



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PRODUTIVIDADE, O CASO DA TRANSPORTADORA SCHRAIER LTDA

EMOCIONAL INTELLIGENCE AND PRODUCTIVITY, THE CASE OF TRANSPORTADORA SCHRAIER LTDA

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

Daniela Aparecida Passoni Dziadzio, UEPG, Brasil, danieladziadzio01@gmail.com

Gisele Mara Scarpim Schraier, UEPG, Brasil, giscarpim@hotmail.com

Gislaine Martinelli Baniski, UEPG, Brasil, gmbaniski@uepg.br

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo investigar possíveis causas da alta rotatividade dos colaboradores na Transportadora Schraier Ltda. Para compreender estas causas foi utilizada a perspectiva da inteligência emocional para solução de conflitos e motivação, além disso foi verificado como a falta de comunicação nas rotinas da empresa pode afetar o desempenho e a produtividade da organização. Este estudo refletiu sobre como os líderes podem prevenir as crises e conflitos e antecipar-se a esses problemas, a partir da percepção da gestão das emoções, possibilitando aos colaboradores conquistar o equilíbrio, autoconhecimento, controle emocional, capacidade de automotivação, empatia e sociabilidade, ferramentas essenciais para o sucesso da carreira dos funcionários, bem como da empresa. Para realização da presente pesquisa foi elaborado um questionário, como o objetivo de avaliar questões emocionais e de comunicação dentro do contexto organizacional. Como resultados foi verificado que há a falta de conhecimento por parte dos colaboradores do que é emoção, empatia e como esses sentimentos podem afetar o desempenho profissional deles. Os principais pontos relacionados a inteligência emocional e possíveis causas de rotatividade são demonstrados nas conclusões bem como sugerem-se ações para amenizar tais impactos.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Ambiente organizacional, rotatividade no trabalho

Abstract

This research had as objective to investigate the reason for the high turnover of the employees in Transportadora Schraier Ltda. To understand these causes was the perspective of emotional intelligence in solving conflicts and motivation, as well as to analyze how the lack of communication in the routines of the company can affect performance and the productivity of the organization. This study reflects how leaders can prevent the crises e conflicts and anticipate to these problems, from the perception of emotion management, enabling to the employees to achieve balance, self-awareness, emotional control, self-motivation ability, empathy and sociability, essential tools for the employees and company success. To carry out this research a questionnaire was prepared, with the objective of evaluating emotional and communication issues within the organizational context. As a result, some points stand up which will be exposed throughout the article, among which some striking is the lack of employees'

knowledge about what is emotion, empathy and how these feelings can affect their professional performance. The main points related to emotional intelligence and possible causes to turnover are demonstrated in the conclusion and actions to mitigate such impacts are suggested.

Key words: Emotional Intelligence, organizational environment, turnover

1 Introdução

Analisando os novos parâmetros do mercado de trabalho, estes indicam outros critérios além de inteligência e especialização técnica, os quais chamamos de emoções, o quanto elas afetam nossos colaboradores e o quanto nossos funcionários têm a habilidade de enfrentar os desafios cotidianos, como eles lidam com eles mesmos e com os outros, o que traz impactos diretos na produtividade da organização.

Hoje para ser um profissional de primeira grandeza é essencial saber ter controle emocional, ou seja, a maneira como a pessoa lida consigo mesma, como se relaciona com todos ao seu redor, o trabalho em equipe e sua capacidade de liderança. Outros fatores de igual importância também despontam como essenciais e, são eles: empatia, resiliência e capacidade de adaptação.

Para que sua organização tenha saúde financeira e emocional é imprescindível procurar por profissionais que já possuam alguma, ou ao menos noções do que é, inteligência emocional, e caso ainda não estejam cientes da importância desta habilidade, necessário se faz investir em treinamento para a equipe, principalmente para os cargos de liderança.

É necessário o entendimento do que é inteligência emocional para que o talento de cada um desponte, agregando assim mais valor para a empresa, valor esse intangível, porém essencial para o futuro dela.

As empresas podem ter altos custos por não tratar da incapacidade emocional, mesmo que seus colaboradores tenham conhecimento técnico especializado, sozinho esse não é mais um diferencial, as aptidões são vastas e cada um pode apresentá-las de maneira diferente.

