

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

ISABELY LAÍS RENGEL SCHÄFER

**RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COM OS COLABORADORES DA DGA COMUNICAÇÃO VISUAL**

RIO DO SUL

2025

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

ISABELY LAÍS RENGEL SCHÄFER

**RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COM OS COLABORADORES DA DGA COMUNICAÇÃO VISUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o
Curso de Administração, da Área das Ciências
Socialmente Aplicadas, do Centro Universitário para o
Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Prof.^a Orientadora Ma.: Andresa Jaqueline Toassi

RIO DO SUL

2025

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

ISABELY LAÍS RENGEL SCHÄFER

**RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COM OS COLABORADORES DA DGA COMUNICAÇÃO VISUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o
Curso de Administração, da Área das Ciências
Socialmente Aplicadas, do Centro Universitário para o
Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a ser apreciado
pela Banca Examinadora, formada por:

Professora Orientadora: Andresa Jaqueline Toassi

Banca Examinadora:

Prof. Rafael Boaventura

Prof^a. Bruna de Oliveira Schweder

RIO DO SUL

2025

*“Se você iluminar apenas as suas imperfeições, todas as suas qualidades ficarão na
sombra.”*

(Colleen Hoover)

Dedico este trabalho ao meu marido, Fabian, por todo amor e incentivo; aos meus pais, Fabrício e Eligia, pelo cuidado e carinho; e à minha irmã, Maytê, pela parceria e apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o meu primeiro agradecimento, por me permitir viver e enxergar a vida de forma única. Somente foi possível chegar até aqui sob a proteção e as bênçãos do Senhor ao longo desses quatro anos de muitas provas e desafios. A ti, Deus, agradeço pela minha saúde e por me dar forças todos os dias.

Minha eterna gratidão ao meu marido, Fabian Ruben Schäfer, que nunca mediu esforços para me apoiar em todos os momentos. Agradeço pelo cuidado e amor, pelas palavras reconfortantes e por me mostrar que as dificuldades fazem parte da vida, mas são passageiras.

Agradeço imensamente aos meus pais, Fabrício e Eligia, pelo amor e dedicação recebidos ao longo de toda a minha vida. Esse sonho apenas se tornou possível pelo carinho e esforço incondicional de vocês. Obrigada pela educação recebida, por investirem nos meus estudos e por estarem sempre ao meu lado.

Não poderia deixar de agradecer à minha amada irmã, por ser companheira e minha melhor amiga. As mais belas lembranças de infância são ao seu lado, Maytê.

Estendo meus agradecimentos a todos os familiares que me apoiaram e que torcem pelo meu sucesso, inclusive a família do meu marido, que também me incentivou nesses anos.

Agradeço de modo muito especial à minha orientadora, professora Andresa Jaqueline Toassi, por toda a paciência, dedicação e esforço nos muitos dias e noites de orientação. Você é uma mulher brilhante, admirável e querida por todos à sua volta. Obrigada por ter aceito o desafio de orientar o meu trabalho e por exercer sua profissão com maestria.

A minha gratidão à DGA - Digital Art Comunicação Visual Ltda., de modo especial aos gestores e à Bianca Hinckel, por oportunizar o desenvolvimento deste estudo na empresa e por abrirem as portas sempre que precisei.

À Unidavi, em especial ao professor Marco Aurélio Butzke, pelo auxílio no tratamento dos dados, e a todos os professores pelas inúmeras oportunidades, por possibilitarem o acesso ao estudo e por entregarem valor em forma de projetos à comunidade em torno da Universidade.

Agradeço à Mecânica Rengel, por todo o apoio nos dias em que precisei me ausentar para me dedicar à faculdade e por permitirem que eu aplicasse na prática muitos dos ensinamentos que tive na graduação.

Aos meus queridos amigos, Angelica, Guilherme, Kerzia, Jennifer e Nirvana, agradeço pela parceria e por todos os momentos bons que passamos juntos. Vocês foram essenciais para que as dificuldades fossem enfrentadas e para que tudo se tornasse mais leve. Levarei o carinho de vocês no meu coração.

Agradeço a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a minha formação acadêmica. Muito obrigada!

RESUMO

As mudanças no cenário corporativo diante do desenvolvimento tecnológico exponencial da atualidade, assim como a aptidão e a adaptabilidade necessárias aos relacionamentos com os colegas de equipe, clientes e líderes exigem que os profissionais aprimorem cada vez mais suas competências comportamentais, tanto quanto as suas habilidades técnicas. A qualidade das relações que os sujeitos estabelecem pode impactar no desempenho das organizações modernas e na satisfação com o ambiente de trabalho. Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar as implicações das percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no nível de satisfação organizacional, em uma empresa de comunicação visual no município de Ituporanga, Santa Catarina. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. A fonte dos dados coletados foi classificada como primária, originada de um questionário desenvolvido pela acadêmica e sua professora orientadora e pré-testado com uma amostra de 47 indivíduos de perfil semelhante ao dos colaboradores da empresa pesquisada. O questionário, composto por 35 perguntas fechadas e 4 abertas, foi conduzido por censo junto aos 42 colaboradores da DGA - Digital Art Comunicação Visual Ltda. O tratamento dos dados ocorreu por meio de análises estatísticas descritiva e inferencial, respectivamente, integradas com a análise de conteúdo dos dados qualitativos. Diante dos resultados obtidos, identificou-se o perfil sociodemográfico dos respondentes, assim como as suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional, o nível de satisfação, as percepções sobre as próprias características pessoais e os testes de hipóteses de associações entre as variáveis da pesquisa. Os relacionamentos interpessoais foram classificados como bons e ótimos por uma parcela significativa dos respondentes, tanto na dimensão colaborador-líder quanto na dimensão colaborador-cliente, sendo a relação colaborador-colaborador com o menor percentual de avaliações positivas (62%). Quanto à satisfação organizacional, tendo em vista os relacionamentos estabelecidos na empresa, 70,27% dos colaboradores indicaram que estão satisfeitos e muito satisfeitos, enquanto 29,73% assinalaram indiferentes e insatisfeitos. Foram elaboradas 7 hipóteses de associação entre variáveis da pesquisa, das quais três foram confirmadas parcialmente: (1) há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional; (2) há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais no seu nível de satisfação organizacional; e (3) há influência do nível de satisfação organizacional

dos colaboradores na autopercepção sobre as características pessoais. Tais resultados reforçam a importância de analisar os relacionamentos interpessoais sob a perspectiva dos colaboradores, considerando o perfil e o contexto de vida de cada um, uma vez que esses fatores podem impactar a satisfação organizacional e o desempenho das atividades laborais. Além disso, os pontos de atenção levantados pelos participantes, apresentados como justificativas de suas respostas, podem ser ajustados pela empresa com o intuito de fortalecer os relacionamentos interpessoais e modificar as percepções dos colaboradores acerca da organização.

Palavras-chave: Relacionamentos Interpessoais; Satisfação Organizacional; Colaboradores.

ABSTRACT

The changes in the corporate landscape driven by today's exponential technological development, as well as the aptitude and adaptability required for relationships with team members, clients, and leaders, demand that professionals increasingly refine their behavioral competencies in addition to their technical skills. The quality of the relationships individuals establish can affect the performance of modern organizations and their satisfaction with the work environment. Thus, the general objective of this study is to identify the implications of employees' perceptions of interpersonal relationships for the level of organizational satisfaction in a visual communication company located in the municipality of Ituporanga, Santa Catarina. The research is characterized as applied, exploratory, and descriptive, employing both quantitative and qualitative approaches. The source of the collected data was classified as primary, originating from a questionnaire developed by the student researcher and her academic advisor and pre-tested with a sample of 47 individuals with a profile similar to that of the employees of the studied company. The questionnaire, composed of 35 closed-ended questions and 4 open-ended questions, was administered as a census to all 42 employees of DGA – Digital Art Comunicação Visual Ltda. Data processing involved descriptive and inferential statistical analyses combined with content analysis of the qualitative data. Based on the results obtained, the sociodemographic profile of respondents was identified, as well as their perceptions of interpersonal relationships in the organizational environment, their level of satisfaction, their self-perceptions regarding personal characteristics, and the hypothesis tests assessing associations between the study variables. Interpersonal relationships were rated as good or excellent by a significant portion of respondents, both in the employee–leader and employee–client dimensions, while employee–employee relationships received the lowest percentage of positive evaluations (62%). Regarding organizational satisfaction, considering the relationships established within the company, 70.27% of employees indicated being satisfied or very satisfied, while 29.73% reported feeling indifferent or dissatisfied. Seven hypotheses of association between the study variables were formulated, of which three were partially confirmed: (1) employees' age range influences their perceptions of interpersonal relationships in the organizational environment; (2) employees' perceptions of interpersonal relationships influence their level of organizational satisfaction; and (3) employees' level of organizational satisfaction influences

their self-perception of personal characteristics. These results reinforce the importance of analyzing interpersonal relationships from the employees' perspective, considering each individual's profile and life context, as these factors may affect organizational satisfaction and job performance. Furthermore, the points of attention raised by participants—presented as justifications for their responses—can be addressed by the company to strengthen interpersonal relationships and enhance employees' perceptions of the organization.

Keywords: Interpersonal Relationships; Organizational Satisfaction; Employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Empresa DGA - Digital Art Comunicação Visual Ltda.....	24
Figura 2 - Esquema comparativo entre a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração.....	33
Figura 3 - Fluxo demonstrativo da inteligência emocional.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de inteligência emocional segundo diferentes autores.....	44
Quadro 2 - Formulação das hipóteses do estudo.....	56
Quadro 3 - Características das gerações mais presentes no mercado de trabalho atual.....	58
Quadro 4 - Descrições resumidas das perguntas apresentadas na Tabela 15.....	77
Quadro 5 - Características dos colaboradores que contribuem para sucesso dos seus relacionamentos interpessoais.....	81
Quadro 6 - Opinião dos colaboradores sobre ações voltadas aos relacionamentos interpessoais	94
Quadro 7 - Sugestões de melhoria para os relacionamentos interpessoais da DGA.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária e relacionamento com os líderes.....	86
Gráfico 2 - Relacionamento com os colaboradores e nível de satisfação organizacional.....	89
Gráfico 3 - Relacionamento com os líderes e nível de satisfação organizacional.....	90
Gráfico 4 - Nível de satisfação organizacional e clima positivo.....	91
Gráfico 5 - Nível de satisfação organizacional e controle emocional.....	92
Gráfico 6 - Nível de satisfação organizacional e respeitar opinião.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos participantes.....	63
Tabela 2 - Percentual de respondentes que possuem cursos na área de desenvolvimento pessoal.....	65
Tabela 3 - Avaliação dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-colaborador.....	65
Tabela 4 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular”, “ruim” ou “péssimo” nos relacionamentos entre colaboradores.....	66
Tabela 5 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores.....	67
Tabela 6 - Avaliação dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-liderança.....	67
Tabela 7 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular” nos relacionamentos entre colaboradores e líderes.....	68
Tabela 8 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores e líderes.....	69
Tabela 9 - Avaliação dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-cliente.....	70
Tabela 10 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular” nos relacionamentos entre colaboradores e clientes.....	70
Tabela 11 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores e clientes.....	71
Tabela 12 - Avaliação do nível de satisfação organizacional.....	72
Tabela 13 - Motivos atribuídos pelos participantes para avaliação “Indiferente”, “Insatisfeito” ou “Muito insatisfeito” no nível de satisfação organizacional.....	72
Tabela 14 - Motivos atribuídos pelos participantes para avaliação “Satisfeito” ou “Muito satisfeito” no nível de satisfação organizacional.....	73
Tabela 15 - Autopercepção das características pessoais e dos relacionamentos interpessoais.....	75
Tabela 16 - Resultados e decisão dos testes das hipóteses.....	83
Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANOVA - Analysis of Variance

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

DGA - Digital Art Comunicação Visual Ltda

EAD - Educação a Distância

ISTAS - Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

NR-1 - Norma Regulamentadora Nº 1

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

QI - Quociente de Inteligência

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIDAVI - Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Tema de estudo.....	20
1.2 Caracterização da empresa.....	22
1.3 Justificativa.....	24
1.4 Objetivos.....	26
1.4.1 Objetivo geral.....	26
1.4.2 Objetivos específicos.....	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 O trabalho e a dinâmica organizacional.....	27
2.1.1 A evolução histórica do cenário de trabalho e as suas transformações.....	28
2.2 O ser humano nas organizações.....	31
2.2.1 O homem organizacional sob a perspectiva das teorias clássicas da administração.....	31
2.2.2 O resgate da abordagem humanística.....	34
2.2.3 O ser humano organizacional no contexto contemporâneo.....	36
2.3 Os direitos trabalhistas no Brasil.....	38
2.3.1 Regulamentações para o gerenciamento dos riscos ocupacionais.....	39
2.3.2 Riscos psicossociais.....	40
2.4 A inteligência emocional no ambiente de trabalho.....	41
2.4.1 Os cinco pilares da inteligência emocional.....	44
2.5 Relacionamentos interpessoais.....	46
2.5.1 Cultura organizacional.....	48
2.5.2 Clima organizacional.....	48
2.5.3 Conflitos interpessoais.....	49
2.6 Satisfação organizacional.....	50
3 MÉTODO.....	52
3.1 Delineamento da pesquisa.....	52
3.2 Universo da pesquisa.....	54
3.3 Hipóteses da pesquisa.....	54
3.4 Coleta e tratamento dos dados.....	60
3.5 Limitações da pesquisa.....	62
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
4.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	63
4.2 Percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais.....	65
4.3 Percepções dos colaboradores acerca do nível de satisfação organizacional.....	72
4.4 Autopercepção das características pessoais e das relações interpessoais no ambiente de trabalho.....	75
4.5 Verificação das hipóteses da pesquisa.....	83
4.5.2 Hipótese 2 - Sexo e relacionamentos interpessoais.....	87

4.5.3 Hipótese 3 - Faixa de renda e relacionamentos interpessoais.....	87
4.5.4 Hipótese 4 - Nível de escolaridade e relacionamentos interpessoais.....	87
4.5.5 Hipótese 5 - Tempo de trabalho e relacionamentos interpessoais.....	88
4.5.6 Hipótese 6 - Relacionamentos interpessoais e nível de satisfação organizacional.....	88
4.5.7 Hipótese 7 - Nível de satisfação organizacional e autopercepção.....	90
4.6 Sugestões de melhorias para os relacionamentos interpessoais da DGA.....	94
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE I - Questionário sobre os relacionamentos interpessoais e o nível de satisfação organizacional.....	113
APÊNDICE II - Informações complementares.....	122
ANEXO I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	131

1 INTRODUÇÃO

A informatização da contemporaneidade e o ritmo acelerado com que as demandas se concentram na rotina diária causam impactos significativos no comportamento das pessoas, seja de forma individual ou coletiva, positiva ou negativa. Muitas tarefas puderam ser otimizadas com o estabelecimento da era tecnológica; todavia, quando se trata do ambiente corporativo, o desencadeamento de atitudes ansiosas e impulsivas, decorrentes dessas atualizações nas dinâmicas sociais, pode promover conflitos em várias esferas dos relacionamentos internos e externos, além de gerar percepções distorcidas sob a ótica dos colaboradores¹ frente ao local de trabalho.

O ser humano assume uma posição de destaque no funcionamento das empresas, que ainda se caracterizam pelo estabelecimento de relações interpessoais constantes. A qualidade com que os relacionamentos ocorrem reflete em diversos âmbitos, como na satisfação com o trabalho, na eficiência produtiva e no clima organizacional como um todo.

Face a esse cenário, menciona-se a alteração na Norma Regulamentadora Nº1 (NR-1), legislação que visa regulamentar a saúde e a segurança no trabalho, a qual passou a incluir a necessidade do gerenciamento dos riscos psicossociais nos ambientes laborais. A mudança entrará em vigor no ano de 2026 e tem o objetivo de exigir que as empresas se preparem para dispor de atenção adequada à saúde mental dos seus colaboradores. Logo, a compreensão dos relacionamentos interpessoais e da satisfação organizacional torna-se um fator ainda mais pertinente para o diagnóstico e a adesão de ferramentas que possam mitigar os riscos citados.

A inteligência emocional² é um tema que vem sendo amplamente destacado, dentro e fora das organizações nos últimos anos, devido à popularização do conceito e à ênfase que se tem dado às *soft skills* para a promoção de uma melhor qualidade de vida no contexto laboral. Nos currículos, essas habilidades comportamentais também são critérios que agregam diferenciação aos participantes dos processos seletivos. Contudo, considerando a abrangência do tema, selecionou-se apenas o aspecto dos relacionamentos interpessoais para estudo e discussão, por ser um dos componentes da inteligência emocional com as características mais perceptíveis no meio empresarial.

¹ Colaborador, segundo Chiavenato (2020a), é uma nomenclatura adotada por algumas organizações que reflete a forma como o talento humano é valorizado nesse ambiente. Pode ser considerada uma atualização do termo “funcionário”, buscando transmitir mais humanização.

² Daniel Goleman é um dos autores clássicos quanto ao tema inteligência emocional e também é conhecido pela popularização do conceito com a publicação do seu primeiro livro *Inteligência Emocional*, em 1995. Para Goleman (2012a), a inteligência emocional fundamenta-se na autogestão, isto é, na capacidade de regular as próprias emoções e impulsos, assim como de adiar recompensas.

Diante do cenário exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral a identificação das implicações da percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no nível de satisfação organizacional, em uma empresa de comunicação visual, no município de Ituporanga, Santa Catarina. Dessa forma, o presente trabalho justifica-se como um instrumento relevante não apenas para decisões estratégicas da empresa, mas também para a perspectiva social, visto que os relacionamentos interpessoais estendem-se para além do segmento corporativo, impactando nas convivências e na satisfação pessoal dos indivíduos.

Para a realização do estudo, o capítulo 2 compreende a fundamentação teórica, de modo a promover suporte teórico e contextualização sobre os assuntos abordados neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que apresenta: o histórico do cenário de trabalho e as suas transformações; o ser humano nas organizações; os direitos trabalhistas e as regulamentações para o gerenciamento dos riscos psicossociais; a inteligência emocional; os relacionamentos interpessoais; a satisfação organizacional e aspectos complementares.

O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa, que classifica-se como exploratória e descritiva, de cunho quantitativo e qualitativo. Foram elaboradas hipóteses para a verificação da associação entre as variáveis categóricas estudadas na pesquisa e, posteriormente, os dados foram coletados por meio de um questionário com 35 perguntas fechadas e 4 perguntas abertas. Assim sendo, o tratamento dos dados deu-se, inicialmente, através da técnica de análise estatística descritiva, como também fez-se o uso da estatística inferencial para o teste das hipóteses e da análise de conteúdo para os dados qualitativos, a fim de ampliar a compreensão do tema.

Os capítulos 4 e 5 contemplam, respectivamente, a análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais. A análise dos resultados foi subdividida em tópicos, de modo a abordar separadamente os blocos de questões, conforme aplicado nos questionários, e responder os objetivos específicos. As considerações finais, todavia, são o fechamento do estudo e a retomada do problema da pesquisa e dos objetivos geral e específicos, tais quais foram desenvolvidos ao longo da pesquisa. Na etapa final, são apresentadas as referências utilizadas para embasamento teórico deste TCC, os apêndices e os anexos.

1.1 Tema de estudo

O ambiente organizacional tem se mostrado desafiador e competitivo nas últimas décadas, uma vez que as habilidades e os conhecimentos técnicos não são mais suficientes

para indicar que um indivíduo está capacitado para determinada função. O comportamento pessoal passou a ganhar espaço na construção do perfil do profissional desejado pelas empresas, principalmente pela necessidade de se trabalhar em equipe, lidar com conflitos e com a tecnologia, atender às legislações, barganhar com os fornecedores e relacionar-se com clientes³ cada vez mais exigentes e informados.

De acordo com Brasil (2024a), em razão da alteração da NR-1, as organizações precisarão gerenciar, além das condições de segurança no trabalho, os riscos psicossociais. A mudança na regulamentação, que entrará em vigor no mês de maio de 2026, busca proteger a saúde mental dos indivíduos, levantando um ponto de atenção para que as empresas estejam em conformidade. Os riscos psicossociais são condições estressoras que podem afetar a saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho, como sobrecarga de tarefas, assédio moral e sexual, instabilidade financeira, falta de comunicação, horário de trabalho estendido, lideranças⁴ ineficientes e exigências emocionais, conforme indica Pereira *et al.* (2020).

