, *coaching* e *feedback*, para assim, ajudar os funcionários a lidar com suas emoções, gerenciar conflitos, trabalhar melhor em equipe e se relacionar de forma positiva com os colegas e superiores. Por fim, o mesmo autor defende a ideia de que fatores como o aumento da produtividade, amenização do estresse, redução do absenteísmo, fortalecimento da cultura organizacional e a imagem da empresa no mercado estão ligados ao bem-estar dos empregados.

Lacombe (2021) entende que selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas, fazendo assim, com que cada um reconheça e cumpra seu papel de forma efetiva, é a responsabilidade mais importante de um gestor. Até então, segundo o mesmo autor, tal trabalho pode levar um tempo além do esperado, pois apesar de funcionários serem gerenciados como bens na maioria das empresas, eles continuam sendo pessoas. Todavia, apesar de todos os benefícios apresentados sobre a aplicação de gestão de pessoas em uma organização, ainda há uma razão para empresas não investirem em Recursos Humanos, razão esta que, em geral, se deve ao fato de existirem gestores inseguros sobre sua capacidade de recrutar empregados competentes, bem como, privilegiar seus contratados no caso de um excelente desempenho.

Nas palavras de Barbosa e Mascarenhas (2020), a sustentabilidade proporcionada pela gestão humana não está atrelada apenas ao conhecimento técnico obtido por meio acadêmico, mas também, na adaptação que deve se fazer presente nas diferenças de cada organização.

A Gestão de Recursos Humanos é uma das áreas mais dinâmicas da administração e incorpora vertentes conceituais de várias matizes teóricas ou ideológicas, oriundas de áreas do conhecimento díspares e de campos vizinhos da administração, como a Estratégia e os Estudos Organizacionais e de Relações de Trabalho. O campo da Gestão de Recursos Humanos é crivado de interdisciplinaridade desde sua definição mais elementar. (...) Porém, como campo especializado, sua abordagem contemporânea não pode mais estar atrelada apenas ao domínio técnico dos processos tradicionais de Recursos Humanos, e sim, abranger as reflexões e ações que levem em conta as inúmeras questões humanas e sociais implicadas em organizar as atividades produtivas e perseguir o desenvolvimento sustentável (Barbosa e Mascarenhas, 2020, p. 172) .

Segundo os autores Milkovich e Boudreau (2000), mesmo com máquinas, patrimônios financeiros e equipamentos integrando as empresas, os seres humanos continuam sendo a ferramenta essencial para as organizações, em função de serem as pessoas que criam produtos e serviços, vendem esses produtos e serviços, trabalham no controle de qualidade e estabelecem planos e metas para a organização. Evidencia-se, que para o alcance de um objetivo empresarial, indivíduos com competências socioemocionais eficazes devem estar presentes. Por fim, uma área de Recursos Humanos ativa e em pleno funcionamento pode tornar o gerenciamento de empregados mais capacitado e humanizado.

Prette e Prette (2001) explicam que, em geral, as escolas, tanto de ensino fundamental e médio como de ensino superior, estimulam seus discentes apenas ao conhecimento técnico e em como ele é importante para assegurar visibilidade no campo profissional e um salário crescente. Entretanto, as competências interpessoais e socioemocionais são encaradas como um subproduto, ou seja, como algo de menor importância e isso não deveria ocorrer. Ainda segundo os autores, problemas coletivos e conflitos entre pessoas podem ser melhor processados quando os líderes ou superiores responsáveis apresentam habilidades sociais de cooperação, empatia e resiliência. Por fim, muitas vezes a resolução de um problema, seja individual ou coletivo, pode encontrar obstáculos devido à ansiedade, falta de motivação, dificuldades no processo de informações e déficits em habilidades sociais.

Conforme Gittel et all (2020), relacionamentos são um fator especial para a compreensão da atual economia pois os indivíduos estão inseridos em redes de vínculos presenciais e virtuais no âmbito profissional, no qual, se é transmitido diversas informações, de modo que, reconhecer e facilitar esses vínculos, torna-se uma competência essencial de um gestor de Recursos Humanos na geração de comodidade em seus contratantes.