Dentro deste contexto analisamos como a inteligência emocional afeta a produtividade na Transportadora Schraier Ltda, e porque há uma alta rotatividade dos colaboradores, principalmente dos motoristas de carretas, o principal objetivo desse estudo foi compreender os motivos dos desligamentos dos funcionários e apresentar alternativas de soluções, baseadas na perspectiva da inteligência emocional.

2 Referencial teórico

2.1 Inteligência Emocional

Embora o termo Inteligência Emocional (IE) tenha se tornado popular a partir de 1995, com Daniel Goleman em seu livro de mesmo nome, surgiu em 1990, através dos estudos e pesquisas de Peter Salovey (Yale University) e John Mayer (University of New Hampshire) em seu primeiro artigo (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990), os autores propõem que inteligência emocional é “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 pensamentos”. (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990, p. 189) e em um próximo artigo a IE passou a ser considerada uma habilidade mental.

Com Goleman, através de pesquisas sobre o cérebro, as emoções e a conduta, percebe-se uma perspectiva mais ampla, mesmo que sem uma definição conceitual, no que se refere a inteligência emocional, acrescentando às habilidades cognitivas vários atributos da personalidade, dentre elas: a capacidade de motivar a si mesmo, de perseverar no empenho mesmo com as frustrações, de controlar os impulsos, de adiar as gratificações, de regular o próprio estado de ânimo, de evitar a interferência da angústia nas faculdades racionais, de sentir empatia, de confiar nos demais, para ele existem cinco pilares para se alcançar a IE: conhecer as próprias emoções; controlar as emoções; automotivação; ter empatia e relacionar-se interpessoalmente.

Daniel criou uma ferramenta para se avaliar IE, na qual a pessoa utiliza doze indicadores de cada competência da IE, além disso ela deve solicitar que outras pessoas, que a conhecem bem e são confiáveis, façam o seu gráfico. Isso indicará como ela é percebida pelos outros e quais suas forças e limitações são vistas por outros olhos.

Para as organizações contratar colaboradores que já possuam IE traz maior produtividade, maior satisfação do funcionário, aumento na participação de mercado e diminui a rotatividade na empresa, visto que os colaboradores terão maior capacidade de adaptação, maior bem-estar na organização e menor preocupação em perder seus postos. Outro fator importante a ser levado em consideração nas organizações é o foco, ferramenta essencial, que diferencia um especialista de amador, um profissional de sucesso de um mediano.

Em seu outro livro, intitulado Foco – a atenção e seu papel fundamental para o sucesso Goleman nos diz que para termos bons líderes necessário se faz que eles tenham três tipos de foco: foco interno, foco no outro e o foco externo, pois líderes precisam estar em sintonia com seu mundo interno, com o mundo dos outros e com os sistemas maiores, para que se tenha o equilíbrio para alcançarem a felicidade e produtividade.

Desde o presidente da organização até o colaborador com a função mais simples, todos devem ter em mente que manter o foco é essencial para o sucesso do negócio, pois hoje, com todas as distrações que o mundo moderno nos apresenta é difícil manter-se concentrado até mesmo em uma reunião importante.

É preciso estar consciente de que para colher a sabedoria coletiva de um grupo são necessárias: presença atenta e sensação de segurança, deixando que a equipe fale, pois as pessoas precisam se sentir livres para falar, para que as emoções sejam valorizadas, mantendo-se o foco da equipe, por vezes, equipes de alto desempenho precisam trazer problemas à tona, e estabelecer regras que ajudem, a empatia de uma equipe se aplica não apenas à sensibilidade entre os membros, mas também à compreensão da visão e dos sentimentos de outras pessoas e grupos com que a equipe tem contato. Feedbacks sinceros de dentro da equipe aumentam a efetividade e atmosfera positiva do grupo.