Os autores Altındağ e Köseadağı (2015, p. 270, tradução nossa) mencionam que: “À medida que as pessoas se tornam bem-sucedidas e felizes em suas vidas privadas e profissionais, ver que a inteligência cognitiva não é suficiente por si só causou um aumento da importância do conceito de inteligência emocional”. Internamente a uma organização, seja no setor administrativo, operacional ou gestão, as pessoas expressam reações emocionais que influenciam umas as outras diretamente, desde inveja, tristeza, raiva e alegria. Nesse sentido, Goleman, Boyatzis e McKee (2002) destacam o caráter fundamental do desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional. Para Mayer (2004, p. 3, tradução nossa): “A inteligência emocional representa uma habilidade de raciocinar validamente com emoções e usar emoções para melhorar o pensamento”.

Goleman (2012a) afirma que a inteligência emocional e o Quociente de Inteligência (QI) — um índice que se utiliza para “medir” a capacidade cognitiva de uma pessoa em relação à média da população — são elementos complementares, ou seja, o desempenho na vida depende da boa interação do intelecto com o emocional. Para tanto, o autor aborda cinco dimensões que compreendem a inteligência emocional: a autoconsciência, a autorregulação emocional, a automotivação, a empatia e os relacionamentos interpessoais⁵. O relacionamento

³ “Pessoa que usa habitualmente os serviços de um profissional ou compra regularmente no mesmo estabelecimento comercial” (Cliente, s.d.).

⁴ De acordo com Griffin e Moorhead (2024), a liderança consiste em um conjunto responsabilidades de um indivíduo — o líder — que contemplam a orientação da sua equipe para o futuro, a motivação, a inspiração e a adaptabilidade às mudanças.

⁵ O autor Daniel Goleman (2012a) refere-se ao quinto pilar da inteligência emocional como habilidades sociais, também associadas aos relacionamentos interpessoais. Neste trabalho, optou-se por utilizar a nomenclatura relacionamentos interpessoais, de modo a facilitar a compreensão dos leitores.

interpessoal é um dos pilares mais evidentes no contexto da administração de empresas. Segundo Lacombe (2011, p. 264): “[...] trata-se da capacidade de mover as pessoas na direção desejada. As pessoas com essa habilidade tendem a ter um grande círculo de conhecimentos pessoais e procuram encontrar interesses comuns com essas pessoas”.

As habilidades sociais são, de acordo com os autores Del Prette e Del Prette (2017, p. 67): “[...] comportamentos sociais valorizados em determinada cultura que aumentam a probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidade e podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais”. Os autores elencam uma série de atitudes imprescindíveis para bons relacionamentos interpessoais, as quais compreendem a capacidade de boa comunicação; cortesia; falar em público; liderar grupos; saber receber, fazer e aceitar críticas; agir de forma assertiva; resolver conflitos; ser empático; cultivar amizades e ser solidário.

A dinâmica dos relacionamentos interpessoais dentro de uma organização pode influenciar diretamente no nível de satisfação dos colaboradores. Chiavenato (2021e) traz como exemplo a pirâmide de Maslow — uma hierarquia de necessidades pessoais — em que as interações sociais ficam em terceiro lugar, sendo superadas apenas pelas necessidades fisiológicas básicas e de segurança. Além disso, a qualidade dessas interações no trabalho pode estar diretamente ligada às causas psicossociais abordadas na nova NR-1. A partir do contexto analisado, elabora-se a questão norteadora do problema: **Quais as percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho e a correlação com seu nível de satisfação organizacional?**

1.2 Caracterização da empresa

A empresa escolhida e estudada no presente Trabalho de Conclusão de Curso é a DGA - Digital Art Comunicação Visual Ltda, um empreendimento familiar com 17 anos de mercado, fundada no mês de junho de 2008 e localizada no município de Ituporanga, Santa Catarina.

Amplamente conhecida como DGA⁶, a organização conta, atualmente, com uma equipe constituída por 42 colaboradores e 2 sócios, que sempre dirigem o foco, a dedicação e o empenho das suas ações na superação das expectativas e na satisfação do cliente.

⁶ A empresa será tratada apenas como DGA ao longo deste estudo, de modo a facilitar a compreensão do leitor, manter a objetividade e preservar a fluidez da leitura.

Conforme as informações fornecidas durante uma entrevista realizada com o setor de Gestão de Pessoas, a empresa atua no desenvolvimento de soluções criativas de comunicação visual, unindo uma equipe de profissionais qualificados, inovações tecnológicas e tendências de mercado. A sua principal atividade econômica é a edição integrada à impressão de produtos gráficos, atendendo empresas de pequeno, médio e grande porte de toda a Região Sul do Brasil, com ênfase no estado de Santa Catarina. A DGA oferece: fabricação de letras, letreiros, letreiros luminosos, placas e painéis; serviços de acabamentos gráficos, instalação de painéis publicitários e agenciamento de espaços publicitários (exceto em veículos de comunicação); comércio varejista de produtos relacionados às atividades mencionadas, como artigos de iluminação, papelaria e outros.

A empresa afirma que os desafios internos e externos são enfrentados pela organização de forma inteligente, a partir dos quais os seus processos são aprimorados, levando a resultados de alta performance. Diante disso, a DGA ramificou-se em quatro negócios, que atuam no mesmo local e sob a mesma gestão, mas com propósitos distintos: a DGA Comunicação Visual - especializada em projetos de fachadas comerciais, personalização de frotas, letras caixa e similares; a DGA Quadros - dedicada à criação de quadros decorativos emoldurados em materiais de alta qualidade; a DGA Gráfica Express - responsável por serviços rápidos de impressão, como convites, crachás, cardápios, folhetos, cartões de visita, cartazes e agendas; e a DGA Shop - voltada à confecção de brindes corporativos personalizados.

As diretrizes organizacionais da DGA, informadas pela própria empresa, são utilizadas como base para todas as decisões estratégicas pautadas no presente e no futuro do negócio. A Missão — que representa o propósito de existência — é gerar satisfação aos clientes com projetos diferenciados que contribuem para o crescimento e a valorização de suas marcas, potencializando seus resultados; a Visão — que consiste nas perspectivas futuras do empreendimento — é tornar-se referência no segmento de comunicação visual na Região do Alto Vale do Itajaí e ser reconhecida pela excelência em atender às necessidades e desafios dos clientes até o ano de 2028; e os Valores intrínsecos à cultura organizacional são: honestidade, compromisso com os projetos e com os clientes, qualidade e satisfação. Em seguida, apresenta-se uma figura da estrutura externa da DGA:

Figura 1 - Empresa DGA - Digital Art Comunicação Visual Ltda.



Fonte: Dados da Empresa (2025).

1.3 Justificativa

Ao longo da graduação, o tema inteligência emocional despertou um alto nível de interesse na acadêmica, especialmente após a conclusão das unidades curriculares de Gestão de Pessoas I e Gestão de Pessoas II, em que foram abordados vários tópicos relevantes, como as habilidades sociais e a promoção de satisfação do colaborador no ambiente empresarial.

A curiosidade acerca do desenvolvimento e aplicabilidade dos assuntos no contexto pessoal e profissional possibilitou que a acadêmica iniciasse uma pós-graduação em inteligência emocional na Unidavi. O *networking*, estabelecido por meio do curso, com profissionais da área e com colegas interessados pela mesma temática, ampliou as percepções sobre a importância de pesquisar e entender com maior profundidade a inteligência emocional no meio corporativo. Todavia, após muitas leituras técnicas, identificou-se tamanha amplitude do tema inteligência emocional, assim como um elevado grau de subjetividade.

Com o intuito de integrar conteúdos do curso de Administração à inteligência emocional, selecionou-se, entre os cinco pilares que a abrangem, o aspecto relacionamentos interpessoais, de modo a correlacioná-lo com o nível de satisfação organizacional dos colaboradores da empresa pesquisada. O presente estudo adequa-se como requisito parcial

para a obtenção do grau de bacharel em Administração, assim como demonstra-se significativo para a compreensão prática de variados conceitos evidenciados na coleta de materiais teóricos, unindo-os à realidade prática da organização.

Do ponto de vista organizacional, a aplicação desta pesquisa pode auxiliar os gestores na compreensão do nível de satisfação dos colaboradores diante das percepções destes sobre os relacionamentos interpessoais. O estudo ainda possibilita evidenciar aspectos positivos e pontos de atenção nas relações, assim como também pode ser utilizado como uma ferramenta de Gestão de Pessoas para análise do contexto individual e grupal no cenário interno. É notório que os colaboradores não conseguem desligar-se completamente do seu lado emocional e dos seus problemas pessoais ao adentrar na empresa, como era amplamente defendido em modelos da administração clássica.

A inteligência emocional, enquanto instrumento, pode viabilizar melhorias nos relacionamentos; redução de conflitos; otimização na comunicação interna; tomada de decisões mais assertivas, tanto da parte gestora quanto da parte operacional; fortalecimento do clima organizacional; estímulo da inovação e redução do *turnover* e absenteísmo.

Para a universidade, este estudo pode expandir a base de recursos disponíveis para pesquisa acadêmica sobre o tema, uma vez que o mercado de trabalho tem exigido de forma gradativa profissionais com habilidades comportamentais e controle emocional em todas as áreas do conhecimento. Além disso, a universidade torna-se protagonista no apoio à realização desta pesquisa, através do fornecimento de infraestrutura, tecnologia e orientação docente, assim como também na disseminação de materiais científicos para a construção de uma comunidade sustentada por conhecimento e evidências.

O trabalho em questão ultrapassa as barreiras organizacionais, refletindo na vida em sociedade dos indivíduos. A abordagem de uma seção da inteligência emocional pode desestigmatizar a percepção social, ainda muito presente, de que emoções humanas correspondem à fragilidade e constrangimento. Para a sociedade, o presente estudo pode ampliar o interesse individual e coletivo na busca pelo aprimoramento dos relacionamentos interpessoais e pelo desenvolvimento da inteligência emocional, promovendo maior controle de emoções, empatia, sensibilidade às diferenças culturais e tolerância nas interações grupais; contribuindo para cidadãos mais saudáveis em todos os âmbitos, para um mundo com menos conflitos e individualismo e para maior equilíbrio nas relações.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Identificar as implicações das percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no nível de satisfação organizacional, em uma empresa de comunicação visual no município de Ituporanga, Santa Catarina.

1.4.2 Objetivos específicos

- Averiguar as percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre colaborador-colaborador, colaborador-liderança e colaborador-cliente;
- Destacar pontos de atenção e aspectos positivos dos relacionamentos interpessoais com base nas percepções dos colaboradores;
- Analisar o nível de satisfação organizacional dos colaboradores, tendo em vista os relacionamentos interpessoais;
- Correlacionar as percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais com o nível de satisfação organizacional;
- Incentivar a autoanálise para a manutenção da qualidade dos relacionamentos no ambiente profissional;
- Sugerir ações para melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do Trabalho de Conclusão de Curso denomina-se fundamentação ou referencial teórico. A sua importância se dá devido ao fato de desempenhar o papel de instrumento de apoio pertinente utilizado para sustentar a ideia central defendida ao longo do estudo (Severino, 2017). Por conseguinte, para a construção de um texto coeso e embasado cientificamente, serão citados autores clássicos e contemporâneos, que expõem perspectivas diferentes em relação aos temas abordados, de modo que seja possível estabelecer correlações e identificar divergências de opiniões entre as obras revisadas.

2.1 O trabalho e a dinâmica organizacional

O trabalho, enquanto atividade laboral, pode assumir múltiplos significados e ser conceituado de formas alternativas, de acordo com o espaço de tempo e o contexto cultural em que é estudado. Todavia, a etimologia da palavra vem do latim *tripalium*, um instrumento de tortura utilizado para castigar animais domésticos em tempos remotos (Martins, 2024).

Ainda que a origem do termo esteja relacionada ao sofrimento, à punição, ao fardo pesado e à sobrevivência, o trabalho é uma atividade necessária para o sustento do homem e para que este consiga conquistar bens e realizar atividades que lhe tragam satisfação (Lacombe, 2011). Em tempos atuais, os trabalhadores decidem por quantas horas querem trabalhar, se desejam fazer horas extras ou trabalhar aos finais de semana, qual profissão exercer, qual ramo de atuação com mais vagas de emprego disponíveis e assim por diante; porém, na antiguidade, as relações entre homem e trabalho eram marcadas por restrições e desigualdades (Borjas, 2012).

As organizações e o ambiente organizacional precisam ser conceituadas, uma vez que é nesse contexto que as relações de trabalho se estabelecem. Segundo Chiavenato (2003), as organizações são sistemas sociais constituídos por pessoas que dedicam seus esforços em troca de recompensas, sejam elas materiais ou imateriais. Os seres humanos dependem essencialmente uns dos outros para sobreviver, portanto, requerem cooperação entre si, de modo que consigam satisfazer as suas necessidades individuais e coletivas.

O ambiente organizacional pode ser considerado o panorama global da empresa. As organizações atuam, conforme Chiavenato (2021d, p. 17): “[...] dentro de um ambiente com outras organizações que concorrem ou que colaboram entre si em relação às suas

necessidades de entradas e de saídas”. Nesse sentido, o autor aponta que são recebidas informações, insumos, mão de obra, recursos financeiros, regulamentações, entre outros elementos do ambiente externo, enquanto o cenário interno é responsável pelo seu tratamento e processamento — por meio do trabalho — em produtos, serviços e resultados, que são devolvidos ao meio externo.

2.1.1 A evolução histórica do cenário de trabalho e as suas transformações

A escravidão está entre as formas mais antigas de trabalho, sistema em que os indivíduos eram submetidos a atividades com condições exploratórias por várias horas consecutivas, certas vezes até à morte, recebendo nenhuma ou quase nenhuma recompensa. Ao longo de muitos anos, o trabalho continuou sendo atribuído à punição e à vergonha, como na Grécia Antiga, na qual as atividades consideradas desonrosas e difíceis deveriam ser desempenhadas por escravos, ao passo que a política e as atividades voltadas à homenagem aos deuses ficavam aos cuidados dos mais nobres (Martins, 2024). Nesse período, não existia qualquer relação entre o trabalho e realização pessoal, qualidade de vida e satisfação.

O sistema de escravidão durou até a ascensão da servidão, praticada principalmente durante o feudalismo — um sistema econômico que perdurou por meados dos séculos X e XV — que consistia na concessão de proteção e apoio militar por parte dos senhores feudais em troca de trabalho e doação da produção agrícola por parte dos servos (Martins, 2024). Os nobres não trabalhavam, isto é, por não ser cultivado como algo digno, o trabalho devia ser praticado exclusivamente por aqueles que ocupavam posições inferiores na sociedade.

No período feudal, de modo concomitante às atividades laborais nos centros urbanos começaram a se organizar em profissões ou corporações de ofício, como eram popularmente denominadas. Esse modelo de trabalho compreendia três categorias profissionais: os mestres, os companheiros e os aprendizes, e teve suas raízes na Roma Antiga. Em seguida, serviu de modelo para outros países (Neto e Cavalcante, 2018). Nas corporações de ofício, os pais pagavam altas taxas para os mestres ensinarem seus filhos — os aprendizes — a terem uma profissão. Anos mais tarde surgiram as primeiras manufaturas, sistema de trabalho que passou a remunerar os indivíduos pelos serviços prestados, embora ainda não fossem garantidos direitos trabalhistas e negociações legais (Frediani, 2011).

Martins (2024) cita que mudanças relevantes na abordagem do trabalho ocorreram com a Revolução Francesa, em 1789, a partir da qual a Constituição da França outorgou

alguns direitos sociais e econômicos, entre eles o direito ao trabalho. Em contrapartida, foram somente as Revoluções Industriais que transformaram significativamente as relações de trabalho, começando na Inglaterra e expandindo-se para os outros países do mundo.

Com o surgimento da máquina a vapor, deu-se início a Primeira Revolução Industrial, por volta da metade do século XVIII. Portanto, a possibilidade de produzir em larga escala e empregar atividades repetitivas em certas etapas da produção potencializou os processos industriais e começou a gerar um retorno financeiro expressivo para os donos das fábricas (Pasquini, 2020).

Em meados da segunda metade do século XIX e início do século XX, a Segunda Revolução Industrial trouxe a campo o motor à combustão e a eletricidade, que possibilitaram a criação de carros, avanços tecnológicos nas linhas de produção e um crescimento econômico acelerado (Pasquini, 2020). O sistema de produção empurrada, criado por Henry Ford, também foi um marco da Segunda Revolução Industrial, visto que deu origem à produção em escala, reduzindo custos de fabricação e inserindo no mercado produtos mais acessíveis financeiramente à população da época (Almeida, 2019).

De modo contrário, sob a ótica do trabalhador industrial a atividade laboral possuía outro significado, conforme Martins (2024, p. 6):

O trabalhador prestava serviços em condições insalubres, sujeito a incêndios, explosões, intoxicação por gases, inundações, desmoronamentos, prestando serviços por baixos salários e sujeito a várias horas de trabalho, além de oito. Ocorriam muitos acidentes de trabalho, além de várias doenças decorrentes dos gases, da poeira, do trabalho em local encharcado, principalmente a tuberculose, a asma e a pneumonia. Trabalhavam direta ou indiretamente nas minas praticamente toda a família, o pai, a mulher, os filhos, os filhos dos filhos etc. Eram feitos contratos verbais vitalícios ou então enquanto o trabalhador pudesse prestar serviços, implicando verdadeira servidão.

Diante do estabelecimento das relações formais de emprego e com a possibilidade de se trabalhar em troca de um pequeno salário para sustentar a família, muitas pessoas adentraram as fábricas com o intuito de mudar de vida. Homens, mulheres, idosos e crianças eram expostos a jornadas de trabalho extenuantes de mais de dezesseis horas em linhas de produção e não havia legislação que protegesse os mais vulneráveis do abuso de subordinação (Frediani, 2011). Segundo Neto e Cavalcante (2018, p. 13): “De fato, a única diferenciação existente entre o trabalho “livre” na Revolução Industrial e o escravo, é o pagamento dos salários (parcos valores)”.

Para Almeida (2019), após as duas primeiras Revoluções Industriais houve uma disrupção nas relações de trabalho tradicionais devido às condições degradantes enfrentadas

pelos empregados nas fábricas. O governo de vários países como França, Inglaterra e Espanha passou a intervir na ordem pública, uma vez que tinham muitos trabalhadores para poucas vagas de emprego, e aqueles que aceitassem as condições mais favoráveis para o patrão eram admitidos. Logo, pessoas acabavam morrendo por conta da exploração nas longas e ininterruptas jornadas laborais e pelo não atendimento às suas necessidades fisiológicas, como comer e dormir.

Em 1919, após o fim da Primeira Guerra Mundial, o Tratado de Versalhes criou a Organização Internacional do Trabalho (OIT), com o objetivo de proteger as relações laborais e garantir a justiça social em todo o mundo. Contudo, cada país adequou-se aos direitos dos trabalhadores em períodos diferentes, como o Brasil, somente em 1945 (Martins, 2024). O autor trata sucintamente a respeito da Terceira Revolução Industrial, que ocorreu por volta do fim da Segunda Guerra Mundial e ficou conhecida como a era da automação.

No período pós-guerra, empresas de todos os portes passaram a se apropriar de centenas de tecnologias criadas com finalidade militar para facilitar os processos organizacionais e gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Brasileiro (2022, p. 15) traz que:

A sociedade pós-industrial do século XXI tem sido marcada por profundas transformações decorrentes do processo de evolução tecnológica que vem impactando todo o mundo, nos diferentes setores da sociedade, envolvendo mudanças na economia, educação, saúde, lazer, relações interpessoais e de trabalho, podendo-se afirmar que a tecnologia passou a ser parte integrante da vida do ser humano, nos mais variados aspectos e dimensões.

O avanço tecnológico ocorrido no final do século XX e início do século XXI foi responsável por caracterizar a Quarta Revolução Industrial⁷ ou Indústria 4.0 — produto da transformação digital — que, segundo Brasileiro (2022), é inevitável, necessária para garantir que as empresas acompanhem as tendências de mercado e reflète adaptações nas relações de trabalho.

O acesso às tecnologias — como a Educação a Distância (EAD), mensagens instantâneas, *streaming*, redes sociais, *e-commerce*, banco digital, inteligência artificial, impressão 3D e tantas outras comodidades que integram o cotidiano das pessoas — tem contribuído para a otimização de tarefas, mas também se apresenta como um desafio para a adequação organizacional (Almeida, 2019).

⁷ O autor Almeida (2019) menciona que a Quarta Revolução Industrial também é denominada Indústria 4.0, sendo esta última frequentemente mais utilizada, em virtude de sua maior popularidade nos materiais publicados.