Apesar da área de Recursos Humanos exercer práticas diárias de bem-estar social e individual do trabalhador, trazendo assim, impactos mais amplos no longo prazo para dentro das organizações, o principal objetivo até recentes anos, ainda é a contínua busca por comprometimento, competência e custo igualitário a efetividade dos funcionários em conformidade com os autores Beer, Boselie e Brewster (2015).

Atualmente, Cury (2019) defende a ideia de que, com a pressão do capitalismo atuando no processo mundial de trabalho, as pessoas tendem a esquecer-se de investir na sua satisfação profissional focando na imagem, status e um bom salário. As graduações ensinam seus estudantes a gerirem empresas, visando serem bem-sucedidos, entretanto, grande parte não ensina o que é autodirecionamento por meio de competências socioemocionais. Essa falta de inteligência emocional é, inúmeras vezes, de responsabilidade das organizações, que não investem no aprimoramento de seus funcionários, o que pode tornar esses trabalhadores ansiosos, irritados, inquietos e insatisfeitos com sua profissão e, consequentemente, com sua vida pessoal.

2.2 Fatores de Recursos Humanos que auxiliam no desenvolvimento profissional

Toda empresa visa o lucro, mas uma organização bem-sucedida em todas as esferas visa, além do lucro, a satisfação das pessoas que nela trabalham. Durante a análise e estudo do campo aqui referido, notou-se que há diferentes divisões nas áreas de Recursos Humanos que impactam de forma diversificada a vida de uma organização.

Quadro 1 – Os Impactos de Cada Área de Gerenciamento de Pessoal

ÁREA	IMPACTO
Recrutamento e Seleção	Visa contratar o profissional adequado para cada cargo, assim, buscando promover mais sucesso para aquela área da empresa.
Treinamento	Gestores buscam capacitar e desenvolver tecnicamente e profissionalmente, seus contratados, aqui as necessidades e conhecimentos individuais são mapeados de forma a extrair o melhor de cada empregado em seu cargo.
Remuneração	Esta área define os cargos e o nível de salário para cada um. Assim, benefícios e suas burocracias são melhor gerenciados, acarretando satisfação dos empregados enquanto exercem seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Lunes (2023)

O Quadro 1 apresenta os possíveis impactos de cada atividade, que, segundo Lunes (2023), são de responsabilidade da área de Recursos Humanos e têm como objetivo aproximar

o empregado e o empregador para haver uma conciliação de interesses e um relacionamento harmonioso entre ambos, que vai impactar diretamente o clima organizacional. Aliados a estas atividades estão os cinco principais indicadores de Recursos Humanos.

De acordo com artigo de Souza (2019), há ferramentas eficazes na área de Recursos Humanos para a avaliação, acompanhamento e monitoramento da situação do pessoal na organização, tanto em nível profissional, quanto pessoal. Para tal atividade, são utilizados os chamados ‘Indicadores de Recursos Humanos’ (Quadro 2) que variam de acordo com a organização e seus objetivos estratégicos.

Quadro 2 – Indicadores de Recursos Humanos e seus Efeitos nas Organizações

INDICADOR	EFEITO
Turnover	Esse indicador mede a porcentagem de saída dos funcionários de uma organização, por diversos motivos, como: demissão, aposentadoria ou saída voluntária. Entretanto, uma taxa alta desse indicador pode revelar problemas na retenção de talentos e na cultura organizacional.
Absenteísmo	Refere-se à taxa de faltas não programadas dos funcionários, seja devido a doenças, licenças ou outros motivos. O controle desse indicador é importante para entender o impacto na produtividade e na gestão de Recursos Humanos.
Desempenho	A produtividade dos funcionários é um indicador-chave, pois reflete a eficiência e o desempenho da equipe. Medir a produtividade pode ajudar a identificar áreas que precisam de melhoria e avaliar o impacto das estratégias de gestão de pessoas.
Investimento	Este indicador mede os custos associados a cada funcionário, incluindo salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento. Acompanhar o custo por colaborador ajuda a otimizar o orçamento de Recursos Humanos e a tomar decisões relacionadas a contratação e retenção.
Headcount	A satisfação dos empregados é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Pesquisas de clima organizacional e opinião dos funcionários podem ser usados para avaliar a satisfação e identificar áreas de melhoria na gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Souza (2019)