Para se encontrar o equilíbrio certo entre os três focos as empresas precisam que seus líderes parem de simplesmente dizer às pessoas o que elas devem fazer ou fazer as coisas eles mesmos e passem a ter outro foco: motivar as outras pessoas a serem bem-sucedidas também, orientando e aconselhando sua equipe, de modo a ouvir atentamente e articular uma visão autêntica do rumo geral que energize os outros, ao mesmo tempo que esclareça quais são as expectativas; fazer *coaching* com base no que a pessoa diz querer da vida, da carreira e do emprego atual; prestar atenção aos sentimentos e necessidades das pessoas, e demonstrar preocupação; dar ouvidos a conselhos e experiências, ser colaborativo e tomar decisões por consenso apropriado e; celebrar vitórias, rir, sabendo que se divertir não é perda de tempo, mas uma maneira de construir capital emocional.

Outro autor que se destaca por propor um grupo de hipóteses inovadoras quanto ao funcionamento do cérebro é António Rosa Damásio, suas conclusões foram tiradas em anos dedicados ao estudo do comportamento de doentes com lesões cerebrais. Através deste estudo confirmou-se que os processos cognitivos em pleno funcionamento não são suficientes para que se garantam comportamentos sociais e pessoais equilibrados.

Para Damásio a definição de “mente “diverge do tradicional dualismo corpo-mente e restringe-se a uma produção do cérebro que se vê dependente e em constante interação com os sentidos e as emoções, para ele há dinâmica sistêmica entre o **cérebro**, o **corpo** e a **mente** com o meio externo, advindo daí o desencadeamento das emoções e de todas as suas relações. É esta dinâmica que permite verificar o **valor adaptativo** das emoções ao meio, este que permite regular a **tomada de decisão** perante as situações que podem ter em si perturbações internas ou condicionantes externas.

Segundo Damásio as emoções são classificadas como primárias, oriundas de um conjunto de elementos naturalmente estabelecidos, e secundárias, adquiridas sendo estas emoções as que experienciamos na vida adulta, e aquelas as que vivenciamos na infância. As emoções inatas estão ligadas à atividade instintiva do ser humano.

Para Damásio “[...] estamos programados para reagir com uma emoção de modo pré-organizado quando certas características dos estímulos, no mundo ou nos nossos corpos, são detectadas individualmente ou em conjunto” (DAMÁSIO, 2012, p. 129). O processo relativo a essas emoções não termina nas modificações somáticas. Para Damásio, após o estímulo provocado, as alterações somáticas são sentidas e associadas ao objeto que lhe excitou. “O passo seguinte”, diz ele, “é a sensação da emoção em relação ao objeto que a desencadeou, a percepção da relação entre objeto e estado emocional do corpo” (DAMÁSIO, 2012, p. 130).

2.2 Rotatividade

Para aplicar-se estratégias que busquem sanar o problema da rotatividade é preciso compreendê-la, Chiavenato (2004, p.87) define rotatividade como sendo “o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas, das pessoas nas organizações”. O fluxo de entrada refere-se às admissões de funcionários e o fluxo de saída refere-se aos desligamentos (demissões) e aposentadorias.

Os desligamentos podem ocorrer por iniciativa do funcionário ou da empresa, aqueles que ocorrem por iniciativa do funcionário ocorrem por motivos pessoais ou profissionais e dependem de duas percepções: 1) por insatisfação do funcionário com o trabalho, com o ambiente de trabalho com ambos; 2) por alternativas atrativas oferecidas pelo mercado de trabalho. Os desligamentos por iniciativa da empresa ocorrem em casos de substituição de funcionário por outro mais qualificado ou por redução no quadro de funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Para ele a rotatividade é um efeito de variáveis internas e externas. Das quais, entendem-se como externas: oferta e procura do mercado de trabalho, a conjuntura econômica e as oportunidades de emprego. Dentro das variáveis internas apresentam-se: a remuneração oferecida, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento, o desenho dos cargos, as relações interpessoais e as condições físicas e psicológicas de trabalho, estrutura e a cultura organizacional.