Brasileiro (2022) menciona que a ampla gama de ferramentas tecnológicas interfere no comportamento dos trabalhadores, uma vez que a automatização dos processos pode colocar determinados cargos em risco, surgindo a necessidade de se direcionar os indivíduos para a inserção em um novo modelo de trabalho. Dessa forma, a análise subsequente abordará com mais detalhes a figura do ser humano no contexto organizacional, à luz de diferentes autores da Administração.

2.2 O ser humano nas organizações

Para a compreensão do papel do ser humano no contexto organizacional contemporâneo, identificou-se a necessidade de subdividir este tópico em três etapas, organizadas em ordem cronológica: partindo da fundamentação clássica, passando pela abordagem humanística e adentrando no cenário atual.

2.2.1 O homem organizacional sob a perspectiva das teorias clássicas da administração

As teorias da Administração são abordagens com princípios de gestão complementares, que servem de embasamento para os administradores tomarem decisões assertivas. Segundo Lacombe (2009), as teorias⁸ não eliminaram umas às outras à medida que foram publicadas, dado que algumas delas direcionam o foco para os sistemas produtivos, enquanto outras para as operações ou para os recursos humanos.

Em ordem cronológica, dois nomes amplamente conhecidos na Escola da Administração Científica — que teve origem nos Estados Unidos — são Frederick Winslow Taylor e Henry Ford. Ambos defendiam a necessidade de se implantar nas fábricas um sistema de linha de produção, em que cada colaborador ficasse responsável por uma tarefa específica, simples e repetitiva, não se exigindo grande esforço cognitivo (Lacombe, 2009). Nesse contexto, o autor aborda que o taylorismo é: “[...] o sistema de produção baseado na organização racional do trabalho e na remuneração das pessoas pelo resultado obtido, para

⁸ O presente trabalho não se propõe a abordar todas as teorias que integram a Teoria Geral da Administração, mas apenas aquelas consideradas relevantes para a contextualização do leitor em relação ao tema em questão.

conseguir o máximo de produção, com alta qualidade e no tempo mínimo” (Lacombe, 2009, p. 103).

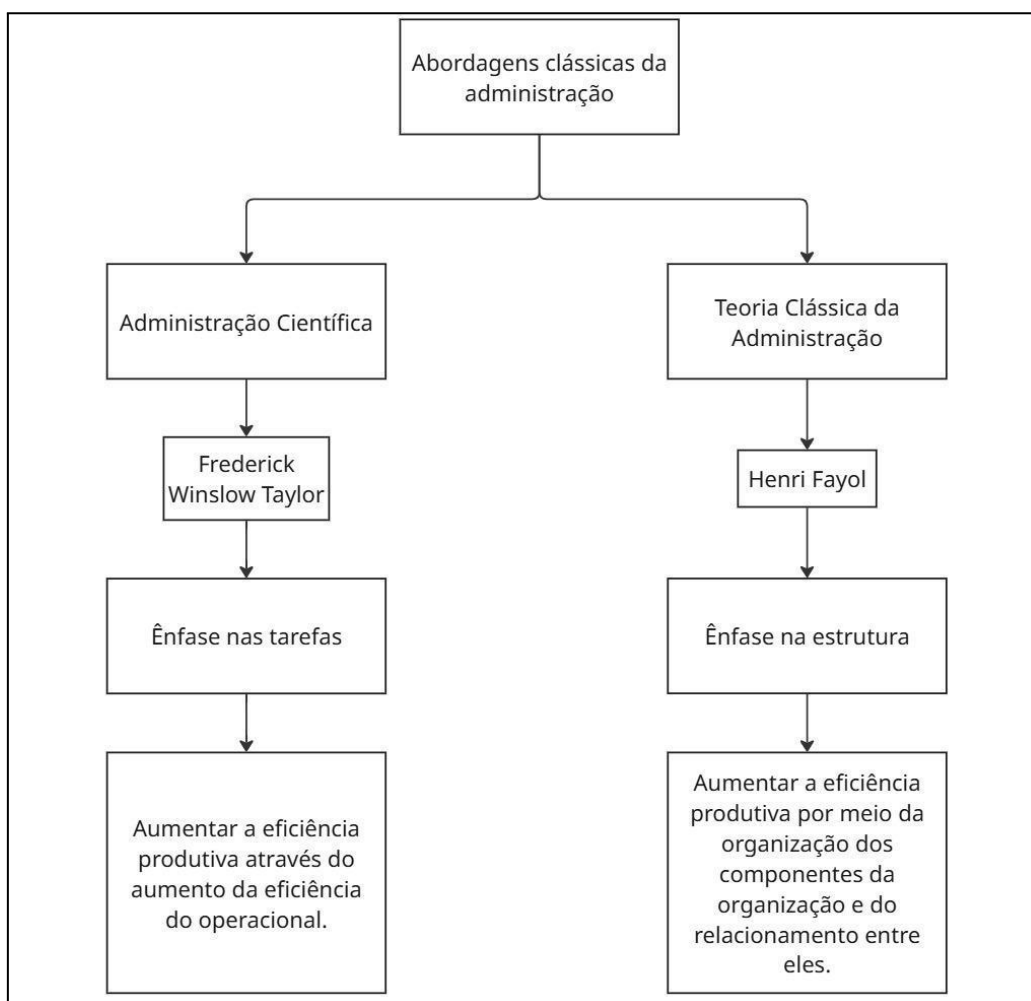
A contribuição de Ford na Administração Científica foi a criação de peças intercambiáveis⁹, que possibilitaram a produção contínua. O sistema de trabalho pautado na execução de uma única tarefa por vez permitia a especialização do empregado, ou seja, a prática de ações cada vez mais precisas e ágeis (Chiavenato, 2021e).

Em sequência à Administração Científica, surgiu Teoria Clássica da Administração ou Escola Clássica, estruturada pelo engenheiro francês Henri Fayol. De acordo com Chiavenato (2021e), a Escola Clássica buscava a máxima eficiência nos processos produtivos através da estruturação de funções básicas dentro da organização, que se subdividiam em: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

Para Fayol, as funções administrativas deveriam se sobrepor às outras cinco, uma vez que elas dariam suporte de previsão, organização, comando, coordenação e controle das atividades, princípios básicos da Administração (Maximiano, 2015). Conforme ilustra a Figura 2, é possível evidenciar o confronto entre a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, ainda que apresentem pontos similares, como a superespecialização dos empregados.

⁹ Segundo Lacombe (2009), peças intercambiáveis são aquelas que podem ser utilizadas em vários processos produtivos, sem necessitar de muitos ajustes.

Figura 2 - Esquema comparativo entre a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021e, p. 95).

A Administração Científica e a Escola Clássica ficaram conhecidas pelo excesso de racionalismo, visto que a preocupação com a produção abriu espaço para a robotização e alienação do operário (Lacombe 2009). Além disso, o autor ressalta que as organizações que adotam as abordagens citadas anteriormente “[...] são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes de máquinas” (Lacombe, 2009, p. 113); ou seja, os aspectos humanos são postos em segundo plano, não recebendo o reconhecimento como um pilar fundamental no processo organizacional.

2.2.2 O resgate da abordagem humanística

A Teoria das Relações Humanas, criada por volta da década de 1930¹⁰, deu início ao direcionamento da atenção das empresas para as pessoas. Desde o primeiro período industrial, o objetivo das organizações era a produção de alto rendimento, independentemente da jornada de trabalho que os operários precisavam cumprir, afinal, sob a ótica dos donos das fábricas, cada funcionário recebia uma remuneração para entregar o máximo resultado (Chiavenato, 2021e).

No ano de 1927, uma experiência conduzida na fábrica da Western Electric, na cidade de Hawthorne, pelo professor Elton Mayo, buscou analisar fatores que poderiam interferir na produtividade dos operários, uma vez que se passou a entender que estes últimos possuíam mudanças comportamentais ao longo dos turnos e dias de trabalho (Motta e Vasconcelos, 2021).

Após anos de estudos e da submissão de um grupo de mulheres pesquisadas às mais diversas condições de trabalho, como mudanças na ventilação, iluminação, remuneração, interações sociais, entre outros, Lacombe (2009, p. 125) traz que:

Concluíram, após estudos e entrevistas com o pessoal da produção, que o que realmente motivava os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa. A partir daí, começou a tomar vulto a preocupação com a motivação dos empregados, com a necessidade de compreender as relações entre as pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção.

Lacombe (2009), nesse sentido, aborda que os seres humanos possuem necessidades sociais e que estas estão continuamente presentes dentro do ambiente laboral. Contudo, enquanto as Abordagens Clássicas da Administração tornaram o trabalho predominantemente racional, a Teoria das Relações Humanas buscou estudar os fatores de motivação e o comportamento dos operários.

Chiavenato (2003) cita que o psicólogo americano Abraham Maslow criou uma teoria com base nas necessidades humanas, tais quais passaram a ser evidenciadas após a abordagem das Relações Humanas. A teoria consiste no estabelecimento de uma hierarquia de necessidades primárias e secundárias que as pessoas possuem e que, se não satisfeitas, podem influenciar no comportamento do indivíduo. As necessidades tendem a ser satisfeitas por ordem hierárquica (Lacombe, 2011), uma vez que as primeiras são as fisiológicas — água,

¹⁰ Chiavenato (2021e) menciona que a Grande Depressão de 1929 gerou urgência na percepção da necessidade de se analisar as causas humanas nas organizações.

comida, abrigo, entre outras — e estão na base da pirâmide; em sequência estão a segurança pessoal, a assistência médica e a segurança pública; em terceiro lugar localizam-se as necessidades de relacionamentos interpessoais; em quarto o *status* ou desejo de ser reconhecido por mérito; e por fim, a autorrealização, que consiste em atingir o máximo potencial pessoal e profissional.

Os autores Motta e Vasconcelos (2021, p. 64) demonstram de forma clara que:

Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que, em sua vida, o indivíduo caminhe linearmente para a satisfação delas. Não existem estágios pré definidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida. As necessidades fundamentais vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se. Esse processo pode alternar-se muitas vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade do indivíduo.

Os estudos de Maslow ofereceram suporte para a construção de outras duas teorias conhecidas e presentes nos materiais clássicos de Gestão de Pessoas, que são: os Fatores de Motivação segundo Herzberg e as Teorias X e Y de Douglas McGregor. Lacombe (2011) traz que os fatores motivacionais de Herzberg são divididos em: intrínsecos, ou seja, a realização profissional, o reconhecimento, o interesse pelo trabalho e o aumento do conhecimento; e extrínsecos ou higiênicos, que são aqueles fornecidos pelo ambiente de trabalho, como o salário, as condições básicas de segurança e a inserção social.

Para Motta e Vasconcelos (2021, p. 71): “[...] os indivíduos se acostumam com maiores níveis de salário, com uma chefia democrática e com programas de participação, concursos, prêmios, festas e outras mobilizações”; todavia, o aumento de resultados decorrentes dos estímulos higiênicos são temporários e podem gerar altos custos para a organização, à medida que precisam ser constantemente aumentados. Os fatores intrínsecos motivadores são os que exercem maior influência no desempenho dos colaboradores (Lacombe, 2011).

O professor Douglas McGregor criou duas concepções acerca do comportamento dos sujeitos em uma organização, de acordo com o estilo de administração adotado (Chiavenato, 2020b). O primeiro modelo é a Teoria X, em que o ser humano é visto como preguiçoso, resistente à mudança, sem autocontrole e dependente. A concepção enviesada do homem, proposta pela Teoria X, pode ser identificada frequentemente nas Abordagens Clássicas da Administração, nas quais o estilo de gestão é pautado na racionalidade e na rigidez.

Em Chiavenato (2020b, p. 178): “[...] a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar

oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e orientar a equipe em direção aos objetivos”. Dessa forma, na Teoria Y, a administração deve direcionar o comportamento dos colaboradores, de modo que eles alcancem realização tanto profissional quanto pessoal, e não sejam vistos como meros recursos organizacionais Chiavenato (2020b).

As empresas são formadas por pessoas com características e comportamentos distintos, mas que precisam relacionar-se e operar em sincronia para o sucesso organizacional. Os valores pessoais, as habilidades técnicas e as ambições individuais moldam-se conforme a influência das variáveis internas e externas, assim como também com velocidade que as informações tornam-se acessíveis (Chiavenato, 2003).

2.2.3 O ser humano organizacional no contexto contemporâneo

O escritor Dupas (2001) traz um compilado de dados sobre os impactos da Era da informação na sociedade contemporânea, sobretudo, ele reforça que a construção de um mundo melhor, a partir dessas disrupções causadas pela inserção das redes globais¹¹ no dia a dia das pessoas, só é possível se as tecnologias forem utilizadas em favor do bem coletivo, tendo em vista que a propagação de informações ocorre de forma intensa e instantânea.

As grandes redes da mídia eletrônica, através da difusão contínua dos acontecimentos do mundo, introduzem uma sequência ininterrupta de imagens e mensagens em que o tempo se dissolve, o sentido que as liga desaparece e sobra apenas um encadeamento de caráter espetacular. É o reinado do *flash*, do *spot*, do *clip*, que concentra o tempo, converte a brevidade em intensidade, faz do instante emocional um momento central (Dupas, 2001, p. 3).

Em paralelo a Dupas, o autor Almeida (2019) aborda que o perfil dos profissionais da Era da informação integra a polivalência e a capacidade de terem domínio de conhecimentos interdisciplinares. Os acontecimentos externos à uma organização refletem dentro dela, inclusive no capital humano e intelectual. A necessidade de alto desempenho na execução das tarefas — decorrente da Indústria 4.0 — têm exigido que as organizações não vejam seus colaboradores como recursos de produção, mas sim como talentos que podem contribuir exponencialmente com crescimento dos negócios (Chiavenato, 2020a). O autor destaca que as organizações estão mudando a perspectiva de investimento de recursos, deixando de focar

¹¹ Dupas (2001, p. 2) cita que: “As redes globais constituem a nova morfologia social na era da informação, controlando o estoque de experiência e poder.”

exclusivamente nos clientes finais e passando a direcionar a atenção ao cliente interno — o colaborador — responsável por fidelizar e satisfazer o cliente final.

No mundo contemporâneo, o trabalho intelectual vem substituindo o trabalho braçal, e segundo Chiavenato (2021d), o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores para que consigam lidar com as constantes mudanças e evoluções tecnológicas é o que confere competitividade e sustentabilidade às organizações. Não obstante, em alguns contextos de trabalho, o aumento da competitividade organizacional tem intensificado o ritmo laboral, expondo os colaboradores ao desgaste físico e mental causado pela pressão de cumprir metas inatingíveis e aumentar a produtividade a todo custo (Franco, Druck e Seligmann-Silva, 2010).

As tecnologias que permeiam o mercado de trabalho são imprescindíveis para a adequação das empresas ao cenário de ampla concorrência. Novos modelos de trabalho surgiram, como o *home office*, além da terceirização de tarefas para assistentes virtuais, conforme Kanan e Arruda (2013).

O avanço tecnológico propiciou o desenvolvimento das redes de computadores, cujo ícone atual é a *Internet*. Estas fizeram emergir uma nova cultura, a digital, que, ao promover o acesso à infinita quantidade de informações, determina a incapacidade humana de abarcar, reter e elaborar tanto saber, marca registrada das sociedades informatizadas (Kanan e Arruda, 2013, p. 3).

As autoras apontam que o acesso aos meios digitais também impacta na necessidade infundável de atualização por parte das corporações, na extinção de cargos que puderam ser substituídos por terminais de autoatendimento ou inteligência artificial, no risco de adoecimento por conta do individualismo dos colaboradores, nas extenuantes jornadas de trabalho e na flexibilidade de acesso às ferramentas profissionais em qualquer local e horário (Kanan e Arruda, 2013).

O autor Manuel Castells, em seu livro *A Sociedade em Rede*, aborda de forma ampla os processos da sociedade informacional e os impactos das mudanças tecnológicas nas mais diversas esferas globais, como na economia, no trabalho, na cultura, entre outros.

Portanto, a questão real de nossas sociedades não é tanto o fato de a tecnologia nos permite trabalhar menos para a mesma unidade de produção: isso é verdade, mas seu impacto no tempo real de trabalho e nos horários é indeterminado. O que está em jogo e parece ser uma tendência predominante na maioria dos setores avançados da maior parte das sociedades desenvolvidas é a diversificação geral do tempo de trabalho, dependendo das empresas, redes, empregos, ocupações e características dos trabalhadores (Castells, 1999, p. 536).

Lacombe (2011), de forma concomitante a Castells (1999), afirma que o acesso às tecnologias não deve dividir a sociedade entre superativos e marginalizados. Os superativos são aqueles cuja qualidade de vida é comprometida pelo envolvimento excessivo com o progresso tecnológico; os marginalizados são aqueles excluídos e que não acompanham a evolução da sociedade informacional. Assim sendo, para o autor, faz-se necessário o equilíbrio entre a evolução tecnológica e as exigências do contexto organizacional contemporâneo.

2.3 Os direitos trabalhistas no Brasil

Os direitos trabalhistas são um conjunto de regras e regulamentações que visam proteger os trabalhadores, proporcionar-lhes as mínimas condições de trabalho e oferecer-lhes melhor qualidade de vida (Sandes, 2020). Diante disso, as Revoluções Industriais constituíram o contexto econômico necessário para que os trabalhadores passassem a ter direitos básicos que organizassem legalmente as relações laborais. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial, no período denominado de “Anos Dourados”, é que as transformações sociais e trabalhistas ocorreram de forma significativa (Neto e Cavalcante, 2018).

No âmbito nacional, o Brasil caracterizou-se pelo sistema de trabalho escravo desde o início do período da colonização portuguesa, por volta do ano de 1500, até à assinatura da Lei Áurea (Lei nº 3.353) — pela Princesa Isabel — em 1888. A Lei Áurea ficou popularmente conhecida como “Lei da Abolição da Escravatura”. Poucos anos mais tarde ocorreu a proclamação da primeira constituição republicana, em 1891, tal qual garantia a liberdade de exercício de qualquer profissão, seja intelectual, moral ou industrial (Frediani, 2011).

À luz de Martins (2024), as Guerras Mundiais trouxeram muitos imigrantes ao Brasil, no início do século XX, esses que já conhecendo a dinâmica do ambiente laboral na Europa, reivindicavam por melhores condições de trabalho e salários no Brasil, principalmente nas cidades mais industrializadas, como São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. Em decorrência da experiência limitada dos legisladores e empregadores acerca de um sistema novo de trabalho — após séculos de escravidão e servidão — e das greves e movimentos sindicais intensos na década de 1920, o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foi criado pelo presidente Getúlio Vargas, em 1930.

O governo de Getúlio Vargas foi amplamente marcado pela instituição de regulamentações ao trabalho, destacando-se a criação da Constituição de 1934, que criou o Direito do Trabalho para reger a dinâmica laboral (Martins, 2019). O autor traz ainda um segundo momento relevante no histórico brasileiro das normas de trabalho, que foi a aprovação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), no ano de 1943. Esse documento configura-se como um conjunto de leis e decretos acerca do sistema trabalhista brasileiro, sendo um instrumento de apoio para empregados e empregadores utilizado até o momento atual.

2.3.1 Regulamentações para o gerenciamento dos riscos ocupacionais

No tocante às leis de proteção aos trabalhadores, convém mencionar que o processo de trabalho é uma ação voluntária que pode e deve ser planejada, considerando o local em que ocorrerá, os equipamentos necessários, os responsáveis por cada atividade, o prazo de entrega, os custos envolvidos, entre outros fatores que, se calculados corretamente, levam a uma produção mais eficiente com menor custo, conforme Mattos (2019).

As condições laborais a que são submetidos os trabalhadores, estão relacionadas à saúde e segurança ocupacionais, que são direitos do trabalhador garantidos por lei (Brasil, 1988). Sendo assim, diversas normas específicas versam sobre a preservação da integridade dos trabalhadores e a diminuição dos riscos de acidentes e doenças ocupacionais, como a Constituição Federal, a CLT, as NRs (Normas Regulamentadoras), a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), os Acordos Coletivos de cada categoria profissional, entre outras (Filho, 2018).

De acordo com Barsano e Barbosa (2014), ao abordar a gestão de riscos ocupacionais dentro do ambiente organizacional, é relevante destacar as NRs, que são normas regulamentadoras criadas no ano de 1978, objetivando detalhar aspectos específicos da segurança e da medicina do trabalho, assim como as responsabilidades do empregado e do empregador quanto às regras de segurança.

A NR-01 é a norma regulamentadora que trata das disposições gerais acerca do gerenciamento dos riscos ocupacionais. A Portaria N° 1.419 (Brasil, 2024b) tornou obrigatória, a partir de 2025, a adoção do gerenciamento dos riscos psicossociais pelas empresas, além da gestão dos riscos físicos, químicos, biológicos, acidentes e ergonômicos, que já faziam parte do grupo. Todavia, a Portaria N° 765 (Brasil, 2025a) prorrogou a

fiscalização da nova NR-01 para maio de 2026, a fim de proporcionar um período de adaptação para as empresas.