Entender o funcionamento dos principais indicadores da área de RH pode criar rotinas que auxiliem na melhoria de desempenho dos funcionários, assim como estabelecer metas mais reais a serem atingidas, tornando seu alcance menos sofrido e evitando o estresse.

2.3 Fatores de Recursos Humanos que auxiliam no desenvolvimento emocional

A área de Recursos Humanos desempenha um papel importante no desenvolvimento emocional dos funcionários de uma empresa, pois o bem-estar afetivo dos empregados está intrinsecamente relacionado ao seu desempenho, produtividade e satisfação no trabalho.

Segundo os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2013), as empresas devem desenvolver novos estímulos emocionais, visando ampliar a qualidade total do serviço prestado pelo empregado à empresa. Um desses métodos seria fomentar uma competição sadia entre equipes e seus membros, premiando a equipe com melhores resultados. Ainda conforme os autores, estes estímulos podem ser reuniões de ofício, organizadas mensalmente, encorajando os participantes a expressarem suas ideias, opiniões, vivências e a desenvolverem a confiança entre os integrantes da unidade.

De acordo com Misailidis (2023), os subsistemas de Recursos Humanos auxiliam melhoras no longo prazo, relacionadas a decisões assertivas, ganho expressivo em saúde mental e melhoria no clima organizacional.

Para Chiavenato (2014), uma abordagem mais humanizada na gestão de pessoas, reconhecendo suas emoções, desempenha um papel fundamental no exercício e bem-estar dos funcionários. O detalhamento das dimensões e suas respectivas características, segundo o autor, é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões de Pessoal e seus Impactos

DIMENSÃO	IMPACTO
Comunicação	Uma comunicação aberta é eficaz na organização por criar um ambiente onde as emoções podem ser expressas de maneira saudável.
Bem-estar	A implementação de programas que promovam a saúde física e mental dos funcionários por meio do gerenciamento do estresse, apoio emocional, assistência a problemas pessoais e serviços de aconselhamento podem melhorar o humor e consequentemente a disposição dos empregados.
Liderança	Treinar líderes e gestores para serem conscientes de seus próprios sentimentos e das emoções de suas equipes ajuda a criar um clima organizacional mais emocionalmente inteligente, onde os líderes podem inspirar e motivar suas equipes de maneira mais eficaz.
Desempenho	Além de avaliar o desempenho técnico, a área de Recursos Humanos pode avaliar as competências emocionais como parte do processo de revisão de desempenho. Isso incentiva os funcionários a desenvolver suas habilidades emocionais em nível organizacional e pessoal.
Política	Desempenho de um papel fundamental na criação e manutenção de uma cultura organizacional que valoriza a inteligência emocional, a empatia e o respeito mútuo entre funcionários torna o clima organizacional mais agradável a todos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

2.4 Fatores motivacionais

Como foi visto nos tópicos anteriores, os fatores ligados à motivação humana são polarizados. Para :

A experiência da fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, de Chicago, Estados Unidos, no final dos anos 1920 e começo dos 1930, é tida como o primeiro dos experimentos e a maior intervenção dos cientistas do comportamento. O chamado Estudo Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados. Surpreendentemente, as conclusões desse estudo apontaram para outra direção. Provou-se que a “atenção” dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. Foi o passo inicial para que, por volta dos anos de 1950, se reiniciassem sérios estudos sobre o processo motivacional (Marras, 2016, p.25).