Segundo Silva (2001) os profissionais de recursos humanos devem ser capazes de diagnosticar a natureza, estimar as prováveis consequências organizacionais - positivas e negativas - oriundas do turnover. O autor cita ainda que é necessário o desenvolvimento de

políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do indicador da rotatividade, além de avaliar a efetividade das mudanças adotadas e das necessárias no futuro. Segundo Silva (2003), atualmente, a eficaz administração do ser humano se torna condição estratégica e diferencial de sucesso nas organizações. Segundo ele muitas empresas estão investindo em programas que proporcionem de forma proativa a melhora no clima organizacional, agregando resultados tanto para os empregados quanto para as organizações, é o pensamento voltando-se para ambos os lados: colaborador e empresa, a fim de se evitar a rotatividade.

Quando há altos índices de rotatividade de pessoal, sugere-se problemas voltados na área de recursos humanos como: salários e benefícios, e problemas nas relações de trabalho, podem também, demonstrar o “grau de oxigenação” da empresa, nos quais mostra-se a diferenciação de pessoas que por lá passam. Faz-se necessário atingir o equilíbrio entre a manutenção de pessoas e a captação de novos profissionais, onde se preserva a cultura organizacional, segundo Boog (2002).

3 Metodologia

Para entender melhor esses questionamentos, foi elaborado um questionário de clima organizacional, o qual apresenta-se em anexo, e dentre os 61 funcionários obteve-se devolutiva de 37 questionários. Um índice adequado para realização da pesquisa, pois com 60% de respostas foi possível entender alguns pontos que devem ser levados em consideração para melhoria dos problemas relatados. Dos participantes desta pesquisa, 46 são motoristas de carreta, dos quais mais de 40% têm idade acima de 50 anos, alguns chegando a ter mais de 70 anos de idade, com formação escolar básica em ensino fundamental. O restante foram funcionários dos escritórios, dos quais apenas 3 são mulheres.

O questionário foi entregue a cada colaborador, as respostas poderiam ser anônimas e foi colocada uma caixa na matriz para que os questionários fossem depositados. Após mais de duas semanas o prazo para responder se encerrou e obteve-se o retorno de 37 questionários. Os participantes apresentavam prazo de tempo na empresa desde alguns meses até mais de 10 anos.

3.1 Instrumentos

O questionário foi composto por três etapas, a primeira, com 25 perguntas diretas que poderiam ter resposta: sim, não e às vezes, na segunda com vários fatores e foi solicitado marcar apenas um, o qual traz mais satisfação no seu trabalho, a terceira foi da mesma forma, marcar apenas um item, porém aquele que lhe traz mais insatisfação.

Para cada uma das afirmações marque: **sim, não ou às vezes:**

	Sim	Não	às vezes
1. Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho			
2. Sou reconhecido pelo meu trabalho.			
3. Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração.			
4. Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia.			

5. Tenho confiança nas decisões do meu líder.			
6. Tenho prazer em trabalhar nesta empresa.			
7. Consigo expressar minhas ideias dentro da empresa, como por exemplo, dizer que não conseguirei cumprir uma meta.			
8. Minha remuneração é condizente com meu trabalho.			
9. Sou tratado de forma respeitosa por todos.			
10. Tenho acesso fácil às informações importantes para minha rotina diária de trabalho.			
11. Gostaria de reuniões periódicas com nosso grupo de trabalho.			
12. O grupo se auxilia mutuamente.			
13. Me sinto motivado no dia a dia para trabalhar.			
14. Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldades. Ele permite que eu diga tudo que penso sobre minha área de trabalho e colegas.			
15. Acredito que meu chefe direto é capaz para liderar.			
16. Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta empresa.			
17. A infraestrutura da empresa é adequada, tem organização.			
18. Estou sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do meu tempo.			
19. O trabalho que faço me dá prazer.			
20. Consigo administrar bem os prazos para minhas tarefas (carga, descarga, novas rotas). (item específico para Motoristas)			
21. Tenho tempo livre para fazer algo que me dá prazer.			
22. O diretor da empresa é um exemplo para o grupo.			
23. Sei lidar com o stress do dia a dia			
24. A chefia da empresa nos trata com empatia.			
25. Minhas emoções afetam meu desempenho.			

A primeira etapa trazia questões que incluíam: reconhecimento, remuneração, motivação, acesso a informações e relacionamento interpessoal com a equipe e líderes diretos. Estas perguntas foram essenciais para ter-se uma ideia de quanto os colaboradores conhecem sobre esses itens, visto que muitos deles pediram ajuda para responder alegando não entender o que estava sendo solicitado ou por não saber/entender algumas palavras, como, por exemplo: empatia.