2.3.2 Riscos psicossociais

O redesenho do sistema de trabalho ocorrido nos últimos anos contribuiu para a inserção cada vez maior das organizações no contexto de globalização, pautado na produtividade excessiva, eliminação de tempo ocioso, pressão psicológica para o cumprimento de metas ousadas, concorrência acirrada e a inserção acelerada de tecnologias nas múltiplas operações empresariais. Os referidos pontos são reconhecidos como fatores que precarizam o trabalho e levam ao adoecimento do trabalhador se não geridos adequadamente (Antunes e Praun, 2015).

Conforme dados do Ministério da Previdência Social, somente em 2024 foram afastadas do trabalho 462.502 pessoas por transtornos mentais e comportamentais (Brasil, 2025b). Desse montante, 111.528 pessoas foram afastadas por “episódios de depressão” e 137.373 por “outros transtornos ansiosos”, que somados, correspondem a aproximadamente 53% do total. Em suma, é salientado pela Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro, 2025) que o cenário divulgado no documento do Ministério da Previdência Social demonstra urgência na adoção de medidas preventivas para a saúde mental no trabalho, como a gestão de riscos psicossociais.

A OIT, que é um órgão especializado da Organização das Nações Unidas (ONU), infere que os riscos psicossociais são condições que elevam o nível de estresse dos trabalhadores de forma intensa, causando prejuízos físicos e psicológicos. Dos riscos psicossociais mais comuns estão: carga excessiva de trabalho; cultura organizacional problemática; condições de trabalho inseguras e relacionamentos interpessoais conflituosos (International Labour Organization, 2024).

Sob a perspectiva do Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) da Espanha (2006, p. 25, tradução nossa):

Os riscos psicossociais são condições de trabalho derivadas da organização do trabalho, para as quais se tem evidência científica suficiente que demonstra que prejudicam a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras. PSICO porque nos afetam através da psique (conjunto de atos e funções da mente) e SOCIAL porque sua origem é social: determinadas características da organização do trabalho.

Para ISTAS (2006), os riscos psicossociais são subdivididos em quatro grupos principais, que são: excesso de exigências psicológicas do trabalho; falta de influência e desenvolvimento no trabalho; falta de apoio social e de liderança eficaz e insegurança contratual. Para as mulheres, pode haver um fator de risco adicional, em alguns casos, que é a responsabilidade pelos afazeres domésticos e a maternidade.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) disponibilizou, em abril de 2025, o “Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho”, destinado a orientar empregadores, sindicatos, trabalhadores e profissionais atuantes na segurança e saúde do trabalho (Brasil 2025c). Segundo o MTE, o guia contém diretrizes para auxiliar as organizações na implementação das mudanças decorrentes da atualização da NR-01, incluindo a explicação das alterações, exemplos práticos, detalhamento de como identificar riscos ocupacionais, avaliar, gerir e acompanhar, assim como esclarecer dúvidas frequentes.

O autor Roussos (2023) menciona que a cultura organizacional, a carga de trabalho e os relacionamentos interpessoais configuram riscos psicossociais que podem prejudicar a saúde dos colaboradores de uma organização, corroborando os fatores listados pela OIT. Dessa forma, a gestão de tais riscos é compreendida, pelo autor, como uma estratégia para promover o bem-estar no ambiente laboral, além de ser considerada uma boa prática empresarial. De maneira associada, em um estudo de Extremera, Durán e Rey (2005), destaca-se que a estratégia de desenvolvimento de boas habilidades emocionais — compreendidas no contexto da inteligência emocional — pode ser uma estratégia capaz de favorecer relações interpessoais positivas, estimular a satisfação e contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

2.4 A inteligência emocional no ambiente de trabalho

O local de trabalho é composto por pessoas com inúmeras diferenças comportamentais, que carregam histórias de vida, motivações, necessidades a serem satisfeitas, expectativas e relações interpessoais que influenciam diretamente a rotina do trabalho. Tais relações podem variar de positivas a hostis, a depender das falhas na

inteligência emocional dos líderes¹², dos colegas de trabalho ou de si mesmos (Cooper e Sawaf, 1997). Para Coda (2023, p. 46): “Reconhecer, respeitar e aproveitar diferenças comportamentais entre indivíduos contribui para aumentar a flexibilidade do grupo ao lidar com a variabilidade de situações, fazendo com que o grupo tenha maiores possibilidades de enfrentar novos desafios [...]”.

Os primeiros autores a discutirem sobre o tema inteligência emocional foram Salovey e Mayer (1990), definindo que as emoções são consideradas reações humanas a cenários positivos ou negativos do cotidiano, internos ou externos. Em se tratando do processo evolutivo, os autores citam que o gerenciamento das respostas das emoções potencializou os sistemas adaptativos humanos.

No início do século XX, Thorndike (1920) — com a proposta de não limitar a inteligência às competências acadêmicas — já havia abordado a existência de outros tipos de inteligência, como a inteligência social, que é a habilidade dos seres humanos de agir sabiamente nos relacionamentos e entenderem uns aos outros. Ainda que não fosse conhecido o termo inteligência emocional, o estudo de Thorndike (1920) serviu de embasamento para várias discussões sobre as diversas inteligências humanas que ocupam um cenário além da inteligência cognitiva.

Na obra de Gardner, Chen e Moran (2010) é mencionada a “Teoria das Inteligências Múltiplas”, em que os autores destacam que as inteligências linguísticas e lógico-matemáticas são as mais valorizadas no contexto escolar e significativamente mais cobradas nas avaliações de conhecimentos. Todavia, cada ser humano possui um perfil constituído por uma combinação de várias outras inteligências, como a existencial, a intrapessoal, a interpessoal, a musical, a espacial, a corporal-cinestésica e a naturalista.

Gardner, Chen e Moran (2010, p.21) ainda destacam que:

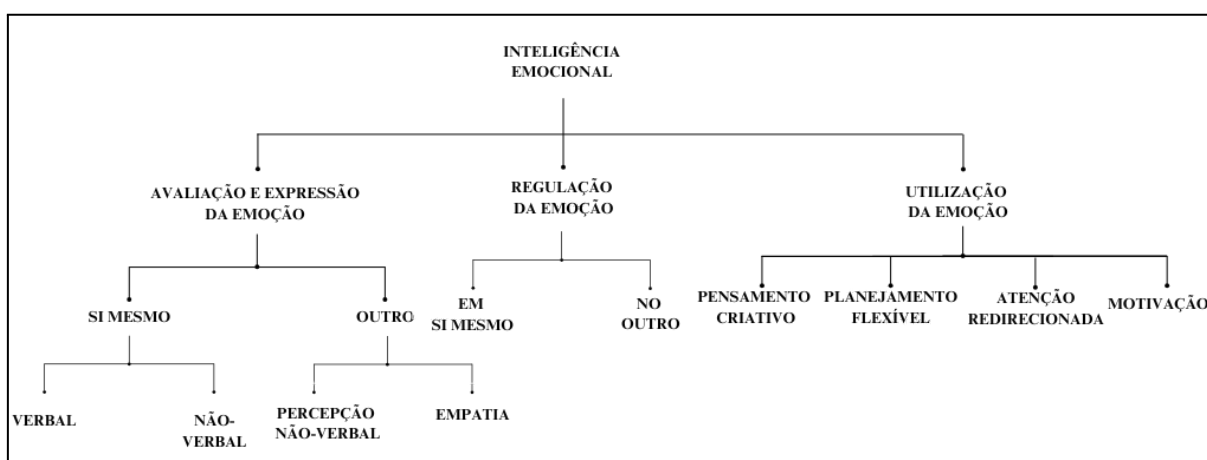
As pessoas não nascem com uma determinada quantidade de inteligência, que serviria como uma espécie de limite. Cada um de nós tem potenciais dentro do espectro de inteligência. Os limites de realização desses potenciais dependem da motivação, da qualidade do ensino, dos recursos disponíveis e assim por diante.

Diante desse contexto, os autores citam que algumas pessoas podem destacar mais aptidão para certas inteligências e apresentar desafios em outras, no entanto, isso não as faz superiores ou inferiores, dado que as disposições do ambiente em que se está inserido pode

¹² Para Maximiano (2015, p. 266): “A palavra líder vem do inglês pré-medieval, significando a pessoa que conduz um grupo ou uma organização. A pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores”.

favorecer o aperfeiçoamento ou conter a expressão individual das múltiplas inteligências. Assim como Thorndike (1920) já abordava a importância das habilidades de relacionamento, as inteligências interpessoais e intrapessoais, referidas por Gardner, Chen e Moran (2010), aproximam-se bastante acerca do que se discute na inteligência emocional. Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional, tratada como uma seção da inteligência social, é o controle das próprias emoções e sentimentos e a observação dessas manifestações nas outras pessoas.

Figura 3 - Fluxo demonstrativo da inteligência emocional.



Fonte: Adaptado de Salovey e Mayer (1990, p. 6, tradução nossa).

Salovey e Mayer (1990) mencionam que cada indivíduo processa emoções, sejam as próprias ou de outra pessoa, de uma forma distinta. A Figura 3 ilustra as etapas da análise das emoções — propostas pelos autores — que consistem em: a) expressar e perceber as próprias emoções e as dos outros, b) regulação emocional própria e nos outros e c), utilizar as emoções para se adaptar aos cenários distintos.

A inteligência emocional foi difundida e passou a ganhar atenção pública em 1995, com a publicação do clássico *Emotional Intelligence*, de Daniel Goleman, um nome bastante conhecido quando se fala no tema. Em 2012, com o lançamento do livro *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*, o autor apresenta atualizações do primeiro livro e novas descobertas a partir de pesquisas e estudos dos anos que se passaram (Goleman, 2012a).

O Quadro 1 foi elaborado com base na perspectiva de cinco autores distintos, a partir da revisão de obras publicadas em diferentes períodos. As definições apresentadas compartilham da mesma ideia central: a gestão e compreensão das emoções individuais para

otimizar a habilidade de lidar com as outras pessoas, ou seja, as relações interpessoais (Coda, 2023).

Quadro 1 – Conceitos de inteligência emocional segundo diferentes autores

Conceito	Definição	Autor	Ano
Inteligência emocional	Consiste no entendimento das emoções e sentimentos próprios e também do próximo. Além de permitir que o indivíduo utilize esse autoconhecimento e a capacidade de compreensão das emoções para guiar as condutas de outras pessoas.	Mayer e Salovey	1990
Inteligência emocional	Para Cooper e Sawaf, compreender o que se sente e utilizar as emoções de forma clara e aguçada para se estabelecer uma rede de conexões, informações e influências humanas, é a definição de inteligência emocional.	Cooper e Sawaf	1997
Inteligência emocional	Inteligência emocional é a aptidão de usar a sensibilidade emocional, independentemente do grau de profundidade.	Ryback	1998
Inteligência emocional	Goleman define a inteligência emocional como um conjunto de elementos interligados, que são: autoconfiança, empatia, resiliência, controle dos próprios impulsos e da ansiedade, automotivação e saber aguardar recompensas futuras.	Goleman	2012a
Inteligência emocional	De acordo com Coda, a inteligência emocional fundamenta-se no reconhecimento das próprias emoções, na distinção de variações dos sentimentos e compreensão, além da orientação emocional do comportamento.	Coda	2023

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.4.1 Os cinco pilares da inteligência emocional

O autor Goleman (2012a) propôs, com base nos materiais já publicados anteriormente por Peter Salovey e John Mayer — onde estão os conceitos iniciais de inteligência emocional

— cinco¹³ dimensões essenciais para o desenvolvimento dessa inteligência: conhecer as próprias emoções; lidar com os próprios sentimentos; motivar-se; reconhecer as emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) observam que, em cada uma das dimensões da inteligência emocional, existem competências fundamentais atreladas, que são aptidões necessárias para o aprimoramento dessa inteligência. A definição de competência, para (Coda, 2023, p. 28), é:

[...] a aptidão para cumprir alguma tarefa ou função. Também é uma palavra usada como sinônimo de cultura, conhecimento e jurisdição. Competência e habilidade são dois conceitos que estão relacionados — habilidade é conseguir colocar em prática as teorias e os conceitos mentais que foram adquiridos —, enquanto o termo competência é mais amplo e consiste na reunião e combinação de conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA).

A autoconsciência, também descrita como conhecer as próprias emoções, encontra-se na esfera das competências pessoais, que são “Capacidades que determinam como lidamos conosco mesmos” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002, p. 39). Para os autores, ainda, estimular a autoconsciência permite identificar os limites individuais, bem como as próprias capacidades, a compreensão das emoções, a clareza dos próprios objetivos e a autoconfiança na tomada de decisões.

O segundo pilar da inteligência emocional é apresentado por Goleman (2015) como autogestão e autocontrole, que consiste na administração dos próprios impulsos e sentimentos, possibilitando que os indivíduos avaliem racionalmente as situações antes de agir e criem ambientes de convivência mais seguros e com menor ocorrência de desentendimentos.

A automotivação, segundo Goleman (2012a), consiste na concentração de esforços para agir em prol de um objetivo maior, que geralmente proporciona realização pessoal ou profissional. Quando o sujeito está motivado, com frequência entra em estado de “fluxo”, tal qual é uma zona não forçada de alta concentração, sem interferências emocionais e de alta produtividade. “Pode-se dizer que o domínio num ofício ou aptidão é estimulado pela experiência do fluxo — que a motivação para se aperfeiçoar cada vez mais em alguma coisa [...] é pelo menos em parte estar em fluxo quando realizando” (Goleman, 2012a, p. 115).

A consciência social ou empatia, é entendida como a capacidade de reconhecer as emoções das outras pessoas e entrar em sintonia com o seu estado emocional. Contudo,

¹³ Em alguns materiais, Daniel Goleman refere-se a apenas quatro pilares da inteligência emocional, justificando, em suas notas de rodapé, que a modificação se dá em virtude da inclusão da motivação na dimensão da autogestão (lidar com os próprios sentimentos).

perceber as preocupações alheias não significa que o indivíduo deva adotar os problemas do outro para si, mas sim buscar ouvir com atenção, entender a situação, colocar-se no lugar do próximo e quando possível, auxiliar na construção de uma resolução (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002).

Por conseguinte, a dimensão dos relacionamentos interpessoais, também conhecida como habilidade social, é pautada na competência que um sujeito dispõe de relacionar-se com outras pessoas, construir um círculo de contatos, comunicar-se de forma clara, influenciar alguém a tomar determinada decisão, gerenciar conflitos e trabalhar em equipe (Goleman, 2015).

2.5 Relacionamentos interpessoais

Os desafios enfrentados no ambiente de trabalho nos últimos anos reconfiguraram os processos internos de várias organizações, entre eles o enfoque na inovação, otimização do quadro de funcionários e a necessidade de preparar a equipe para a polivalência nas atividades da empresa, incluindo o relacionamento com os mais diversos públicos (Coda, 2023). Assim sendo, para Leitão, Fortunato e Freitas (2006, p. 7):

A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas.

Chiavenato (2021a, p. 72), entretanto, traz que: “Embora se possa visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas”, ou seja, os seres humanos são sujeitos sociais e proativos, tanto dentro quanto fora do trabalho, logo, podem contribuir ou resistir à cultura do ambiente em que se encontram, assim como também aos relacionamentos nos mais diversos níveis hierárquicos: colaborador-colaborador; colaborador-liderança; colaborador-cliente; entre outros. A postura adotada pelas pessoas no meio organizacional, de acordo com o autor, depende do alinhamento do seu propósito pessoal com o propósito da empresa.

Segundo Descritores em Ciências da Saúde (2017, *apud* Gomes e Maranhão, 2020), as relações interpessoais são as interações entre dois ou mais indivíduos no cotidiano e de forma

recorrente, as quais se alteram conforme o contexto e o ambiente em que se está inserido. As autoras Reich e Hershcovis (2011) observam que as pessoas integradas na dinâmica organizacional necessitam de relacionamentos interpessoais, inevitavelmente. Tais relações podem ser formais — associadas à empresa — ou informais — sem o envolvimento profissional — e, se ocorrem de forma positiva, podem repercutir na sensação de pertencimento do colaborador e aumentar o desempenho no trabalho. Sob a perspectiva de Goleman (2012a, p. 67): “A arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros”.

As relações interpessoais constituem a organização social da empresa, acarretando interações humanas nas quais os sujeitos se influenciam constantemente. Assim ocorre com o sistema aberto, no qual cada ação repercute no equilíbrio do conjunto e o resultado total é maior que a soma dos resultados individuais dos elementos componentes. Daí a necessidade de coesão grupal e cooperação entre os indivíduos como forma de suas limitações pessoais serem sobrepujadas (Costa, Silva e Flores, 2022, p. 3).

A respeito do tema em questão, de modo complementar à Costa, Silva e Flores (2022), Moscovici (1997) aponta que diferentes sentimentos são despertados no decorrer das atividades e das interações entre os sujeitos, ou seja, se há respeito entre as individualidades, boa comunicação, feedback e escuta ativa, as relações tendem a ser harmoniosas, integradas e colaborativas. Todavia, a presença de barreiras na comunicação, a falta de abertura para expressar sentimentos e ideias e o desrespeito às opiniões alheias podem criar um clima organizacional desagradável e resultar em insatisfação individual e coletiva.

As relações interpessoais ainda podem ser vistas como um ponto de apoio social dentro das organizações para o enfrentamento de dificuldades, o entendimento da origem de determinado problema e a busca pela solução em conjunto da melhor alternativa possível (Griffin e Moorhead, 2024). Contudo, para os autores, compreender o comportamento dos indivíduos no cenário corporativo é uma tarefa complexa, pois tanto o grupo quanto o indivíduo são afetados de forma recíproca, como ocorre em um time de basquete profissional ou outro esporte.

Convém evidenciar que, em um estudo realizado por Sanches (2022), a autora constatou que a melhora nos relacionamentos interpessoais pode ser viabilizada pelo desenvolvimento da inteligência emocional no contexto organizacional, sendo uma ferramenta capaz de tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso, colaborativo e solidário, além de elevar o desempenho dos seus colaboradores.

2.5.1 Cultura organizacional

Lacombe (2011, p. 277) define que “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”. Para Schein e Schein (2022), a cultura organizacional pode ser definida de inúmeras formas, porém, de modo geral, consiste em um conjunto de valores, crenças, aprendizados, experiências e práticas adotadas que moldam a identidade da empresa e do grupo de trabalho.

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito em longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas estabelecidas mais importantes (Dias, 2013, p. 74).

Dias (2013) pontua que uma cultura organizacional bem definida e clara entre os membros da empresa promove o sentimento de pertencimento e o envolvimento da equipe com as diretrizes estratégicas. Além disso, o autor reforça que a cultura é uma estratégia de proteção contra interferências de pessoas e fenômenos de mercado — modismos — que não condizem com o propósito da organização. Diante da percepção de Chiavenato (2020a, p. 152):

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os colaboradores, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Chiavenato (2020a) ainda menciona que existem culturas capazes de se adaptar às mudanças e atualizações do mundo moderno; enquanto outras permanecem conservadoras, não sofrem grandes impactos em relação às ocorrências ao seu redor e não são predispostas a assumir riscos.

2.5.2 Clima organizacional

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional corresponde às percepções dos indivíduos envolvidos com a organização diante de um conjunto de fatores, como estrutura física da empresa, os conflitos e relacionamentos interpessoais.

À luz de Ferreira (2013, p. 47): “É inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento”. Portanto, o acompanhamento do clima organizacional permite avaliar como estão as percepções dos seus colaboradores acerca da estrutura da empresa como um todo (Ferreira, 2013).

O clima organizacional é fundamentado na perspectiva individual do colaborador sobre o funcionamento da organização, enquanto a cultura organizacional se baseia no conjunto de fatores históricos, crenças e valores enraizados, que são compartilhados pela equipe e orientam todas as práticas empresariais (Griffin e Moorhead, 2024). Os acontecimentos internos e externos podem interferir no clima organizacional, portanto, Oliveira (2013) destaca a importância da realização de pesquisas de clima periódicas, visando a identificação da situação do ambiente laboral em diferentes momentos.

2.5.3 Conflitos interpessoais

Os conflitos consistem em uma divergência de ideias, envolvendo duas ou mais pessoas que discordam das ideias do outro e sentem-se prejudicadas. De acordo com Chiavenato (2021b), a definição literal da palavra conflito, segundo o entendimento da psicologia, é o “[...] estado provocado pela coexistência de dois estímulos que desencadeiam reações que se excluem mutuamente” (Conflito, s.d.).