Nesse contexto, foi observado que as condições de trabalho, bem como fatores pessoais e de experiências, alteravam a produtividade e a satisfação dos empregados. Com a evolução dos estudos na área de RH, outros fatores passaram a ser considerados como estímulos para a motivação. Três outros autores desenvolveram ideias a respeito de fatores motivacionais em organizações e podemos conferi-las a seguir.

2.4.1 Fatores motivacionais, segundo Maslow

Segundo a pirâmide de Maslow, as necessidades humanas têm uma hierarquia de cinco níveis, onde as carências básicas estão na base e vão seguindo em ordem crescente até as menos básicas no topo. A satisfação dessas demandas atua como um fator motivacional. Exemplificando, as necessidades básicas, situadas no nível mais baixo da classificação, quando satisfeitas, fazem com que as pessoas sejam motivadas a buscar a satisfação das necessidades no nível imediatamente superior. Entretanto, é importante salientar que nem sempre todas as pessoas seguem esta hierarquia da mesma maneira e as motivações individuais também podem variar de acordo com cada vivência (Marras, 2016).

Quadro 4 – Necessidades Pessoais e suas Representações

NECESSIDADE	O QUE REPRESENTA?
Fisiológica	Necessidades físicas como alimentação, descanso entre outros.
Segurança	Salário condizente, capaz de gerar estabilidade, proteção, abrigo, estrutura, ordem.
Social	Socialização, relacionamentos afetivos, vínculos familiares.
Estima	Noção de valorização, autoestima, importância social, autorrealização.

Autorrealização	Melhorar e potencializar seu destino, auto aprimorar-se, evoluir na escala social, entre outros.
-----------------	--

Fonte: Adaptado de Marras (2016)

Em complemento sobre tal teoria, é possível observar nas palavras de Marras (2016) que diferentes indivíduos têm necessidades intrínsecas e extrínsecas.

Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo a novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim um moto-contínuo, um looping infundável, que forma o movimento dialético-motivacional (Marras, 2016, p. 26).

Para Marras (2016) não há como prolongar a motivação com um único estímulo, é preciso que as organizações planejem a gestão de pessoas de forma a periodicamente promover estímulos que criem situações novas de satisfação das necessidades que surgem sempre que as anteriores são realizadas.

2.4.2 Fatores motivacionais, segundo Herzberg

Marras (2016), apresenta os fatores estabelecidos por Herzberg, segundo o qual a motivação no trabalho é algo genuinamente importante em organizações. Em seus estudos, o autor criou a chamada ‘Teoria dos dois fatores’. Que seriam os fatores ‘A’ que causam, predominantemente, satisfação e os fatores B que causam, predominantemente, insatisfação.

Respectivamente, há um aprofundamento sobre tais fatores abaixo. É possível notar os fatores classificados como ‘A’, ou seja, aqueles que predominantemente causam satisfação, são elementos fundamentais na motivação dos empregados a darem o seu melhor.

Quadro 5 – Fatores Motivacionais e suas Determinações

MOTIVADORES	DETERMINANTES
Realização	O termino com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
Trabalho	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição

	social.
Crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Marras (2016)

Já no grupo ‘B’ o Quadro 6, mostra os fatores que se relacionam ao ambiente de trabalho e às condições básicas que não obrigatoriamente motivam os funcionários quando existem, mas que podem causar insatisfação quando faltam.

Quadro 6 – Fatores Higiênicos e o que Determinam

FATORES (HIGIÊNICOS)	DETERMINANTES
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Política	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da empresa.
Ambiente	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relacionamento	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a posição pessoal é vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Adaptado de Marras (2016)

Herzberg determinou os fatores motivacionais estabelecendo hierarquia e formas de identificar as determinantes envolvidas em cada situação.