A segunda etapa foi constituída de uma pergunta com alternativas, para marcar apenas uma resposta.

Nesta parte do questionário existem **diversas alternativas** e se deve assinalar somente 1 ou indicar um outro fator.

1. Marque com um X o principal fator que traz mais **SATISFAÇÃO** no seu trabalho.

- () Ambiente da empresa
- () Benefícios
- () Estabilidade no emprego
- () O trabalho em si
- () Oportunidades de crescimento profissional
- () Oportunidades de treinamento
- () Reconhecimento
- () Relacionamento com a liderança
- () Relacionamento com o grupo
- () Remuneração
- () Outros fatores (explique):

Muitos colaboradores marcaram várias alternativas, não houve perguntas nessa questão, concluiu-se que não foi feita a leitura correta do comando para se responder.

A terceira questão também solicitava resposta única, alguns marcaram mais de uma alternativa, porém um menor número de colaboradores marcou mais de uma.

2. Marque com um x o principal fator que traz mais **INSATISFAÇÃO** no seu trabalho.

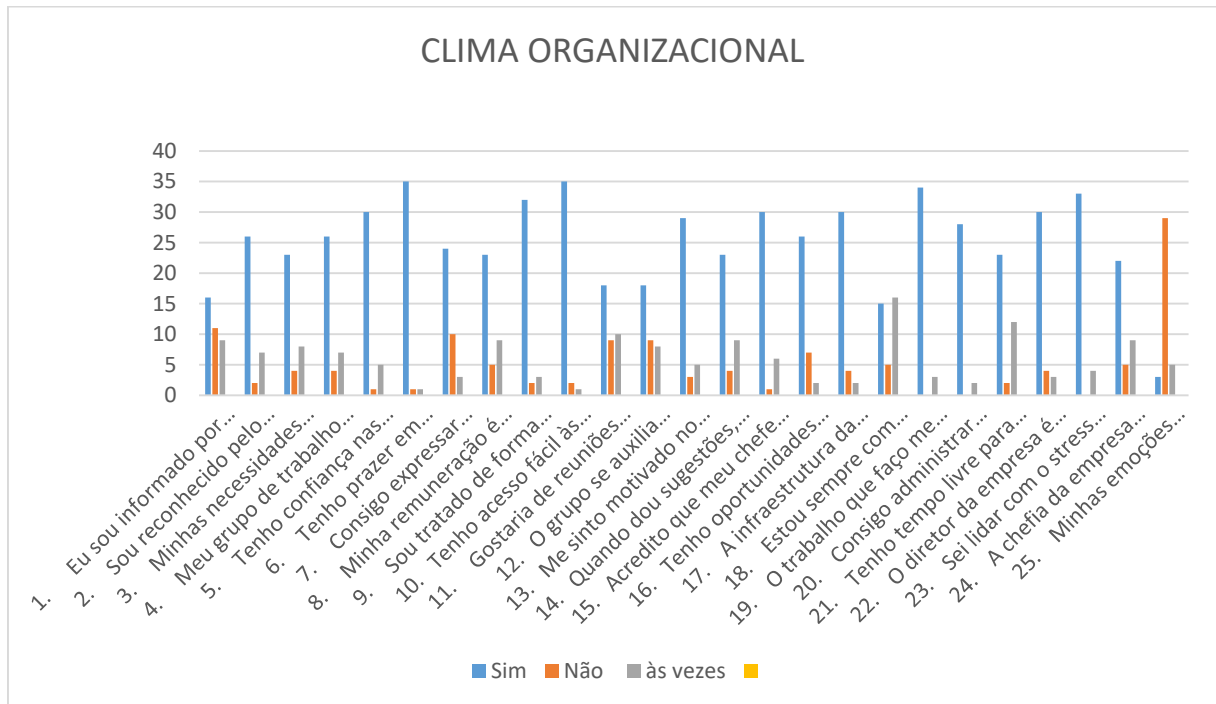
- () Ambiente da empresa
- () Excesso de trabalho
- () Falta de infraestrutura para trabalhar
- () Falta de oportunidades de crescimento profissional
- () Falta de reconhecimento
- () Instabilidade no emprego
- () Instalações inapropriadas da empresa
- () Jornada de trabalho
- () O trabalho em si
- () Pouca autonomia profissional
- () Pouco treinamento
- () Relacionamento com a liderança
- () Remuneração
- () Outros fatores(explique):