A palavra *conflito* está ligada a discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes – seja o indivíduo, seja o grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos, que são interligados a outra parte, e essa segunda interfere na primeira, a que procura atingir os objetivos (Chiavenato, 2021b, p. 287, grifo do autor).

O autor também afirma que, em virtude de o ambiente organizacional contar com trabalhos predominantemente grupais, o gerenciamento de conflitos torna-se uma demanda

essencial do ser humano organizacional contemporâneo, com o objetivo de possibilitar interações mais colaborativas e respeitosas no dia a dia.

A interação entre pessoas no meio corporativo contribui para o aumento da ocorrência de conflitos, especialmente quando há interdependência entre processos internos. Esses conflitos podem assumir efeitos positivos ou negativos no cotidiano. Enquanto fator positivo, podem estimular os indivíduos a buscarem soluções novas para os problemas, uma vez que se sentem desafiados pela divergência de ideias. Em contrapartida, conflitos mal administrados podem comprometer a comunicação e o fluxo das atividades, resultando em ambientes de trabalho desintegrados e com altas taxas de rotatividade e absenteísmo, conforme Nascimento (2008, *apud* Bonetto, Naumann e Oliveira, 2017).

2.6 Satisfação organizacional

A satisfação com o trabalho é como o colaborador se sente em relação ao trabalho que realiza. Para Coda (2023, p. 111): “[...] gostar do que se faz é fator predominante para que determinado trabalho seja uma fonte de satisfação. Quem realiza seu trabalho sem estar contente com o que executa certamente não terá empenho e sua produção será menor [...]”, logo, o autor observa que o indivíduo que não sente satisfação pelo seu trabalho torna-se mais suscetível a desenvolver estados negativos como ansiedade e depressão.

Chiavenato (2021c, p. 59) afirma que: “Existem muitas pessoas que não estão satisfeitas com o trabalho que executam. As pessoas que executam trabalhos mais interessantes e desafiadores estão geralmente mais satisfeitas com eles do que as pessoas que executam tarefas repetitivas e rotineiras”. Desta forma, os indivíduos tendem a aumentar a sua satisfação quando percebem valor no trabalho que fazem, desenvolvem autonomia e responsabilidade e identificam resultados a partir do esforço empregado (Chiavenato, 2021a).

Newstrom (2008) menciona que a satisfação organizacional é uma atitude afetiva individual do colaborador, que varia ao longo do tempo a depender do período de vida. Ademais, quando a satisfação passa a ser analisada em um contexto grupal recebe o nome de moral, que é o desejo coletivo de continuar o trabalho em direção aos objetivos futuros da empresa. Esses objetivos frequentemente são semelhantes aos da sua equipe, quando se tem um alto índice de satisfação.

Para Kanaane (2017), a forma como as organizações influenciam o estado mental dos seus colaboradores reflete diretamente no ambiente, podendo impactar na satisfação e no

sentimento de valorização dos colaboradores ou, pelo contrário, conduzi-los à insatisfação, insegurança e desmotivação, afetando a forma como se relacionam entre si e com os demais com quem convivem.

A satisfação com o trabalho está ligada às recompensas em relação ao desempenho do indivíduo, uma vez que, se o esforço não está gerando recompensas justas — sob a ótica do colaborador — este pode tornar-se insatisfeito e não entregar mais resultados à empresa (Coda, 2023). Outros dois efeitos relacionam-se com o nível de satisfação organizacional: a rotatividade e a assiduidade. “Conforme seria de se esperar, maior satisfação no trabalho acha-se associada a taxas mais baixas de rotatividade de pessoal. Empregados mais satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão [...]” (Coda, 2023, p. 117). Do mesmo modo, o autor afirma que colaboradores com baixo índice de satisfação tendem a faltar mais e a não se comprometer com o propósito da empresa, como forma de expressar a sua insatisfação.

3 MÉTODO

A etapa de definição do método de pesquisa consiste na apresentação dos meios utilizados para se alcançar um determinado resultado ou atingir um objetivo, segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007). Sob a perspectiva de Marconi e Lakatos (2022, p. 32): “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o cientista em suas decisões”.

A Administração, por fazer parte do campo das ciências sociais aplicadas, é caracterizada pela utilização de métodos científicos nas pesquisas e no desenvolvimento de conhecimento. Para que um conhecimento seja considerado científico, Gil (2008) aponta que ele precisa ser passível de verificação. O referido autor menciona ainda que, na antiguidade, os pesquisadores ponderavam a criação de um método universal, tal que pudesse ser utilizado em todo e qualquer tipo de estudo. Todavia, a escolha do método depende da problemática da pesquisa e dos objetivos a serem atingidos; portanto, é necessário dispor de uma variedade de termos metodológicos que podem ser selecionados mediante as particularidades identificadas pelo pesquisador.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para a elaboração deste trabalho, definiu-se a natureza da pesquisa em questão como exploratória com finalidade descritiva, utilizando-se da abordagem quantitativa e qualitativa. Diante desse pressuposto, ainda pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, que apresenta a implementação prática de um estudo, com o intuito de adquirir conhecimentos frente a um cenário específico (Gil, 2022). Quanto ao seu propósito geral, o autor especifica que a pesquisa exploratória — realizada em grande parte no contexto acadêmico — busca tornar a problemática explícita e, quando conveniente, construir hipóteses.

Os autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 63) definem que a pesquisa exploratória “[...] tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias”. Nessa perspectiva, cabe sua utilização quando se tem pouco conhecimento acerca do tema de estudo. Para Severino (2017), o objetivo desse tipo de pesquisa é reunir informações sobre o problema investigado e, a partir disso, monitorar sua dinâmica e as possíveis alterações.

Quanto a classificação em pesquisa descritiva, Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 61) retratam que: “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, assim, ela propõe-se a coletar e estudar dados advindos do contexto real. Para Gil (2022), a pesquisa descritiva permite estabelecer relações entre as variáveis extraídas e, mais do que isso, é amplamente aplicada na identificação de características de um grupo, tais como nível de escolaridade, sexo, índice de criminalidade, nível de renda, ocupação, condições de moradia, entre outros aspectos.

Diante da construção de uma pesquisa exploratória e descritiva, foi possível identificar e analisar as implicações das percepções dos colaboradores da DGA acerca dos relacionamentos interpessoais no nível de satisfação organizacional, bem como verificar fatores específicos que podem se manifestar no contexto corporativo interno e desencadear efeitos positivos ou prejudiciais para a equipe.

Em relação à abordagem adotada na definição do método de pesquisa, optou-se pela combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, com o objetivo de identificar variáveis, tratá-las e analisá-las por meio de diferentes instrumentos científicos. Quanto à abordagem qualitativa, Marconi e Lakatos (2022, p. 299) conceituam: “A pesquisa qualitativa objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga. Como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem”. Ademais, a abordagem qualitativa procura analisar os dados de maneira mais profunda, realizar descrições de comportamentos e compreender fenômenos detalhadamente.

Em contrapartida, Matias-Pereira (2016, p. 85) destaca que, a abordagem quantitativa “[...] tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento das mesmas”, sendo realizada através de diferentes técnicas estatísticas simples e complexas. Para o autor, neste modelo todos os dados podem ser tabulados e convertidos em números.

Face à visão de Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa quantitativa obtém dados para expandi-los em informações a partir de análise estatística e numérica; Sampieri, Collado e Lucio (2013), de forma complementar, retratam que na abordagem quantitativa prevalece a objetividade, o pesquisador assume um papel impessoal e uma postura distante do objeto da pesquisa, e os dados são obtidos através de instrumentos validados que permitem o rigor e a credibilidade na coleta e no tratamento.

3.2 Universo da pesquisa

A delimitação do universo da pesquisa consiste na seleção de um público que atenda às especificações propostas pelo pesquisador, visando contemplar os objetivos do estudo e a questão norteadora do problema, e que devido a essa premissa, pode participar do levantamento de dados. Conforme explicam Marconi e Lakatos (2021b, p. 123): “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 193) afirmam que: “As populações devem estar claramente situadas em torno de suas características de conteúdo, de lugar e no tempo”. No entanto, os autores indicam que a qualidade da pesquisa não é medida pelo tamanho da população a ser determinada, mas sim pela clareza e precisão na sua definição.

Para a realização de uma pesquisa, pode-se selecionar um subconjunto de indivíduos de uma organização ou considerar todo o grupo que a ela pertence. Deste modo, para Matias-Pereira (2016), o método denominado amostragem consiste na escolha de um conjunto menor de participantes, tal qual está inserido no universo a ser pesquisado, ou seja, corresponde a uma parcela da população. Em contrapartida, o segundo critério de seleção, chamado de censo, abrange um grupo-alvo por completo (Estrela, 2018).

O presente trabalho teve como população os colaboradores da DGA, localizada no município de Ituporanga, no estado de Santa Catarina. A organização conta com um total de 42 profissionais e um quadro societário composto por duas pessoas. Para tanto, no contexto deste estudo, foi utilizado o censo, contemplando todos os funcionários da DGA (42), exceto o quadro societário. A opção de não incluir os sócios na formulação do público dá-se pela necessidade de cumprir o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, que pretende compreender as percepções dos colaboradores em específico, excluindo-se, portanto, a visão dos proprietários.

3.3 Hipóteses da pesquisa

A construção de hipóteses em uma pesquisa científica têm como objetivo estabelecer possíveis soluções provisórias para um ou mais problemas. Essas suposições devem ser passíveis de testes de verificação para afirmar sua veracidade ou refutá-la (Marconi e Lakatos,

2022). Para o autor Gil (2022), a afirmação de relação entre variáveis¹⁴ constitui uma hipótese.

A técnica estatística utilizada neste estudo foi o qui-quadrado com o teste de independência. O qui-quadrado é uma técnica que verifica a existência de associação estatística entre duas variáveis categóricas, isto é, se elas são dependentes ou independentes, “[...] pode-se dizer que dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas, próximas a zero” (Bassanezi, 2015, p. 220). Logo, quanto maior for a diferença entre as frequências observadas e as esperadas (espera-se que as variáveis sejam independentes), maior é a chance de se observar correlação entre elas.

Na criação de hipóteses são consideradas duas opções: a hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa (H_A). As nulas indicam que são inexistentes as associações entre as variáveis testadas, ou seja, que elas são independentes; as hipóteses alternativas são as suposições do próprio pesquisador (Martinez, 2015). Assim sendo, inicialmente em um estudo de associação, pressupõe-se que a H_0 seja verdadeira para todas as variáveis testadas, caso as evidências encontradas indiquem que ela deva ser refutada, aceita-se provisoriamente a H_A (Zanetta, [s.d.]).

A decisão de rejeitar ou não uma H_0 é obtida através do resultado do teste estatístico, indicado pelo valor de p (p -value), (Martinez, 2015). O p -value é a probabilidade de observação de resultados, no teste estatístico, tão extremos quanto os dados se a H_0 fosse verdadeira, isto é, um p -value menor ou igual a 0,05¹⁵ indica significância estatística entre as variáveis testadas, logo, a H_0 possui evidências suficientes para ser rejeitada. Todavia, um p -value acima de 0,05 não apresenta significância estatística e conduz à não rejeição da H_0 (Ferreira e Patino, 2015).

O questionário da coleta de dados (ver Apêndice I), — aplicado neste Trabalho de Conclusão de Curso — que será apresentado no subcapítulo 3.4, buscou responder às sete hipóteses principais¹⁶, apresentadas no Quadro 2.

¹⁴ Segundo Gil (2022, p. 33) “[...] para fins de pesquisa, pode-se entender variável como qualquer coisa capaz de ser classificada em duas ou mais categorias. Assim, sexo é uma variável, porque envolve duas categorias. Classe social também é uma variável, já que pode ser classificada em alta, média e baixa, por exemplo”.

¹⁵ Em geral, utiliza-se o índice 0,05 como nível de significância em testes estatísticos. Esse valor corresponde ao risco máximo de 5% de o pesquisador cometer o erro de rejeitar uma hipótese nula que seria verdadeira (Sampieri, Collado e Lucio, 2013).

¹⁶ Nas hipóteses secundárias da Hipótese 7, utilizou-se a nomenclatura resumida das variáveis associadas ao nível de satisfação organizacional, conforme legenda apresentada no Quadro 4.

Quadro 2 - Formulação das hipóteses do estudo

(continua)

Código	Hipóteses
H₁	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional
H _{1a}	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho
H _{1b}	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes
H _{1c}	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes
H₂	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional
H _{2a}	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho
H _{2b}	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes
H _{2c}	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes
H₃	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional
H _{3a}	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho
H _{3b}	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes
H _{3c}	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes
H₄	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional
H _{4a}	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho
H _{4b}	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes
H _{4c}	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes
H₅	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional
H _{5a}	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho
H _{5b}	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes
H _{5c}	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes
H₆	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais no seu nível de satisfação organizacional
H _{6a}	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos com os colegas de trabalho no seu nível de satisfação organizacional

Quadro 2 - Formulação das hipóteses do estudo

(conclusão)

Código	Hipóteses
H _{6b}	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos com os líderes no seu nível de satisfação organizacional
H _{6c}	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos com os clientes no seu nível de satisfação organizacional
H₇	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na autopercepção sobre as características pessoais
H _{7a}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão criar relações boas
H _{7b}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão clima positivo
H _{7c}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão controle emocional
H _{7d}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão comunicação
H _{7e}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão julgamento alheio
H _{7f}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão sociabilidade
H _{7g}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão permanecer reservado
H _{7h}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão empatia
H _{7i}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão ouvir atentamente
H _{7j}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão pedir ajuda
H _{7k}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão respeito mútuo
H _{7l}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão colaboração
H _{7m}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão admitir erros
H _{7n}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão respeitar opinião
H _{7o}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão competitividade
H _{7p}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão conflito motivador
H _{7q}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão conflito desmotivador
H _{7r}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão coerência

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De modo a contextualizar teoricamente as hipóteses apresentadas no Quadro 2, demonstra-se a seguir alguns artigos publicados que tratam das variáveis investigadas, por meio de testes de independência ou pesquisa bibliográfica.

Em uma pesquisa realizada com 72 equipes de 34 unidades básicas de saúde de um município do Paraná, testou-se a influência das variáveis sexo, idade e tempo de atuação no trabalho em equipe. Apesar de não tratar especificamente dos relacionamentos interpessoais, o trabalho em equipe consiste em constantes relações entre os indivíduos que fazem parte do mesmo ambiente organizacional. Quanto aos resultados encontrados, os autores constataram que o sexo, a idade e o tempo de atuação não influenciam nas percepções dos colaboradores acerca do trabalho em equipe (Peruzzo *et al.*, 2017).

De modo complementar, segundo Grubb (2018), as organizações modernas são marcadas pela integração entre diferentes grupos geracionais de pessoas, sejam eles de líderes, colaboradores, clientes ou fornecedores. Conforme indicado no Quadro 3, cada faixa etária tende a apresentar traços e formas distintas de lidar com o cenário de trabalho, inclusive com os relacionamentos, pautadas, principalmente, pelas tendências da época e pelos eventos de dimensão global.

Quadro 3 - Características das gerações mais presentes no mercado de trabalho atual

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Millennials</i>	<i>Geração Z</i>
Período de nascimento	1946-1964	1965-1980	1981-1997	1998-presente
Eventos e tendências influentes	Guerra Fria; Difusão do comunismo; Guerra do Vietnã; Revolução sexual; Movimento dos direitos civis; Assassinatos de políticos e de líderes culturais.	Crises de energia; Escândalos políticos; <i>Downsizing</i> de empresas; AIDS; Desastres ambientais; Declínio da supremacia mundial dos Estados Unidos; <i>Internet e e-mail</i> ; Desastre da nave espacial <i>Challenger</i> .	Ataques de 11 de setembro; Tiroteios escolares; Agendas cheias; Resguardados e protegidos pelos pais; Mídias sociais.	Tiroteios escolares; Terrorismo mundial (notadamente Al-Qaeda e ISIS); Aumento da diversidade social (p. ex., etnia, religião, estrutura familiar).
Traços e características gerais	Orientação pela equipe; Otimistas; Formais.	Autoconfiantes; Céticos; Informais.	Orientação por <i>feedback</i> ; Orientação pela comunidade; Realistas.	Orientação global; Extremamente safos em tecnologia; Pragmáticos; Progressistas sociais.
Objetivos de trabalho e carreira	Estabilidade duradoura; Hierarquias nítidas; Pouca ou nenhuma mudança no trabalho.	Equilíbrio trabalho-vida; Apenas mudanças necessárias no trabalho; Horário flexível.	Oportunidades empreendedoras; Diretrizes claras; Mudanças frequentes no trabalho; Locais de trabalho divertidos.	Trabalho vitalício (pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria).

Fonte: Adaptado de Grubb (2018, p. 19).

Em um estudo realizado com colaboradores do escritório da Universidade Jagannath, localizada em Bangladesh, pesquisadores analisaram a influência da renda nos relacionamentos interpessoais. Segundo os autores, houve significância estatística entre a renda dos indivíduos e a forma como percebem as relações sociais, uma vez que o ganho de recursos financeiros os torna mais egoístas, às vezes (Uzzaman *et al.*, 2014). É relevante mencionar também uma pesquisa realizada com uma amostra de indivíduos de meia-idade do Condado de Maricopa, Arizona, que objetivou verificar a associação entre o estresse financeiro e os eventos interpessoais, logo, “Descobrimos que ameaças diárias ao status financeiro de uma pessoa são acompanhadas por um número maior de eventos negativos em seus relacionamentos sociais” (Sturgeon, Zautra e Okun, 2014, p. 10, tradução nossa).

Com relação ao nível de escolaridade, o artigo de Coleman (1988) afirma que a educação formal expande o capital humano das pessoas, fornecendo competências técnicas e sociais e facilitando a integração com outros indivíduos em ambientes coletivos. Portanto, ainda que não tenha hipóteses testadas, o autor buscou fundamentar, a partir de referencial teórico, a relevância da escolaridade (ou educação formal) nos relacionamentos.

Conforme a pesquisa de Chiamaka *et al.* (2022), que buscou analisar a influência do clima organizacional e do gênero nos relacionamentos interpessoais, uma das hipóteses apresentadas pelos autores foi de que o gênero¹⁷ não apresenta relevância significativa nos relacionamentos interpessoais, utilizando o teste estatístico ANOVA (Analysis of Variance). Como resultado do teste, houve a confirmação de que a variável gênero não influenciou nos relacionamentos interpessoais no local de trabalho.

Acerca da satisfação organizacional, diante de hipóteses construídas em um estudo com 235 profissionais da saúde na Faixa de Gaza, Palestina, sobre satisfação no trabalho, a satisfação com a comunicação e o comprometimento organizacional, os autores concluíram que a satisfação com a comunicação — fator evidente e determinante nos relacionamentos interpessoais — e a satisfação no trabalho exercem impacto significativo sobre o comprometimento organizacional (Dalal *et al.*, 2023). Assim sendo, todas as variáveis medidas no estudo mencionado apresentaram correlação significativa.

Com base no referencial teórico abordado, as hipóteses propostas neste subcapítulo serão confirmadas ou refutadas no capítulo 4, o qual contempla a análise dos resultados da pesquisa. Portanto, para maiores esclarecimentos, o referido capítulo explana amplamente os resultados obtidos neste estudo.

¹⁷ Os autores referem-se, no estudo, aos termos “feminino” e “masculino” como gênero.

3.4 Coleta e tratamento dos dados

A fase de execução de uma pesquisa implica a coleta e o tratamento dos dados, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013). Os autores afirmam que os erros nesta etapa podem ser claramente evitados a partir do tratamento rigoroso na sua condução. Para este estudo, a fonte dos dados pesquisados caracterizou-se como primária, de acordo com Gil (2008), visto que foram coletados diretamente na empresa participante da pesquisa.

Nesse contexto, o questionário, segundo Gil (2008, p. 140), é um “[...] conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”, ou seja, torna possível a conversão dos objetivos do estudo em perguntas, de modo a extrair respostas precisas da população a ser pesquisada e realizar análises e considerações.

Conforme explicam Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 53): “Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato [...]”, assim, respostas mais fidedignas e detalhadas podem ser obtidas, além de possibilitar a coleta de respostas de múltiplos indivíduos ao mesmo tempo.

As perguntas abertas são aquelas que viabilizam análises complementares, uma vez que não recebem uma limitação, isto é, podem ser respondidas de forma subjetiva e sem restrições. Quanto às perguntas fechadas, são modelos delimitados por opções, nas quais os respondentes devem selecionar aquela que se adequa à sua visão. Tal objetividade confere maior facilidade para o pesquisador na análise dos dados, todavia, restringe as respostas (Marconi e Lakatos, 2010). As autoras ainda tratam das questões de múltipla escolha, que são um subitem das perguntas fechadas, formadas por variadas opções de resposta, de acordo com o tema central do questionamento.