2.4.3 Fatores motivacionais, segundo Skinner

Por fim, Marras (2016), apresenta a contribuição de Skinner, reconhecido psicólogo americano, que considerou que o comportamento e motivação humana vêm de um condicionamento operante. Ou seja, busca-se sempre repetir comportamentos desejados e reprimir comportamentos indesejados. O autor afirma ainda que as várias consequências do comportamento social têm um papel fundamental na determinação da motivação pessoal. Em outras palavras, Skinner argumenta que um trabalhador é condicionado para querer o sucesso, e quando o obtém em uma atividade, tende a repetir aquele esforço, esperando repetir o

sucesso. Os acertos e seu reconhecimento por parte de outros podem gerar grande estímulo ao ser humano, por outro lado, infelizmente pode ocorrer a repreensão de comportamentos indesejados diante de resultados negativos.

2.5 Fatores Socioemocionais

As competências socioemocionais para os autores Mayer e Salovey (1990) consistem primeiramente não só na avaliação e na expressão de sentimentos presentes em si e nos outros, mas também, na regulação emocional.

De acordo com Silva (2023) e Bar-On (1997), há cinco dimensões de competências socioemocionais, as quais são compostas por quinze subcompetências socioemocionais no total. Segundo os autores, essas habilidades pessoais, emocionais e sociais, podem influenciar a capacidade do indivíduo de lidar com demandas, desafios e pressões diárias da vida. Tais competências e subcompetências são demonstradas no Quadro 7.

Quadro 7 – Competências e subcompetências socioemocionais

COMPETÊNCIAS	SUBCOMPETÊNCIAS
Pessoal	Auto estima, autoconsciência emocional, assertividade, independência e auto realização.
Interpessoal	Empatia, responsabilidade social e relacionamento interpessoal.
Gerenciamento	Paciência e controle de impulsos.
Adaptabilidade	Realismo, flexibilidade e solução de problemas.
Humor	Otimismo e felicidade.

Fonte: Adaptado de Silva (2023)

Diferente dos autores citados anteriormente, Boyatzis (2016), em seu modelo de pesquisa aplicado, relata que há apenas três principais índices de competências socioemocionais que podem ser usados para avaliação de habilidades, sendo elas, o autoconhecimento, a auto administração e as aptidões sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teve como propósito explorar a ligação entre a gestão de pessoas, estímulos socioemocionais nas organizações e o resultado dessas aptidões para um grupo de estudantes da área de Administração e o quão importante isso é para o desenvolvimento de futuros administradores.

Para atingir este propósito, a metodologia utilizada foi a aplicação de questionários e entrevistas com bacharelados, empregados ou estagiários do curso de Administração, com idade de 18 a 50 anos. O critério de seleção foi por acessibilidade, uma vez que o autor, como discente do curso, participa ativamente de um grupo de estudo virtual sobre o bacharelado de Administração na Universidade Federal da Paraíba, com a participação de 200 discentes. A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro a março de 2024. A principal motivação pela escolha de tal questionário e entrevista no grupo de estudo foi a acessibilidade, que imaginávamos facilitaria a obtenção de dados. Entretanto, dos 200 integrantes do grupo virtual, apenas 15 discentes responderam ao questionário inicial e outros cinco, se dispuseram a dar entrevista, totalizando 20 discentes diferentes como respondentes do estudo.

A temática que permeia o questionário e entrevista, consiste sobre o possível progresso (ou não) com a implementação das competências socioemocionais e estímulos externos no seu local de trabalho. No questionário, com três questões, sobre estímulo no trabalho (respondido por 15 discentes), foram consideradas não apenas as competências técnicas, mas também as habilidades do trabalhador em sociedade, sua inteligência emocional, resiliência e empatia, todas essas competências técnicas devidamente exemplificadas em cada alternativa. Em um segundo momento, foram realizadas cinco entrevistas individuais (com discentes do mesmo curso, mas que não tinham respondido ao questionário inicial), tendo como base fatores socioemocionais relacionados aos estímulos mais citados nas respostas dos questionários.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir é apresentada a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas e questionários, realizados junto a estudantes do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. O questionário foi sucinto, baseando-se em duas questões de escolha direta e uma discursiva, em que buscou-se compreender a percepção de como as teorias podem ser reconhecidas pelos graduandos no seu cotidiano e prática profissional nas empresas. É importante salientar que todas as questões foram respondidas de forma anônima, mantendo a identidade dos respondentes protegida.