4 Resultados e discussão

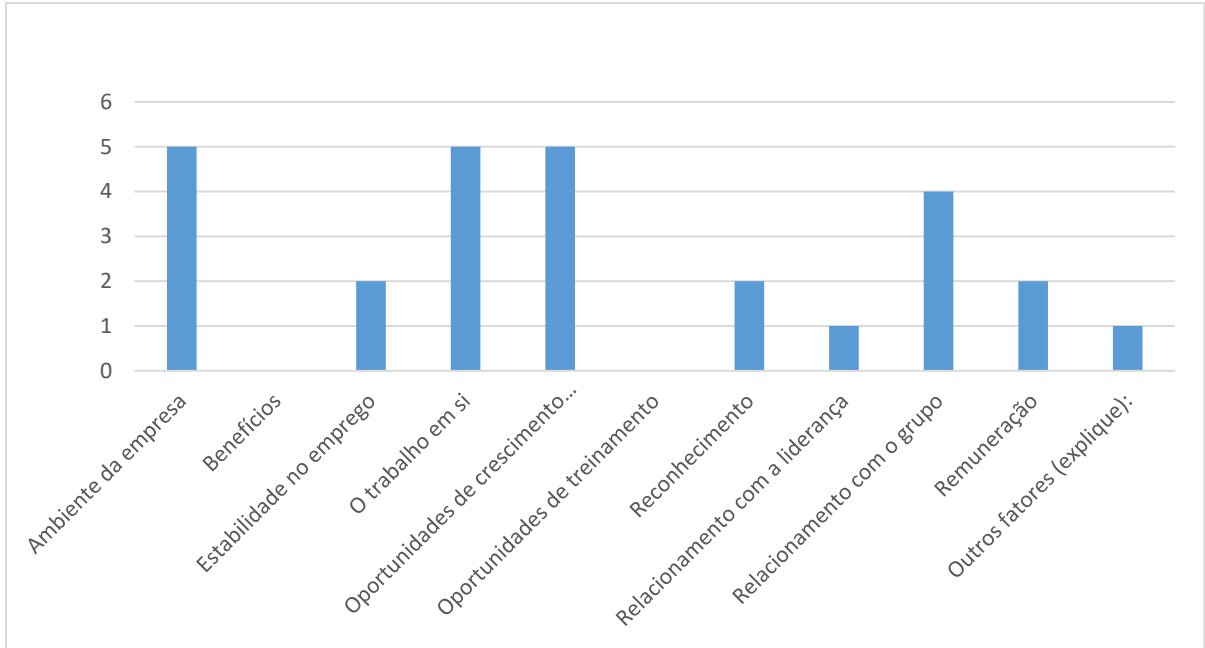
Trabalhou-se primeiramente na estatística dos dados, quanto a primeira etapa da pesquisa, percebeu-se que a maioria dos colaboradores (43%) tem um retorno de seu desempenho pela chefia imediata e confiam nas decisões do seu líder (81%), e 70% diz ser reconhecido por seu trabalho. No que se refere ao prazer de trabalhar na Transportadora Schraier Ltda a maioria apontou satisfação (95%), bem como quase 100 % (foram 92%) afirmaram que tem o trabalho que fazem na empresa lhes dá prazer e que se sentem motivados

para trabalhar (78%). No item remuneração 62% acreditam que ela é condizente com seu trabalho e 70% marcaram que há possibilidade de crescimento dentro da organização.