A coleta de dados deste estudo foi conduzida por meio de um questionário (Apêndice I) constituído por 5 seções e com um total de 39 perguntas, distribuídas entre 35 perguntas fechadas e 4 perguntas abertas. As perguntas abertas foram aplicadas apenas para complementar a análise quantitativa e obter justificativas para algumas respostas dos participantes, sem caracterizar uma intervenção na pesquisa.

A primeira seção contemplou os dados pessoais; a segunda seção os dados profissionais; a terceira seção buscou identificar as percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais; a quarta seção procurou compreender as percepções dos

colaboradores acerca do seu nível de satisfação organizacional; e a quinta seção apurou as percepções dos colaboradores sobre as suas características pessoais e a sua forma de se relacionar com os outros no ambiente do trabalho.

O instrumento de pesquisa foi redigido, organizado, pré-testado, revisado e aplicado no público-alvo deste TCC. O pré-teste foi realizado com um público de 47 pessoas de perfil semelhante ao dos colaboradores da DGA. Os resultados obtidos asseguraram coerência entre as perguntas e respostas elaboradas e indicaram adequação para sua aplicação oficial. Diante de Marconi e Lakatos (2010), o pré-teste do instrumento de pesquisa é uma das etapas imprescindíveis para a validação e credibilidade dos procedimentos a serem utilizados com o público.

Os dados oficiais foram coletados entre os dias 08 de agosto de 2025 e 15 de agosto de 2025, nas dependências da DGA. O instrumento de pesquisa foi aplicado aos 42 colaboradores da empresa — exceto o quadro societário — dos quais 37 participaram como respondentes, uma vez que o preenchimento do questionário deu-se de forma facultativa. Foi disponibilizado, junto aos questionários, um envelope de segurança para cada um dos participantes, de modo que após concluir as respostas, o participante colocasse a pesquisa dentro do envelope com lacre. Além disso, todos os respondentes assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) em duas vias de igual teor, sendo a primeira para próprio registro e a segunda destinada à pesquisadora.

O tratamento dos dados coletados concretizou-se por meio de análise estatística descritiva e análise estatística inferencial, além da análise de conteúdo. Quanto à análise estatística de caráter descritivo, que consiste em descrever as variáveis categóricas e apresentar suas respectivas pontuações (Gil, 2019), as perguntas quantitativas foram inicialmente tabuladas no programa Excel. Em seguida, utilizou-se a distribuição de frequências¹⁸ para representar com que frequência numérica e percentual ocorreram as respostas em cada pergunta. A primeira apresentação dos dados da pesquisa foi através de tabelas com distribuição de frequências (Gil, 2019).

Por conseguinte, a técnica da análise de conteúdo é, como estabelece Bardin (1977, p. 31): “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, nesse sentido, é uma forma de investigar informações e mensagens pouco exploradas. Em vista disso, essa técnica foi selecionada por permitir a identificação de percepções nas respostas abertas.

¹⁸ “Uma distribuição de frequências é um conjunto de pontuações organizadas em suas respectivas categorias e geralmente apresentadas como uma tabela” (Sampieri, Collado e Lucio, 2013, p. 303). Assim sendo, pode-se estabelecer frequências em forma de números e também em percentuais e percentuais acumulados.

Segundo Devore (2006), quando a pesquisa visa obter conclusões sobre um grupo estudado, que geralmente se dá por meio de testes de hipóteses, utiliza-se a estatística inferencial. Nesta etapa, selecionou-se as perguntas a serem utilizadas nos testes estatísticos das hipóteses¹⁹ e criou-se uma nova planilha em Excel, posteriormente importada e processada no programa *Google Colab*, utilizando a linguagem *Python*. Aplicou-se o pacote *Pandas* para a manipulação dos dados; o pacote *chi2_contingency* para o cálculo do qui-quadrado; e o pacote *Altair* para a geração dos gráficos.

3.5 Limitações da pesquisa

O estudo apresentou limitações quanto à população pesquisada e quanto às respostas obtidas nos questionários. Em relação à população, os questionários foram distribuídos aos colaboradores da DGA no dia da conversa oficial com a equipe (08 de agosto de 2025). Nesse dia, a pesquisadora, junto de sua orientadora, explicou os objetivos da pesquisa, assim como todos os procedimentos da coleta de dados, desde a assinatura do TCLE (Anexo I) até mesmo à forma de alocar o questionário no envelope de segurança, reforçando a manutenção do sigilo e da ética. Aos colaboradores que não estavam presentes, a pesquisadora deixou os questionários com a gerente responsável pelos Recursos Humanos e esta última distribuiu aos faltantes quando retornaram ao trabalho. Dos 42 colaboradores, 37 participaram e 5 não se dispuseram a responder, em virtude de motivos particulares e desconhecidos.

Em relação às respostas dos questionários, alguns participantes não preencheram as perguntas abertas, fator que reduziu, conseqüentemente, a quantidade de informações que puderam ser convertidas em sugestões de melhoria para os relacionamentos interpessoais na organização.

¹⁹ As perguntas tabuladas para a análise estatística inferencial foram: itens 1, 2, 3 e 4 da seção 1; item 1 da seção 2; itens 1, 4 e 7 da seção 3; item 1 da seção 4; e os itens de 1 a 18 da seção 5.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo 4 caracteriza-se pela apresentação e análise dos dados coletados na aplicação da pesquisa com os colaboradores da DGA, empresa estudada neste Trabalho de Conclusão de Curso. Conforme Marconi e Lakatos (2021a, p. 265): “A interpretação dos resultados corresponde à parte mais importante do relatório. É aqui que são transcritos os resultados, agora sob a forma de evidências para a confirmação ou a refutação das hipóteses”, logo, segundo as autoras, nesta etapa devem ser demonstrados todos dados obtidos na pesquisa, assim como devem ser apontadas possíveis inconsistências encontradas nos materiais coletados, uma vez que evidências insuficientes não permitem a construção de conclusões fidedignas.

Os resultados, nesta seção, serão apresentados em seis etapas: a primeira aborda o perfil geral dos participantes; a segunda, as percepções sobre os relacionamentos interpessoais entre colaboradores, líderes e clientes; a terceira apresenta o nível de satisfação organizacional; a quarta analisa as características pessoais dos participantes e sua forma de se relacionar; a quinta contempla os testes das hipóteses; e a sexta reúne as sugestões de melhoria para os relacionamentos interpessoais na DGA.

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

O perfil dos pesquisados pode exercer influência nas suas percepções acerca dos relacionamentos interpessoais e da satisfação organizacional, como será demonstrado ao longo da análise. As faixas etárias, as faixas de renda, a escolaridade e o tempo de trabalho na empresa foram agrupados em categorias maiores após a coleta dos dados, conforme indicado na Tabela 1, de modo a facilitar o processamento das variáveis categóricas pelo *Google Colab*.

A coleta dos dados sociodemográficos e ocupacionais tornou-se necessária para a correlação entre esses dados e outras perguntas do questionário aplicado, possibilitando a verificação de dependência ou independência, por meio dos testes de hipóteses, entre as características do perfil dos pesquisados e as respostas obtidas nas demais perguntas.

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos participantes

Variável	Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Faixa etária	18 a 24 anos	9	24,32%
	25 a 31 anos	12	32,43%
	32 anos ou mais	16	43,24%
Sexo	Masculino	28	75,68%
	Feminino	9	24,32%
Faixa de renda	1 a 2 salários mínimos	11	29,73%
	2 a 3 salários mínimos	18	48,65%
	3 salários mínimos ou mais	8	21,62%
Escolaridade	Até ensino médio	21	56,76%
	Ensino superior	16	43,24%
Tempo de trabalho na empresa	Até 3 anos	17	45,95%
	De 4 a 7 anos	9	24,32%
	Acima de 8 anos	11	29,73%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O tratamento dos dados²⁰ permitiu a identificação do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, cuja predominância foi de 75,68% do sexo masculino (28 pessoas), sendo a faixa etária de 32 anos ou mais com maior ocorrência (43,24%). A faixa de renda dos respondentes concentrou-se entre 1 a 3 salários mínimos (78,38%). Quanto ao nível de escolaridade, 56,76% dos participantes possuem até ensino médio completo e 43,24% possuem ensino superior; já em relação ao tempo de trabalho na empresa, sobressaiu-se a alternativa “até 3 anos” (45,95%), seguida por 29,73% “acima de 8 anos” e 24,32% “4 a 7 anos”, evidenciando que o maior percentual de colaboradores da DGA (54,05%) trabalha há mais de 3 anos na empresa e em virtude disso, o grupo pode destoar quanto às perspectivas sobre os relacionamentos em comparação àqueles que trabalham por menos tempo.

Sob a perspectiva de Grelle *et al.* (2023), em uma pesquisa realizada no período da pandemia do Covid-19, as gerações *Millennials* e *Z* apresentaram maior vulnerabilidade psicológica em comparação com as outras gerações, tais quais revelaram maior resiliência. “Assim como em pesquisas anteriores sobre estresse e processos de enfrentamento ao longo da vida, quanto mais velho o grupo geracional, mais positivo o resultado para a saúde mental

²⁰ Outras duas variáveis foram coletadas por meio de perguntas abertas apenas para registro na etapa de determinação do perfil dos pesquisados, as quais são: cursos que os sujeitos possuem, caso tenha afirmado possuir algum curso na área de desenvolvimento pessoal; e cargos desempenhados na empresa no momento da pesquisa. Assim sendo, optou-se por não utilizá-las no tratamento dos dados, visto que não apresentaram contribuição significativa para o cumprimento dos objetivos deste Trabalho de Conclusão de Curso.

e menor a suscetibilidade à psicopatologia e ao enfrentamento desadaptativo” (Grelle *et al.*, 2023, p.8, tradução nossa), logo, de forma complementar a Galvão-Coelho, Silva e Sousa (2015), o bem-estar e o controle emocional acabam sendo influenciados pelo modo como as gerações enfrentam eventos e tendências do ambiente em que vivem.

Questionou-se, também, se os participantes possuíam algum curso na área de desenvolvimento pessoal, como oratória, liderança, gestão de pessoas, inteligência emocional, entre outros, uma vez que o desenvolvimento pessoal está ligado aos relacionamentos interpessoais. Conforme ilustram Sifuentes, Dessen e Oliveira (2007, p. 1): “O desenvolvimento humano é um processo de construção contínua que se estende ao longo da vida dos indivíduos, sendo fruto de uma organização complexa e hierarquizada que envolve desde os componentes intra-orgânicos até as relações sociais e a agência humana”. De acordo com a Tabela 2, 18,92% (7 pessoas) responderam “sim”, de encontro a 81,08% (30 pessoas) que indicaram não possuir nenhum curso na área mencionada. Os resultados indicam que essa área não vem sendo amplamente explorada pelos colaboradores.

Tabela 2 - Percentual de respondentes que possuem cursos na área de desenvolvimento pessoal

Variável	Categoria	Frequência	
		absoluta	Percentual (%)
Possuir algum curso na área de desenvolvimento pessoal	Sim	7	18,92%
	Não	30	81,08%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 Percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais

A seção 2 tem por objetivo analisar as percepções dos colaboradores da DGA — respondentes da pesquisa — sobre os relacionamentos estabelecidos englobando as três dimensões: colaborador-colaborador, colaborador-liderança e colaborador-cliente. Nesta seção foram aplicadas perguntas fechadas, com as opções de resposta: “péssimo”, “ruim”, “regular”, “bom” e “ótimo”, como também perguntas de múltipla escolha complementares, nas quais os participantes deveriam assinalar os principais motivos que os levaram a escolher uma das cinco opções de resposta.

A Tabela 3 ilustra o primeiro questionamento, que contemplou a dimensão dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-colaborador. Após a tabulação, evidenciou-se

que 62,16% dos respondentes classificaram os relacionamentos entre “bom” e “ótimo”, enquanto 37,84% indicaram “regular”.

Tabela 3 - Avaliação dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-colaborador

Variável	Categoria	Frequência absoluta	Percentual (%)
Relacionamento entre os colaboradores	Péssimo	0	0,00%
	Ruim	0	0,00%
	Regular	14	37,84%
	Bom	15	40,54%
	Ótimo	8	21,62%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A duas perguntas subsequentes à avaliação dos relacionamentos questionam os colaboradores sobre os motivos que eles consideraram determinantes para a escolha das opções da Tabela 3. A Tabela 4²¹ apresenta todas as opções propostas, assim como as suas respectivas quantidades de votos.

Os indivíduos que assinalaram a opção “regular”, apontaram — de forma significativa — os itens: “Rigidez, teimosia e falta de flexibilidade” (7 votos); “Falta de apoio entre os setores ou equipes” (7 votos); “Comunicação falha ou ineficaz” (7 votos); e “Falta de iniciativa para o trabalho” (7 votos), indicando esses pontos de maior atenção nos relacionamentos interpessoais entre os colaboradores.

Tabela 4 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular”, “ruim” ou “péssimo” nos relacionamentos entre colaboradores

(continua)

Categorias	Frequência absoluta
Falta de diálogo entre os colegas	5
Clima de competição ou rivalidade	3
Rigidez, teimosia e falta de flexibilidade	7
Mau-humor e antipatia	4

²¹ Optou-se por não calcular os percentuais nas Tabelas 4; 5; 7; 8; 10; e 11, uma vez que cada respondente pôde escolher mais de uma resposta e as análises foram realizadas através do número de votos em cada opção.

Tabela 4 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular”, “ruim” ou “péssimo” nos relacionamentos entre colaboradores

(conclusão)

Categorias	Frequência absoluta
Arrogância e prepotência (se achar superior aos demais)	3
Falta de empatia (habilidade de se colocar no lugar do outro)	3
Falta de respeito e/ou grosseria	1
Falta de apoio entre os setores ou equipes	7
Comunicação falha ou ineficaz	7
Excesso de estresse entre os colaboradores	2
Isolamento ou pouca integração entre os colaboradores	0
Falta de iniciativa para o trabalho	7

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em contrapartida, entre os indivíduos que assinalaram as opções “bom” e “ótimo”, os motivos mais apontados, conforme a Tabela 5, foram: “Colaboração e trabalho em equipe” (20 votos); “Respeito mútuo no ambiente de trabalho” (19 votos); “Apoio entre os colaboradores em momentos de necessidade” (14 votos) e “Boa comunicação entre os colegas” (12 votos). Nota-se que a comunicação e o apoio entre os colegas foram frequentemente indicados como fatores que levaram aos votos em “regular”, para avaliar os relacionamentos entre os colaboradores. Todavia, essas mesmas variáveis também estiveram entre as mais votadas para quem apontou os relacionamentos como “bons” ou “ótimos”, logo, as percepções dos respondentes divergiram significativamente quanto a esses aspectos.

Tabela 5 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores

(continua)

Categorias	Frequência absoluta
Boa comunicação entre os colegas	12
Respeito mútuo no ambiente de trabalho	19
Colaboração e trabalho em equipe	20
Apoio entre os colaboradores em momentos de necessidade	14
Relações acolhedoras e positivas	5

Tabela 5 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores

Categorias	Frequência absoluta
Compreensão das características individuais	4
Facilidade para resolver conflitos	7
Valorização das opiniões e ideias	8
Sensação de confiança e segurança	3
Proatividade e autonomia no trabalho	7

(conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 6 apresenta a avaliação dos respondentes acerca dos relacionamentos entre as dimensões colaborador e liderança. Observa-se que o maior percentual de respostas está na soma das opções “bom” e “ótimo”, isto é, mais de dois terços dos colaboradores participantes da pesquisa (75,65%) percebem que as relações entre a liderança e a equipe enquadram-se nessas categorias. Os outros 24,32% avaliaram as relações com os líderes como “regulares”.

Tabela 6 - Avaliação dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-liderança

Variável	Categoria	Frequência absoluta	Percentual (%)
Relacionamento entre os colaboradores e os líderes	Péssimo	0	0,00%
	Ruim	0	0,00%
	Regular	9	24,32%
	Bom	20	54,05%
	Ótimo	8	21,62%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com relação aos motivos justificados nas relações entre colaborador e líder, para os respondentes que as classificaram como “regular”, os principais indicativos foram: “Comunicação falha ou ineficaz” (7 votos); seguido de “Pressão excessiva por resultados” (5 votos); “Falta de diálogo entre líderes e colaboradores” (3 votos); “Falta de empatia” (3 votos); “Falta de conhecimento acerca da realidade organizacional” (3 votos); e “Desigualdade no tratamento dado aos membros da equipe (favoritismo)” (3 votos). As últimas quatro opções mencionadas aparecem com igual quantidade de votos em cada uma, conforme representado na Tabela 7. Destaca-se que um (1) respondente indicou, no espaço

“outros”²², um motivo para sua percepção que não constava nas opções: “Falta de foco em problemas reais da equipe”, por parte da liderança.

Tabela 7 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular” nos relacionamentos entre colaboradores e líderes

Categorias	Frequência absoluta
Falta de diálogo entre líderes e colaboradores	3
Clima de competição ou rivalidade	0
Rigidez, teimosia e falta de flexibilidade	2
Mau-humor e antipatia	0
Arrogância e prepotência (se achar melhor que os subordinados)	0
Falta de empatia (habilidade de se colocar no lugar do outro)	3
Falta de respeito e/ou grosseria	0
Falta de apoio aos subordinados	1
Comunicação falha ou ineficaz	7
Falta de paciência	0
Pouca integração com os subordinados	1
Falta de conhecimento acerca da realidade organizacional	3
Pressão excessiva por resultados;	5
Desigualdade no tratamento dado aos membros da equipe (favoritismo)	3

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Diante da perspectiva positiva dos respondentes que indicaram “bom” ou “ótimo” para a relação colaborador-líder, 26 pessoas ressaltaram o “Tratamento respeitoso com os seus colaboradores”; 21 mencionaram o “Apoio aos seus subordinados em momentos de necessidade”; 18 pessoas a “Comunicação clara e eficaz com os seus subordinados” e o mesmo número de respostas também apareceu em “Colaboração e incentivo ao desenvolvimento profissional”. Ressalta-se que ocorreram votos em todas as alternativas propostas nessa questão, como exposto na Tabela 8, evidenciando percepções muito particulares de cada participante.

²² Em todas as perguntas de múltipla escolha relacionadas aos motivos de avaliação dos relacionamentos, foi disponibilizada a alternativa de resposta “outro”, seguida de um espaço em branco, para que o respondente escrevesse, caso identificasse como pertinente, opções não previstas na lista.

Tabela 8 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores e líderes

Categorias	Frequência absoluta
Comunicação clara e eficaz com os seus subordinados	18
Tratamento respeitoso com os seus colaboradores	26
Colaboração e incentivo ao desenvolvimento profissional	18
Apoio aos seus subordinados em momentos de necessidade	21
Compreensão das características individuais	14
Facilidade para resolver conflitos	11
Valorização das opiniões e ideias	15
Demonstração de confiança e segurança aos seus subordinados	13
Proatividade e dinamismo para resolver problemas	8
Coerência entre o que diz e o que faz	10
Cumprimento dos compromissos assumidos	13
Imparcialidade na conduta e tratamento dos seus subordinados	9

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 9 retrata a forma como os respondentes consideram os relacionamentos na dimensão colaborador-cliente. Esse questionamento constitui a última avaliação das relações entre os públicos da organização. É válido destacar que os indicadores apontaram nessa dimensão, em comparação com todas as três analisadas, os melhores percentuais de avaliações positivas: 91,90% (34 votos) indicaram que os relacionamentos entre os colaboradores e os clientes são “bons” ou “ótimos”, enquanto apenas 8,11% (3 votos) apontaram como “regulares”.

Tabela 9 - Avaliação dos relacionamentos interpessoais entre colaborador-cliente

Variável	Categoria	Frequência absoluta	Percentual (%)
Relacionamento entre os colaboradores e os clientes	Péssimo	0	0,00%
	Ruim	0	0,00%
	Regular	3	8,11%
	Bom	28	75,68%
	Ótimo	6	16,22%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como justificativa para os votos em “regular”, nessa dimensão, foram indicados: “Comunicação ineficaz ou confusa com os clientes” (3 votos); “Falta de agilidade no atendimento” (3 votos); “Despreparo dos colaboradores para lidar com o público” (1 voto) e “Respostas ríspidas ou falta de escuta ativa” (1 voto). Os resultados apontam respostas mais concentradas em problemas de comunicação e falta de agilidade/atenção no atendimento ao cliente, conforme a Tabela 10.