4.1 Importância da inteligência e resiliência emocional para graduandos de Administração

A primeira pergunta foi sobre a percepção individual da importância de inteligência emocional, resiliência emocional e estímulos externos na melhoria do serviço para cada graduando em situação de estágio obrigatório, não obrigatório ou trabalho formal, tais competências foram explicitadas para cada candidato como demonstrado no Quadro 8.

Tratando-se de um pequeno grupo de participantes, foi notado que apesar das diferentes idades, tempo de bacharelado e diferentes níveis de experiência técnica, todos os entrevistados prezam a inteligência emocional e resiliência, assim como, consentem que tais competências são necessárias para melhorar o desempenho social e técnico do administrador.

Quadro 8 – Questionário Aplicado com 15 Graduandos do Curso de Administração sobre Estímulos no Trabalho

PERGUNTA	SIM	NÃO
I - A inteligência emocional (empatia, motivação e autoconhecimento) e a resiliência emocional (autocontrole, manejo de sentimentos e tolerância) são importantes para um bom desempenho social e técnico dos funcionários no estágio/trabalho?	15 respostas	0
II - Você já se sentiu estimulado(a) no ambiente de estágio/trabalho?	10 respostas	5 respostas
III - Se você obteve estímulos externos e oportunidade de aplicar a inteligência e resiliência emocional no estágio e trabalho, quais você acredita que foram as consequências positivas ou negativas dessa aplicação? Você acredita que isso impactou na forma em como você trabalha? (pergunta dissertativa)		

Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta dada à pergunta I foi homogênea, já a questão II não foi centrada em apenas uma alternativa, dos 15 estudantes respondentes, 10 se sentem estimulados em seu ambiente de estágio ou trabalho, seja pelo chefe, supervisor ou outros colegas, enquanto os outros cinco nunca se sentiram incentivados no ambiente profissional. Estas respostas mostram que, apesar de as empresas terem conhecimento dos possíveis impactos positivos do estímulo para a motivação, como preconizou Herzberg (segundo Marras, 2016) acerca da importância da motivação no trabalho como fator fundamental, nem sempre atuam levando esses impactos em consideração.

Na terceira questão, dissertativa, sobre a percepção e oportunidades em relação à inteligência e resiliência emocional, das quinze pessoas, dez acreditaram se sentirem estimuladas no estágio ou trabalho. Estes discentes responderam que notaram, diante de

diferentes incentivos e encorajamentos, que seus rendimentos no trabalho melhoraram, além de se identificarem, cada vez mais, com suas tarefas e com os objetivos da empresa. Ademais, foi relatada uma melhor socialização com funcionários e diminuição do desgaste causado pela rotina profissional. Três entrevistados identificaram que a inteligência e resiliência emocional são essenciais nas empresas, pois além de serem formas de autocuidado, entendem que tais competências podem auxiliar em situações de ansiedade, bem como, na necessidade de lidar com outras pessoas e seus problemas presentes na esfera ocupacional.

Apenas um aluno, comentou que já experimentou o lado negativo causado pelo desestímulo e isso lhe fazia se sentir sem valor e subestimado(a) a entregar um bom resultado assim, diminuindo sua confiança em si e o seu rendimento na ocupação.

Os resultados obtidos com os questionários podem ser comparados com o que aborda a teoria que deu suporte a este estudo, em que autores como Maslow e Herzberg identificaram e determinaram alguns fatores essenciais para o sentimento de inclusão e bem-estar das pessoas em seus ambientes de trabalho. Possivelmente estes graduandos, por já terem obtido os conhecimentos e refletido sobre suas situações, já consideram que suas necessidades mais básicas foram supridas, investindo em buscar estímulos para se motivar (Marras, 2016).