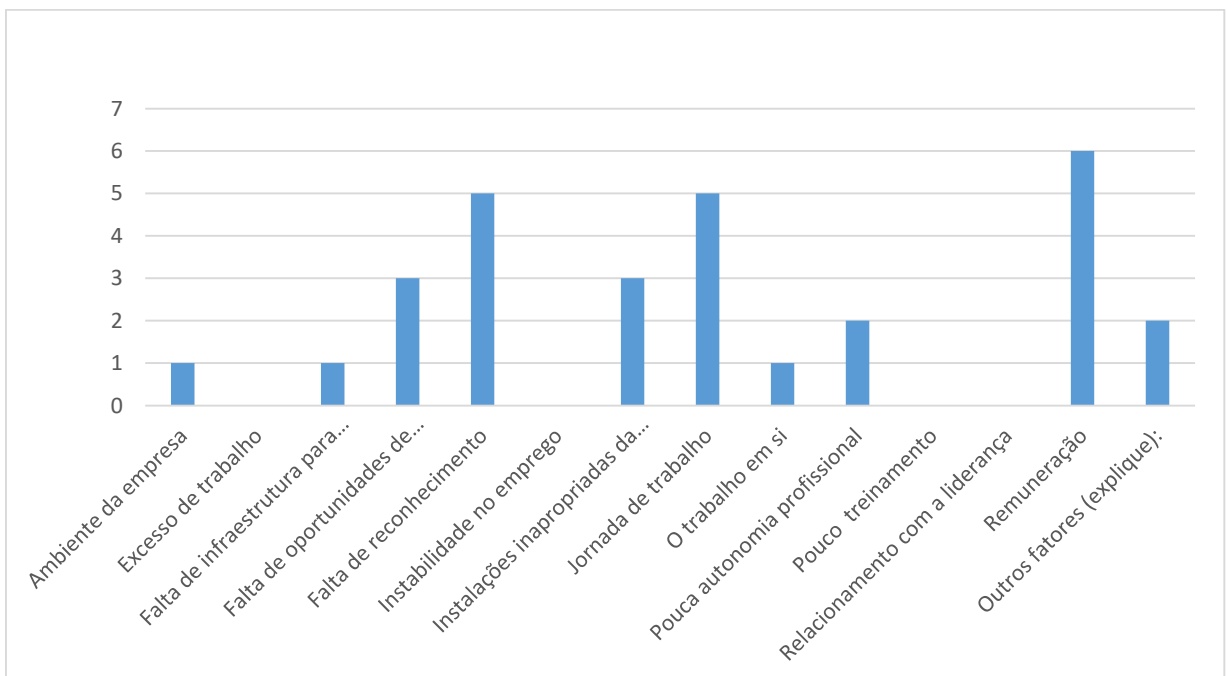
Um fator que chamou atenção foi no questionamento sobre se os colaboradores sabem lidar com o estresse no dia a dia e a grande maioria respondeu que sim (89%) fato este que vai no oposto das reações (discussões entre colaboradores e entre estes e chefia) e rotatividade que a empresa vem enfrentando. Outra questão que também corrobora para este dado é 78% dos colaboradores acreditam que as emoções não afetam seu desempenho.



No que se refere a pergunta sobre o que mais traz satisfação no trabalho tivemos 10 abstenções (27%) nas respostas e alguns marcaram mais de uma alternativa, alguns pontos se destacaram como: ambiente da empresa (15%); o trabalho em si (15%) oportunidade de crescimento profissional (15%) e relacionamento com o grupo (12%), em uma das respostas o colaborador marcou outros fatores e explicou que adora sua profissão. No quesito estabilidade emprego; reconhecimento e remuneração obteve-se um percentual de 6%. Estes dados mostram que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente da empresa, com o trabalho em si e com a possibilidade de crescer profissionalmente.



Na terceira parte, outra questão com apenas uma alternativa, houve 8 abstenções (24%), e entre as escolhas, o termo que mais é colocado como insatisfação é a remuneração (18%), seguido de falta de reconhecimento e jornada de trabalho, ambas com 15%, outro ponto foi falta de oportunidade de crescimento profissional e instalações impróprias da empresa (9%) e pouca autonomia profissional (6%). Apenas dois colaboradores destacaram fatores outros que foram: falta de apoio na descarga na cidade de Paranaguá/PR e falta de pátio onde fiquem todos os caminhões, visto que a empresa não tem capacidade física para receber todos os veículos de uma só vez, o que faz com que se tenha que distribuí-los em pátios de parceiros.