Tabela 10 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “regular” nos relacionamentos entre colaboradores e clientes

Categorias	Frequência absoluta
Falta de cordialidade ou educação no atendimento ao cliente	0
Comunicação ineficaz ou confusa com os clientes	3
Pouca paciência ou empatia com as demandas dos clientes	0
Despreparo dos colaboradores para lidar com o público	1
Respostas ríspidas ou falta de escuta ativa	1
Falta de agilidade e atenção no atendimento	3
Falta de interesse em solucionar os problemas do cliente	0
Atendimentos robotizados e sem personalização	0
Conflitos ou desentendimentos frequentes com clientes	0
Reclamações excessivas por parte dos clientes	0

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para os 91,90% dos indivíduos que percebem os relacionamentos com os clientes como “bons” e “ótimos”, os motivos mais apontados foram: “Atendimento cordial, educado e respeitoso por parte dos colaboradores” (29 votos); seguido por “Interesse em ajudar e resolver as demandas dos clientes” (28 votos); “Boa capacidade de escuta e compreensão das necessidades dos clientes” (23 votos); e “Clientes demonstram confiança e satisfação com o atendimento recebido” (20 votos). Conforme a Tabela 11, todos os motivos listados como opções de resposta receberam um expressivo número de votos, evidenciando que essa dimensão possui um desempenho significativamente positivo sobre as percepções da equipe da DGA. A seção 4.5 trará complemento à análise dos relacionamentos interpessoais, a partir da validação das hipóteses propostas para esta pesquisa.

Tabela 11 - Motivos atribuídos pelos participantes para percepção “bom” ou “ótimo” nos relacionamentos entre colaboradores e clientes

Categorias	Frequência absoluta
Atendimento cordial, educado e respeitoso por parte dos colaboradores	29
Boa capacidade de escuta e compreensão das necessidades dos clientes	23
Comunicação clara, objetiva e gentil no contato com o público	17
Interesse em ajudar e resolver as demandas dos clientes	28
Agilidade e eficiência no atendimento ao cliente	12
Tratamento personalizado e humanizado durante os atendimentos	13
Colaboradores demonstram paciência e empatia diante de situações difíceis	12
Facilidade para lidar com reclamações ou conflitos de forma profissional e imparcial	10
Clientes demonstram confiança e satisfação com o atendimento recebido	20

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3 Percepções dos colaboradores acerca do nível de satisfação organizacional

O bloco 4.3 da análise de resultados deste Trabalho de Conclusão de Curso trata especificamente da satisfação organizacional percebida pelos colaboradores da DGA, de acordo com os relacionamentos estabelecidos — sendo o cerne do estudo — assim como os motivos individuais indicados para justificar suas opções de resposta. A escala de avaliação é dividida em: “Muito insatisfeito”; “Insatisfeito”; “Indiferente”; “Satisfeito” e “Muito satisfeito”.

Para os autores McShane e Glinow (2014, p. 122): “A satisfação no trabalho é a avaliação que uma pessoa faz do próprio emprego e do seu contexto profissional”, logo, aqueles colaboradores que encontram-se satisfeitos tendem a perceber positivamente o seu ambiente de trabalho e refletir positivamente em outras esferas da empresa, como na satisfação dos clientes. Os autores também mencionam que trabalhadores insatisfeitos podem ter impactos negativos no seu desempenho organizacional e propenso aumento na rotatividade e nas reclamações. Portanto, esse bloco de questões é essencial para a compreensão das percepções dos colaboradores da DGA e para a elaboração do plano de sugestões.

A primeira questão deste bloco pediu que os colaboradores da DGA avaliassem o seu nível de satisfação organizacional, com base em todas as análises feitas anteriormente sobre

os relacionamentos interpessoais. Consoante a Tabela 12, um percentual de 70,27% (26 votos) indicou que está “satisfeito” e “muito satisfeito”; em sequência, 27,03% (10 votos) assinalou a opção “indiferente”; e somente 2,70% (1 voto) citou que está “insatisfeito”.

Tabela 12 - Avaliação do nível de satisfação organizacional

Variável	Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Nível de satisfação organizacional	Muito insatisfeito	0	0,00%
	Insatisfeito	1	2,70%
	Indiferente	10	27,03%
	Satisfeito	22	59,46%
	Muito satisfeito	4	10,81%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 13 apresenta os motivos apontados pelos colaboradores para as avaliações dos relacionamentos como “indiferente”, “insatisfeito” e “muito insatisfeito”. Para os 11 votos obtidos nestas opções, os pontos mais indicados foram: “Comunicação ineficaz e falta de apoio entre setores ou equipes” (5 votos); “Falta de iniciativa, colaboração ou espírito de equipe” (5 votos); e “Falta de diálogo, integração e empatia entre os colegas” (4 votos). Outras alternativas também foram indicadas, porém com menor frequência. É válido mencionar que um (1) colaborador escreveu no espaço aberto “outros” o motivo “Falta de compreensão do contexto real da empresa por parte dos líderes”. Os dados vêm ao encontro das análises realizadas, pois, novamente a comunicação é evidenciada, além de outros aspectos ligados à inteligência emocional.

Conforme Chiavenato (2020c), as pessoas possuem padrões e características muito particulares em relação a tudo aquilo que ocorre no seu ambiente cotidiano, portanto, “[...] o processo de comunicação depende, em grande parte, do grau de homogeneidade de significados entre a fonte e o destinatário, o que nem sempre ocorre” (Chiavenato, 2020c, p.261), ou seja, quanto mais semelhanças entre os padrões do indivíduo que emite a mensagem e daquele que a recebe, melhor resultado tende a ter a comunicação entre eles.

Tabela 13 - Motivos atribuídos pelos participantes para avaliação “Indiferente”, “Insatisfeito” ou “Muito insatisfeito” no nível de satisfação organizacional

Categorias	Frequência absoluta
Falta de diálogo, integração e empatia entre os colegas	4
Ambiente com rivalidade, estresse e clima hostil	3
Atitudes como grosseria, arrogância ou mau-humor frequente	1
Comunicação ineficaz e falta de apoio entre setores ou equipes	5
Falta de iniciativa, colaboração ou espírito de equipe	5
Falta de diálogo e integração entre líderes e equipe	3
Postura autoritária, inflexível ou impaciente da liderança	0
Ausência de empatia, apoio e compreensão com os subordinados	0
Comunicação confusa, distante ou pouco clara por parte da liderança	3
Falta de ética, imparcialidade e conhecimento da realidade da equipe por parte da liderança	0
Atendimento ao cliente de forma impessoal, robotizada ou com falta de empatia	0
Dificuldade da equipe para lidar com reclamações, conflitos e pressão dos clientes	3

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 14 ilustra os motivos para as avaliações em “satisfeito” e “muito satisfeito”. A opção “Colaboração e trabalho em equipe” recebeu expressivo número de votos (21); na sequência teve-se “Atendimento ao cliente de forma cordial, empático e personalizado” (18 votos); “Boa comunicação, respeito mútuo e apoio entre os colegas” (17 votos); e “A liderança demonstra confiança, dinamismo e capacidade de resolver problemas” (15 votos).

As quatro opções citadas acima foram também aquelas que receberam significativa quantidade de votos em outras questões, conforme evidencia-se nas Tabelas 5, 8 e 11, demonstrando coerência entre as avaliações dos respondentes.

Tabela 14 - Motivos atribuídos pelos participantes para avaliação “Satisfeito” ou “Muito satisfeito” no nível de satisfação organizacional

(continua)	
Categorias	Frequência absoluta
Boa comunicação, respeito mútuo e apoio entre os colegas	17
Colaboração e trabalho em equipe	21
Relações acolhedoras e respeito às diferenças individuais	7

Tabela 14 - Motivos atribuídos pelos participantes para avaliação “Satisfeito” ou “Muito satisfeito” no nível de satisfação organizacional

(conclusão)	
Categorias	Frequência absoluta
Facilidade para resolver conflitos de forma construtiva entre os colegas de trabalho	14
Confiança, autonomia e valorização das ideias no ambiente de trabalho	14
Comunicação clara, respeitosa e eficaz entre a equipe e liderança	11
Apoio, escuta ativa e incentivo ao desenvolvimento profissional por parte dos líderes	13
Compreensão das individualidades e condução justa nas decisões por parte dos líderes	8
Postura ética: a liderança cumpre o que promete, é imparcial e coerente	11
A liderança demonstra confiança, dinamismo e capacidade de resolver problemas	15
Atendimento ao cliente de forma cordial, empático e personalizado	18
Agilidade, eficiência e capacidade de lidar bem com conflitos com clientes	10

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A satisfação no trabalho é abordada frequentemente pelo autor Chiavenato, em seus diversos livros sobre Gestão de Pessoas. Assim como já abordado de forma breve no item 2.2.2 desta pesquisa, a Teoria dos dois fatores de Herzberg defende que, à satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional é proporcionada por fatores intrínsecos aos indivíduos, que são: reconhecimento, realização pessoal, avanço na carreira, entre outros. Outrossim, aqueles fatores relacionados ao ambiente externo como salário, benefícios, segurança no trabalho etc. conduzem a nenhuma insatisfação, mas não tornam os colaboradores satisfeitos, conforme (Chiavenato, 2021a).

4.4 Autopercepção das características pessoais e das relações interpessoais no ambiente de trabalho

A seção 4.4 foi construída com o objetivo de estimular a capacidade de autopercepção²³, ou de autoconsciência, dos colaboradores da DGA, ao responderem a pesquisa. Deste modo, faz-se necessário esclarecer que esta seção de perguntas²⁴ busca

²³ Conforme Oliveira, Guilherme e Machado (2024, p. 2), a autopercepção pode ser conceituada como “[...] a percepção que o sujeito tem de si no nível consciente e referente a determinados âmbitos de sua vida”, deste modo, a autoconsciência é citada por alguns autores como um sinônimo de autopercepção.

²⁴ Ver seção 5 do Apêndice I.

complementar e trazer profundidade ao estudo, uma vez que, a leitura e resposta às questões pode fazer com que os sujeitos reflitam sobre si mesmos primeiro e passem a perceber o ambiente profissional sob novas perspectivas, conforme (Kross, Ong e Ayduk, 2023).

No livro *Liderança: a inteligência emocional na formação de líderes de sucesso*, o autor Goleman (2015) utiliza com frequência o termo “autoconsciência” e menciona que consiste na aptidão de um indivíduo examinar o seu próprio comportamento, as suas emoções, as suas fraquezas e compreender as sugestões de líderes, colegas e familiares para ajustes e melhorias na sua conduta pessoal e profissional. Assim sendo, Goleman (2015) destaca a relevância da prática²⁵ da autopercepção — nos mais diversos contextos do cotidiano — como essencial ao desenvolvimento e amadurecimento do ser humano.

Segundo Bower (1981), Hodges *et al.* (2002) e Neyer *et al.* (1999, *apud* Kaufmann, Quirin e Baumann, 2022), os aspectos pessoais e culturais de um indivíduo influenciam na forma como ele projeta as suas percepções sobre os outros e sobre o ambiente. Logo, uma cultura de percepções positivas pode tornar a visão do sujeito mais positiva do contexto; enquanto uma postura de percepções negativas podem fazer com que o cenário no seu entorno seja visto como ruim ou problemático. As análises seguintes apresentam as autopercepções dos colaboradores da empresa DGA.

A Tabela 15 registra todos os questionamentos levantados na seção de autopercepção, do instrumento de pesquisa. A escala de frequências utilizada foi “Nunca”; “Raramente”; “Às vezes”; “Frequentemente” e “Sempre”, de modo que os resultados possibilitaram o cálculo da frequência relativa (percentual em relação ao total de respostas da questão).

Tabela 15 - Autopercepção das características pessoais e dos relacionamentos interpessoais

(continua)

Pergunta	Escala de frequência (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Considero-me uma pessoa que sabe estabelecer bons relacionamentos interpessoais no ambiente profissional	0,00%	0,00%	0,00%	45,95%	54,05%
2. Procuo manter um clima de bom-humor, leveza, alegria e entusiasmo	0,00%	0,00%	10,81%	37,84%	51,35%

²⁵ Destaca-se que este Trabalho de Conclusão de Curso consiste unicamente em uma pesquisa de forma exploratória, sem a realização de intervenções.

Tabela 15 - Autopercepção das características pessoais e dos relacionamentos interpessoais
(conclusão)

Pergunta	Escala de frequência (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
3. Lido com calma e paciência em momentos de tensão ou pressão	0,00%	2,70%	13,51%	54,05%	29,73%
4. Comunico-me de forma clara, direta e objetiva, quando necessário	0,00%	0,00%	10,81%	43,24%	45,95%
5. Evito fofocas, julgamentos e comentários sobre a vida alheia	2,70%	8,11%	21,62%	27,03%	40,54%
6. Interajo com facilidade e consigo me enturmar com os colegas de trabalho	0,00%	2,70%	16,22%	35,14%	45,95%
7. Prefiro permanecer mais reservado(a) ou isolado(a) dos colegas	2,70%	54,05%	24,32%	16,22%	2,70%
8. Consigo demonstrar empatia	0,00%	2,70%	13,51%	40,54%	43,24%
9. Sei ouvir com atenção quando falam comigo	0,00%	0,00%	0,00%	37,84%	62,16%
10. Sei pedir ajuda para a execução das minhas tarefas, quando necessário	0,00%	5,41%	10,81%	10,81%	72,97%
11. Trato todas as pessoas com respeito, educação e consideração	0,00%	0,00%	0,00%	10,81%	89,19%
12. Auxílio os outros na realização de tarefas	0,00%	0,00%	8,11%	43,24%	48,65%
13. Admito meus erros e me desculpo quando necessário	0,00%	2,70%	2,70%	29,73%	64,86%
14. Respeito a opinião do outro, mesmo quando ela difere da minha	0,00%	0,00%	13,51%	43,24%	43,24%
15. Sou uma pessoa competitiva	10,81%	18,92%	43,24%	13,51%	13,51%
16. Considero os conflitos como um fator estimulante no ambiente de trabalho	21,62%	27,03%	43,24%	8,11%	0,00%
17. Considero os conflitos como um fator desmotivador no ambiente de trabalho	5,41%	13,51%	43,24%	16,22%	21,62%
18. Tenho coerência entre o falar e o fazer	2,70%	5,41%	5,41%	54,05%	32,43%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 4 corresponde à legenda para a identificação das denominações resumidas, adotadas nas perguntas de 1 a 18 da Tabela 15, elaboradas para simplificar a sua identificação nos gráficos e nas análises subsequentes dos resultados.

Quadro 4 - Descrições resumidas das perguntas apresentadas na Tabela 15

Pergunta	Descrição resumida
1. Considero-me uma pessoa que sabe estabelecer bons relacionamentos interpessoais no ambiente profissional	Criar relações boas
2. Procuro manter um clima de bom-humor, leveza, alegria e entusiasmo	Clima positivo
3. Lido com calma e paciência em momentos de tensão ou pressão	Controle emocional
4. Comunico-me de forma clara, direta e objetiva, quando necessário	Comunicação
5. Evito fofocas, julgamentos e comentários sobre a vida alheia	Julgamento alheio
6. Interaço com facilidade e consigo me enturmar com os colegas de trabalho	Sociabilidade
7. Prefiro permanecer mais reservado(a) ou isolado(a) dos colegas	Permanecer reservado
8. Consigo demonstrar empatia	Empatia
9. Sei ouvir com atenção quando falam comigo	Ouvir atentamente
10. Sei pedir ajuda para a execução das minhas tarefas, quando necessário	Pedir ajuda
11. Trato todas as pessoas com respeito, educação e consideração	Respeito mútuo
12. Auxílio os outros na realização de tarefas	Colaboração
13. Admito meus erros e me desculpo quando necessário	Admitir erros
14. Respeito a opinião do outro, mesmo quando ela difere da minha	Respeitar opinião
15. Sou uma pessoa competitiva	Competitividade
16. Considero os conflitos como um fator estimulante no ambiente de trabalho	Conflito motivador
17. Considero os conflitos como um fator desmotivador no ambiente de trabalho	Conflito desmotivador
18. Tenho coerência entre o falar e o fazer	Coerência

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A pesquisa deixou evidente que, de modo geral, quanto à criar relações boas, é perceptível uma concentração de 100% das respostas entre as opções “frequentemente” e “sempre”, indicando que todos os respondentes percebem de forma individual que, ao menos frequentemente, conseguem relacionar-se bem com os diversos públicos do ambiente de trabalho.

Na pergunta 2, quase 90% dos respondentes (89,19%) afirmaram que “frequentemente” e “sempre” estabelecem um bom clima no ambiente de trabalho, seguido por 10,81% que votaram na opção “às vezes”. As duas primeiras questões destacam que a maioria dos colaboradores possuem uma autopercepção positiva quanto à sua forma de se relacionar na organização.

Já na autopercepção sobre a capacidade de lidar com calma e paciência em situações adversas (controle emocional), observou-se uma distribuição mais heterogênea dos

resultados: 83,78% informaram as alternativas “frequentemente” e “sempre”; 13,51% “às vezes”; e 2,70% “raramente”. Assim sendo, os autores Galvão-Coelho, Silva e Sousa (2015) explicam que, embora os seres humanos possuam um sistema semelhante de resposta ao estresse, cada indivíduo reage de maneira diferente às situações estressoras a depender das suas individualidades — como sexo, idade e fatores genéticos — e do seu ambiente de vida, evidenciando a relevância de se compreender o perfil dos participantes da pesquisa.

A pergunta 4 questionou os colaboradores acerca da autopercepção sobre comunicação clara, direta e objetiva. Constatou-se que 89,19% assinalaram que “frequentemente” e “sempre” se comunicam de forma eficaz, enquanto 10,81% indicaram que “às vezes”. Os trabalhadores pesquisados revelam uma autopercepção positiva a respeito da sua forma de comunicação no ambiente profissional. Considerando que item “comunicação” foi bastante destacado como um fator importante nos relacionamentos interpessoais entre todas as três dimensões analisadas, é possível que as barreiras na comunicação, mencionadas na seção 4.3, estão sendo percebidas e apontadas como uma dificuldade do outro e não se si mesmo.

Em relação ao julgamento alheio (pergunta 5), 64,57% das pessoas indicaram que “frequentemente” e “sempre” evitam tais atitudes. Entretanto, 21,62% votaram em “às vezes”; 8,11% em “raramente” e os outros 2,70% em “nunca”, isto é, percebe-se uma distribuição maior de respostas entre todas as cinco opções.

Na sexta pergunta, a qual questionou os colaboradores sobre a sociabilidade, 81,09% responderam que “frequentemente” e “sempre” interagem com facilidade e se enturmam com os colegas de trabalho. Em contrapartida, 16,22% perceberam que “às vezes” são sociáveis e 2,70% que “raramente”. Na sequência, os colaboradores avaliaram sua preferência por permanecer mais reservado dos colegas (pergunta 7), que seria o oposto à sociabilidade pesquisada na questão anterior. 18,92% afirmaram que “frequentemente” e “sempre” preferem manter-se mais reservados; 24,32% optaram por “às vezes”; e 56,75% disseram que “raramente” e “nunca” possuem essa preferência, ou seja, priorizam a convivência social.

Para Goleman (2012b) a capacidade de ser empático consiste em saber ouvir, entender e respeitar as situações adversas das outras pessoas sem julgamento e sem, necessariamente, ocorrer uma comunicação verbal. Por conseguinte, a respeito da empatia (pergunta 8), 83,49% dos participantes responderam que “frequentemente” e “sempre” conseguem demonstrá-la; enquanto 13,51% “às vezes”; e 2,70% raramente. Riess (2017, p. 1, tradução nossa) mencionou também que: “A empatia desempenha um papel interpessoal e social crítico, permitindo o compartilhamento de experiências, necessidades e desejos entre indivíduos e

fornecendo uma ponte emocional que promove comportamentos pró-sociais”, dessa forma, para o autor, a empatia é um fator determinante no sucesso dos relacionamentos interpessoais.

A pergunta 9 questionou os colaboradores da DGA sobre saberem ouvir atentamente quando outras pessoas falam com eles. Mais de 60% dos indivíduos assinalaram “sempre” (62,16%), enquanto 37,84% assinalaram “frequentemente”. Nessa pergunta, não obteve-se nenhuma resposta nas opções “às vezes”, “raramente” e “nunca”. Para Kawamichi *et al.* (2014), a habilidade de escutar ativamente e atentamente o que a outra pessoa tem a dizer reflete em percepções positivas das interações sociais estabelecidas, além de tornar os relacionamentos interpessoais melhores, em virtude desse comportamento.