4.2 Importância das competências socioemocionais para graduandos do curso de Administração

Para obter informações mais detalhadas visando maior embasamento acerca do tema, foram realizadas cinco entrevistas individuais, com foco nas cinco competências socioemocionais (autoconhecimento, autocontrole, empatia, ética e cooperação), de acordo com Silva (2023). Como já mencionado, as pessoas entrevistadas não responderam ao questionário (Quadro 8) e estão empregadas a mais tempo que os respondentes do questionário, desta forma, a pesquisa contou com 20 pessoas no total.

A entrevista foi composta por questões que buscavam compreender a importância de cada uma das competências socioemocionais no trabalho. Ao serem perguntadas sobre o autoconhecimento, três pessoas responderam que o consideram importante e duas não consideram. Acerca do autocontrole, empatia e ética, o resultado obtido foi o mesmo, dividindo as opiniões em três que consideram importante e dois não. A competência que diferiu deste resultado foi a cooperação, quando quatro pessoas responderam positivamente e uma não considerou como importante.

As primeiras questões submetidas aos entrevistados foram acerca da importância de cada uma das Competências Socioemocionais no Trabalho/Estágio, ou seja, o

autoconhecimento (conhecimento sobre si); o autocontrole (gerenciamento de emoções); a empatia (compreensão do outro e de si mesmo); a ética (moral) e a cooperação (colaboração)

Obtivemos o seguinte resultado, três, dos cinco discentes entrevistados/as, acreditam que o autoconhecimento, autocontrole, empatia e ética são importantes no cotidiano das organizações. E quatro dos cinco veem como necessária a cooperação entre servidores de um mesmo âmbito. Com tal resultado, nota-se que o grupo de graduandos de Administração ouvidos neste estudo, tem conhecimento e preocupa-se em estar integrados aos seus ambientes laborais da melhor forma, assim como entendem a importância da cooperação no seu cotidiano. O fato de uma das pessoas não ter considerado a cooperação como importante, pode ser apenas uma questão ligada à experiência pessoal.

Na sequência da entrevista, foi indagado se os graduandos já haviam colocado pelo menos uma das competências em prática na sua atuação profissional. Os cinco responderam que já colocaram em prática o autoconhecimento e o autocontrole segundo seu próprio entendimento do que significam o autoconhecimento e autocontrole, entretanto, empatia e ética só foram praticadas por três dos cinco, enquanto nenhum dos cinco praticou a cooperação no ambiente de trabalho, também, segundo o entendimento individual do que significam empatia, ética e cooperação.

Há uma última observação acerca das competências socioemocionais de empatia e ética que não foram aplicadas em totalidade por todos os/as entrevistados/as, isso deve-se segundo os próprios estudantes, a falta de conhecimento sobre o tema e estímulos de seus superiores, assim, comprovando que o clima organizacional proporcionado pela coordenação de pessoas pode impactar na forma como os trabalhadores agem e vivem no ambiente técnico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo aqui apresentado teve como principal objetivo explorar a ligação entre a gestão de pessoas, estímulos socioemocionais nas organizações e o resultado dessas aptidões para um grupo de estudantes da área de Administração, bem como, o impacto e sua percepção diante de estímulos externos em busca de melhorias organizacionais e amplitude de resultados positivos.

Em meio ao aumento de competição entre organizações no mundo em que vivemos, cada vez aumenta mais a imposição dos superiores, mas nem sempre se nota que os empregados têm necessidades além da aquisição monetária.

Considerando a importância dos Recursos Humanos e sua implementação no desenvolvimento de estímulos socioemocionais nas organizações, é fundamental reconhecer

que o bem-estar e a motivação dos funcionários desempenham um papel crucial para a satisfação, sucesso e sustentabilidade das empresas.