Ao se analisar os dados da pesquisa, percebe-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com sua profissão, eles realmente gostam do que fazem, porém, por não saberem o que são emoções e como elas afetam sua rotina diária (tanto pessoal quanto profissional)

acabam por decidir deixar a empresa por motivos irrelevantes, que poderiam ser resolvidos com uma conversa franca, com uma exposição do problema por parte do colaborador. Outro ponto que merece atenção foi na terceira parte da pesquisa, no item jornada de trabalho, o qual obteve 15% das respostas. Ainda de igual relevância foi o item remuneração, 62% dos participantes declararam que suas necessidades são atendidas por sua remuneração, na primeira parte da pesquisa e na terceira parte, o item que mais se destacou como causa de insatisfação foi a remuneração, com 18% dos participantes.

5 Conclusão

As empresas vêm sofrendo com as mudanças do mundo moderno, e é a admissão e os desligamento recorrentes, o turnover, a mudança que mais as afeta. A rotatividade gera custos, perda de talentos e tempo na capacitação de novos colaboradores, além de alterações na cultura organizacional e prejuízos na produtividade. Engajar a equipe é uma das maneiras de se reduzir a rotatividade e isso pode ser alcançado a partir de investimentos em treinamentos por parte das organizações.

Investir no desenvolvimento da inteligência emocional dos funcionários é uma das maneiras de se reduzir este índice, pois ter inteligência emocional não é apenas ser educado, empático ou ter facilidade de falar sobre sentimentos, na verdade é saber agir estrategicamente, mesmo que isso demande uma conversa difícil, saber expressar os sentimentos de forma apropriada e eficiente de maneira a contornar situações que tragam problemas para a organização e ainda mais, é saber entender os pontos fortes e fracos de cada um de maneira a utilizá-los de forma a potencializar seus papéis dentro da organização.

Levando em conta o resultado da pesquisa de clima organizacional, entende-se que a grande maioria dos colaboradores da Transportadora Schraier Ltda realmente não entende a diferença, tampouco a ligação entre “nível de estresse x inteligência emocional”.

Buscando diminuir os índices de rotatividade e os problemas trazidos pelo turnover, aplicou-se a pesquisa para se detectar qual o real motivo dos desligamentos, visto que a empresa quer apostar na formação de inteligência emocional de seus colaboradores, a pesquisa funcionará para a criação de um programa de desenvolvimento que proporcionará melhoria no ambiente profissional e conseqüentemente pessoal dos funcionários e diretores.

Com o resultado apurado busca-se priorizar os pontos que demonstram maior insatisfação e que necessitam de cuidado especial.

Visando busca maior produtividade para a empresa, diminuindo o índice de rotatividade e apostando em funcionários cientes de si mesmos, do ambiente a sua volta, das relações e de como geri-las, faz-se imprescindível o desenvolvimento de um treinamento ou a contratação de parceiros que o façam, para que os funcionários entendam o que é inteligência emocional, motivação e como o estresse do dia a dia pode afetar vários fatores, como produtividade e motivação.

Com um programa de desenvolvimento bem elaborado e adaptando-se à realidade da empresa entende-se que se atingirá um resultado positivo a curto prazo, o programa pode ser definido e implantado no prazo de 6 meses, podendo assim melhorar os aspectos decorrentes desta pesquisa, gerando resultados que impactarão nos benefícios e salário oferecidos pela empresa.

Por se tratar de um público com pouca escolaridade, o programa deve priorizar uma linguagem simples e clara, adequada ao cotidiano vivenciado pelos funcionários. Serão trazidos problemas apresentados por colaboradores e ex-colaboradores, dando a eles aqueles a oportunidade de resolvê-los. O desfecho será fazê-los pensar e agir com soluções alternativas, mostrando a importância da inteligência emocional na prática.

Referências

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena Turák. Manual de gestão de pessoas e equipes. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GOLEMAN, Daniel. Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ. Bantam Books – NY.

SILVA, Mário Celso Marcondes e. Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

<https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1628/TCC%20Andressa%20Bertotti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://repositorio.unesc.net/handle/1/586>