Ao priorizar o cuidado com o aspecto emocional e social dos funcionários, as organizações podem promover um ambiente de trabalho mais estimulante e saudável para toda sua equipe. Portanto, investir em estratégias de Recursos Humanos que valorizem a evolução socioemocional dos funcionários não apenas beneficia o indivíduo, mas também contribui significativamente para o crescimento e o alcance de metas de uma organização.

Com este estudo, foi possível perceber que, para este grupo de futuros administradores, um funcionário quando estimulado, estimado e valorizado pela empresa, possivelmente tem seu desempenho aprimorado, pois além de se identificar com os objetivos organizacionais, metas e cargo que ocupa, sua satisfação eleva-se, gerando mais prazer em sua vida profissional.

Portanto, é fundamental que as organizações implementem práticas e políticas de Recursos Humanos que promovam o avanço de estímulos socioemocionais, contribuindo, assim, para o engajamento dos funcionários.

Dessa forma, será possível criar um ambiente de trabalho eficaz, positivo e estimulante, que favoreça o alcance de metas e o progresso sustentável das organizações e empresas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan; MASCARENHAS, André; **Gestão de Recursos Humanos: ontem, hoje e amanhã**. 1ª Edição. UFMG: UFMG, 2020.

BAR-ON, Reuven. **The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence>. Acesso em: 26 de abr. 2024.

BEER, Michael; BOSELIE, Paul; BREWSTER, Chris. **Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago**. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21726>>. Acesso em: 26 de abr. 2024.

BOYATZIS, Richard. **Emotional Intelligence and Its Measurement**. Disponível em: <<https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-159>>. Acesso em: 26 de abr. 2024.

CARVALHO, Antonia; NASCIMENTO, Luiz; SERAFIM, Oziléa. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Luisa. **50% das empresas querem contratar profissionais de RH em 2024**.

Disponível em:

<<https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/50-das-empresas-querem-contratar-profissionais-de-rh-em-2024>>. Acesso em: 09 de abr. 2024.

CURY, Augusto. **Inteligência Socioemocional**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

FRANÇA, Sullivan. **Competências socioemocionais: qual a importância e como desenvolvê-las?**. Disponível em:

<<https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/competencias-socioemocionais>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

FRANÇA, Sullivan. **Recursos Humanos: entenda o papel estratégico do RH**. Disponível em: <<https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/recursos-humanos>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

GITTEL, Jody; METHOT, Jessica; SOLTIS, Scott; HARRIS, T. Relational Perspectives on Human Resource Management. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/toc/1099050x/2023/62/4>> . Acesso em: 26 abr. 2024.

HORTA, Mauricio. **A epidemia da ansiedade**. Disponível em:

<<https://super.abril.com.br/especiais/a-epidemia-da-ansiedade>>. Acesso em: 09 abri. 2024.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LUNES. **Quais as áreas de Recursos Humanos?**. Disponível em:

<<https://www.universidadese carreiras.com/tecnologo-em-recursos-humanos/articulo-quais-as-areas-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 29 out. 2023.

MARRAS, Jean. **Administração de Recursos Humanos: Administração de Recursos Humanos do pessoal ao estratégico**. 15ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAYER, John; SALOVEY, Peter. **Emotional Intelligence**. Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>>. Acesso em 25 abr. 2024.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MISAILIDIS, Fernanda. **Conheça os 5 subsistemas de RH e suas responsabilidades na Gestão de Pessoas**. Disponível em:

<<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/subsistemas-de-rh>>. Acesso em: 29 out. 2023.

PRETTE, Almir; PRETTE, Zilda. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

SILVA, Anielson. **Construção e Validação de uma Escala de Competências Socioemocionais no Brasil**. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n2/v20n2a02.pdf>>. Acesso em: 26 de abr. 2024.

SNELL, Scott; NORRIS, Shad; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. 17ª edição. São Paulo: Cengage, 2021.

SOUZA, Ivan. **5 principais indicadores de RH para o seu negócio**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/indicadores-de-rh>>. Acesso em: 15 de abr. 2024.