A respeito de saber pedir ajuda quando necessário (pergunta 10), identificou-se que 83,78% das respostas concentraram-se em “frequentemente” e “sempre”; 10,81% em “às vezes”; e 5,41% em “raramente”. O resultado aponta que a maioria dos colaboradores afirma saber solicitar auxílio aos colegas em determinados momentos das atividades organizacionais.

A variável respeito mútuo (pergunta 11) refere-se ao tratamento respeitoso, educado e com consideração demonstrado a todas as pessoas da empresa com quem o respondente relaciona-se. Mais de 80% responderam que “sempre” respeitam os demais (89,19%) e 10,81% votaram na opção “frequentemente”. Nesta pergunta, não houve nenhuma resposta nas opções “às vezes”, “raramente” e “nunca”, evidenciando que os colaboradores possuem uma percepção positiva quanto ao respeito manifestado pelo próximo.

Já a pergunta 12, que trata do auxílio prestado aos outros indivíduos — ou seja, o oposto da capacidade de pedir ajuda (pergunta 10) — 91,89% afirmaram que “frequentemente” e “sempre” ajudam; e 8,11% “às vezes”. Portanto, os resultados apontam que o percentual de pessoas que afirmam ajudar os colegas sempre ou com certa frequência é 8,11% maior ao daqueles que afirmam pedi-la.

Diante da pergunta 13, sobre admitir os próprios erros e pedir desculpas quando necessário, 94,59% indicaram que “frequentemente” e “sempre” fazem isso; contra 5,40% que afirmaram que “às vezes” e “raramente” admitem seus erros e se desculpam.

Sobre respeitar a opinião do outro mesmo quando ela difere da minha (pergunta 14), 86,48% afirmaram que “frequentemente” e “sempre” respeitam as opiniões alheias; enquanto 13,51% declararam que “às vezes” agem desta forma. Para Chiavenato (2021c): “Quando as pessoas que realmente fazem o trabalho organizacional se sentem em um ambiente aberto, transparente, tolerante a erros e respeitoso, elas se sentem em um mundo ideal para imaginar, criar, inventar e inovar”, logo, quanto maior o respeito às diferenças e opiniões, mais acolhedor e colaborativo torna-se o ambiente de trabalho.

Em relação ao fator competitividade (pergunta 15), a pesquisa apresentou a maioria dos resultados centralizados na opção “às vezes” (43,24%). Em contrapartida, 10,81% das pessoas citaram que “nunca” se consideram competitivas; 18,92% votaram em “raramente”; e 27,02% afirmaram que “frequentemente” e “sempre” são competitivas.

Questionou-se os participantes, também, sobre a percepção individual acerca dos conflitos como fatores motivadores e desmotivadores no ambiente de trabalho (perguntas 16 e 17). Dos 37 indivíduos respondentes, 21,62% acreditam que os conflitos “nunca” são motivadores; 70,27% indicaram “raramente” e “às vezes”; 8,11% optaram por “frequentemente” e nenhuma pessoa percebe os conflitos como “sempre” estimulantes e motivadores. Tendo em vista os conflitos enquanto fatores desmotivadores, 5,41% assinalaram que “nunca” são; 56,7% “raramente” e “às vezes”; e 37,84% “frequentemente” e “sempre”. Em ambas as perguntas observa-se concentração de respostas em “raramente” e “às vezes”, indicando que os conflitos podem exercer efeitos positivos ou negativos, conforme o contexto.

Para Omisore e Abiodun (2014), os conflitos gerenciados adequadamente estimulam a criatividade e a inovação e afastam as pessoas dos comportamentos automáticos. Todavia, em algumas empresas, se ocorrem com elevada frequência podem prejudicar o funcionamento organizacional, uma vez que existem diversas opiniões advindas desses locais.

O último questionamento fechado da seção 4.4 (pergunta 18) é sobre existir coerência entre o que o indivíduo faz e aquilo que ele disse que iria fazer. 86,48% indicaram que “frequentemente” e “sempre” são coerentes; 5,41% “às vezes”; e 8,12% “raramente” e “nunca”. De acordo com Nowak *et al.* (2023), a coerência ou consistência — tratadas como sinônimos no artigo — funcionam como uma previsibilidade do comportamento de uma pessoa, transmitindo confiança aos demais indivíduos do ambiente, facilitando as relações e aumentando a satisfação com o trabalho.

Ainda na seção 4.4, solicitou-se que os respondentes apontassem, em um espaço descritivo livre, a característica pessoal que mais consideram relevante para o sucesso dos seus relacionamentos interpessoais no trabalho. O objetivo foi identificar similaridade entre os aspectos listados, evidenciando aqueles mais percebidos como pontos positivos para a construção de bons relacionamentos. Entre as 35 pessoas que responderam à pergunta descritiva, 9 escreveram frases que continham a palavra “respeito”, 5 citaram a “educação”, 5 falaram sobre “empatia” e 5 sobre “calma e paciência”, sendo essas as atribuições individuais que foram relatadas com maior frequência, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Características dos colaboradores que contribuem para sucesso dos seus relacionamentos interpessoais

Transcrição das respostas
Educação e carisma;
Empatia;
Saber ajudar com respeito;
A capacidade de ouvir e se colocar no lugar do outro;
Falar sempre a verdade;
Sempre pensar bem antes de falar e levar somente o que é necessário para a liderança;
Amizade;
Paciência e compreensão;
Responsabilidade;
Ética e respeito;
Respeito e cooperação;
Honestidade;
Ter empatia; saber ajudar e pedir ajuda quando necessário;
Ser proativo;
Respeito;
Ouvir as outras pessoas;
Simpatia;
Calma para lidar com todo tipo de situação; fazer o que precisa ser feito;
Procuro sempre ajudar os colegas dentro dos meus conhecimentos e experiência em cada processo de produção;
Diálogo e educação;
A educação, mesmo que você não "goste" do colega. A educação com ele deve sempre ser mantida;
Calma e paciência para treinamentos e na resolução de problemas internos;
Falar com clareza; sempre questionar quando tenho dúvidas;
Respeito, educação e consideração;
Respeito, empatia e boa comunicação, pois fortalecem a convivência e o trabalho em equipe;
Falar a verdade e admitir o seu erro quando fez errado;
Colaboração e disposição;
Diálogo;
Respeito e educação;
Ser educada, respeitosa, saber ouvir e também falar, quando necessário;
A característica mais marcante é de ajudar meus colegas sempre que posso, eles também reconhecem isso e falam que estou sempre pronta para ajudar, explicar e orientar;
Proatividade, pontualidade, boa comunicação, respeito e empatia pelo próximo;
Brincalhão e sincero;
Calma e visão;
Parceria.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.5 Verificação das hipóteses da pesquisa

A seção 4.5 contempla a verificação das hipóteses formuladas no Quadro 2. Conforme exposto na Metodologia, utilizou-se a técnica estatística denominada qui-quadrado com teste de independência. O processamento das variáveis categóricas selecionadas para análise estatística inferencial (ver nota de rodapé 20), pelo *Google Colab*, resultou em uma tabela (ver Apêndice II) contendo os índices do qui-quadrado para 351 combinações entre as variáveis, das quais 31 tiveram significância estatística ($p\text{-value} < 0,05$). Entre essas 351 combinações, foram selecionadas apenas aquelas necessárias para a análise das hipóteses.

A Tabela 16 apresenta todas as hipóteses secundárias e as respectivas decisões com base no $p\text{-value}$ encontrado nos testes estatísticos. A partir dos resultados dessas hipóteses secundárias, é possível rejeitar ou não as hipóteses principais da pesquisa, que constam no Quadro 2. Após a Tabela 16 serão analisadas individualmente as hipóteses principais, assim como serão apresentados os gráficos correspondentes às hipóteses secundárias cuja H_0 foi refutada e prevaleceu a H_A .

Tabela 16 - Resultados e decisão dos testes das hipóteses

(continua)

Código	Hipóteses	$p\text{-value}$	Decisão
H _{1a}	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho	0,08	Não se rejeita H_0
H_{1b}	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes	0,00	Rejeita-se H_0
H _{1c}	Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes	0,34	Não se rejeita H_0
H _{2a}	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho	0,18	Não se rejeita H_0
H _{2b}	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes	0,60	Não se rejeita H_0
H _{2c}	Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes	0,15	Não se rejeita H_0
H _{3a}	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho	0,22	Não se rejeita H_0

Tabela 16 - Resultados e decisão dos testes das hipóteses

(continua)

Código	Hipóteses	<i>p-value</i>	Decisão
H _{3b}	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes	0,22	Não se rejeita H ₀
H _{3c}	Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes	0,69	Não se rejeita H ₀
H _{4a}	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho	0,91	Não se rejeita H ₀
H _{4b}	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes	0,43	Não se rejeita H ₀
H _{4c}	Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes	0,28	Não se rejeita H ₀
H _{5a}	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho	0,90	Não se rejeita H ₀
H _{5b}	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os líderes	0,20	Não se rejeita H ₀
H _{5c}	Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais com os clientes	0,17	Não se rejeita H ₀
H_{6a}	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos com os colegas de trabalho no seu nível de satisfação organizacional	0,02	Rejeita-se H₀
H_{6b}	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos com os líderes no seu nível de satisfação organizacional	0,00	Rejeita-se H₀
H _{6c}	Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos com os clientes no seu nível de satisfação organizacional	0,10	Não se rejeita H ₀
H _{7a}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão criar relações boas	0,09	Não se rejeita H ₀
H_{7b}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão clima positivo	0,03	Rejeita-se H₀

Tabela 16 - Resultados e decisão dos testes das hipóteses

(conclusão)			
Código	Hipóteses	<i>p-value</i>	Decisão
H_{7c}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão controle emocional	0,03	Rejeita-se H₀
H _{7d}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão comunicação	0,29	Não se rejeita H ₀
H _{7e}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão julgamento alheio	0,23	Não se rejeita H ₀
H _{7f}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão sociabilidade	0,90	Não se rejeita H ₀
H _{7g}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão permanecer reservado	0,24	Não se rejeita H ₀
H _{7h}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão empatia	0,64	Não se rejeita H ₀
H _{7i}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão ouvir atentamente	0,31	Não se rejeita H ₀
H _{7j}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão pedir ajuda	0,59	Não se rejeita H ₀
H _{7k}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão respeito mútuo	0,67	Não se rejeita H ₀
H _{7l}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão colaboração	0,28	Não se rejeita H ₀
H _{7m}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão admitir erros	0,87	Não se rejeita H ₀
H_{7n}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão respeitar opinião	0,03	Rejeita-se H₀
H _{7o}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão competitividade	0,17	Não se rejeita H ₀
H _{7p}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão conflito motivador	0,60	Não se rejeita H ₀
H _{7q}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão conflito desmotivador	0,82	Não se rejeita H ₀
H _{7r}	Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão coerência	0,15	Não se rejeita H ₀

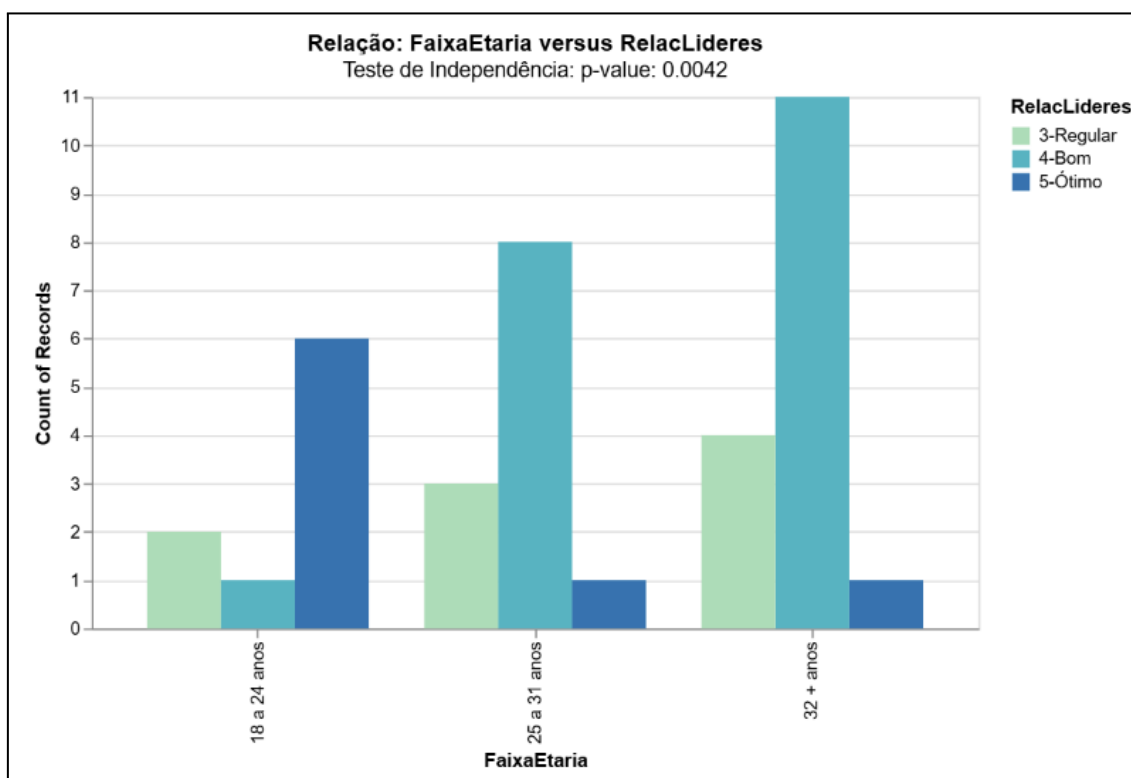
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.5.1 Hipótese 1 - Faixa etária e relacionamentos interpessoais

A H_1 afirma que “Há influência da faixa etária dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional”. Assim, todas as hipóteses, em um primeiro momento, assumem resultado nulo (H_0), que é a negação da hipótese alternativa (neste caso a negação da H_1), ou seja, a H_0 pressupõe que não existe influência entre as variáveis faixa etária e relacionamentos interpessoais. A partir da análise do *p-value* das três hipóteses secundárias (H_{1a} , H_{1b} e H_{1c}), torna-se possível verificar se o que afirma na H_0 pode ser rejeitado ou não.

De acordo com a Tabela 16, apenas a H_{1b} apresentou significância estatística (*p-value* < 0,05) para rejeição da H_0 . Logo, existe influência da faixa etária dos colaboradores da DGA nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais apenas com os com os líderes. O Gráfico 1 ilustra a dependência entre essas variáveis, uma vez que se observa a tendência de que quanto maior a idade dos respondentes, maior a concentração de votos na opção “bom” e mais estável é o padrão de resposta, se comparado com os indivíduos entre 18 e 24 anos.

Gráfico 1 - Faixa etária e relacionamento com os líderes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em contrapartida, as outras duas hipóteses secundárias (H_{1a} e H_{1c}) não apresentaram significância estatística para rejeição da hipótese nula (H_0), portanto, os dados da pesquisa possibilitaram a confirmação parcial da H_1 . Assim sendo, não houve significância estatística entre todas as hipóteses secundárias para que fosse possível rejeitar totalmente a H_0 .

4.5.2 Hipótese 2 - Sexo e relacionamentos interpessoais

A H_2 propõe que “Há influência do sexo dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional”. Para essa hipótese principal também existem outras três hipóteses secundárias que, conforme a Tabela 16, não apresentaram evidências estatísticas suficientes para rejeição da hipótese nula (H_0), assim, até o momento, prevalece a condição de que não há influência do sexo dos indivíduos nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais estabelecidos na organização.

4.5.3 Hipótese 3 - Faixa de renda e relacionamentos interpessoais

A H_3 afirma que “Há influência da faixa de renda dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional”. Contudo, o teste de independência não encontrou evidências estatísticas suficientes para refutar todas as hipóteses secundárias, o que não permite validar o que se afirma em H_3 . Portanto, os resultados (*p-value*) indicam que a faixa de renda dos indivíduos não exerce influência significativa sobre suas percepções acerca dos relacionamentos interpessoais em todos os níveis da organização (colaboradores, liderança e clientes).

4.5.4 Hipótese 4 - Nível de escolaridade e relacionamentos interpessoais

A H_4 estabelece que “Há influência do nível de escolaridade dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional”. Nessa proposição, a Tabela 16 indica que não há significância estatística em nenhuma das hipóteses secundárias (*p-value* < 0,05) que permitem a rejeição da H_0 . Deste modo, prevalece a

afirmação de que não há influência do nível de escolaridade dos indivíduos nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais.

4.5.5 Hipótese 5 - Tempo de trabalho e relacionamentos interpessoais

A H_5 pressupõe que “Há influência do tempo de empresa dos colaboradores nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional”. Essa hipótese desdobra-se em outras três hipóteses secundárias sobre a associação entre a variável sociodemográfica tempo de empresa e os relacionamentos interpessoais nas dimensões colaboradores, líderes e clientes. Assim sendo, o *p-value* apresentou-se $> 0,05$ para todas elas, resultando, conseqüentemente, na rejeição da H_5 : não há influência do tempo de empresa dos indivíduos nas suas percepções sobre os relacionamentos interpessoais.

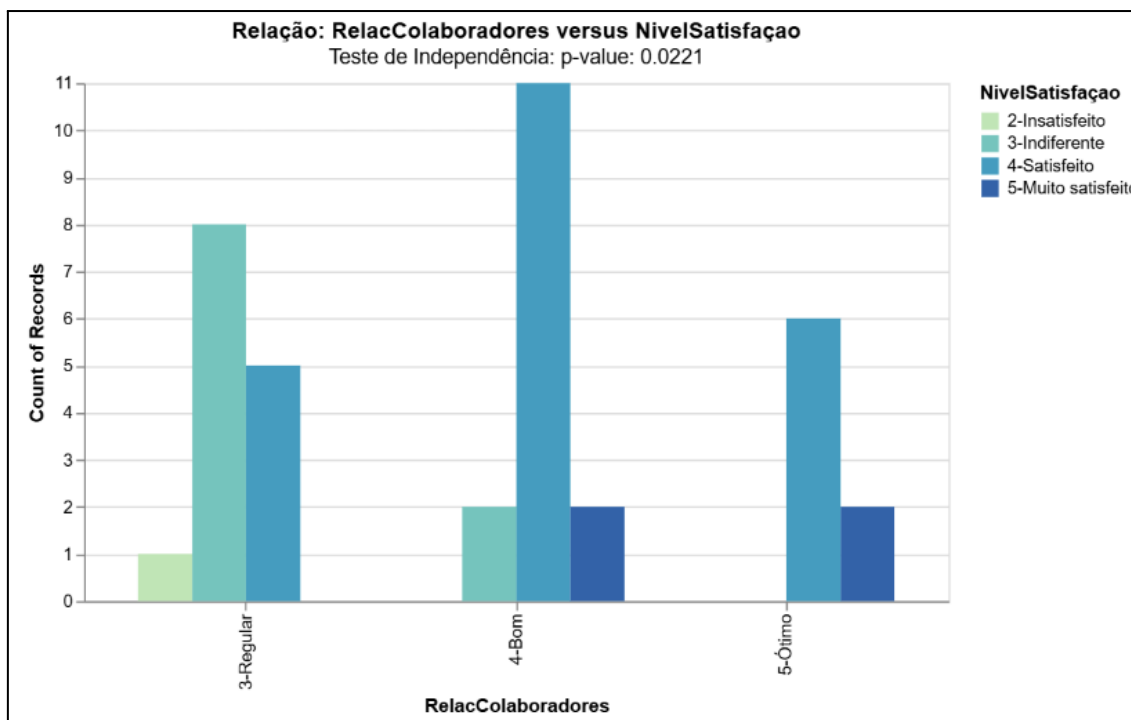
Entre as cinco hipóteses principais que buscavam associação entre os dados sociodemográficos dos respondentes e os relacionamentos interpessoais, apenas a H_1 apresentou significância estatística e pôde ser confirmada parcialmente pelos resultados da pesquisa. Isso demonstra que certas características do perfil dos respondentes da pesquisa podem influenciar nos relacionamentos, em alguns aspectos.

4.5.6 Hipótese 6 - Relacionamentos interpessoais e nível de satisfação organizacional

Um dos objetivos específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso é correlacionar as percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais com o nível de satisfação organizacional. Portanto, o teste estatístico da H_6 é justamente verificar se “Há influência das percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais no seu nível de satisfação organizacional”.

Observa-se, na Tabela 16, que a H_{6a} apresentou um *p-value* de 0,02, indicando a existência de significância estatística entre as suas variáveis analisadas, portanto, a percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos com os colegas de trabalho influencia na sua satisfação organizacional.

Gráfico 2 - Relacionamento com os colaboradores e nível de satisfação organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

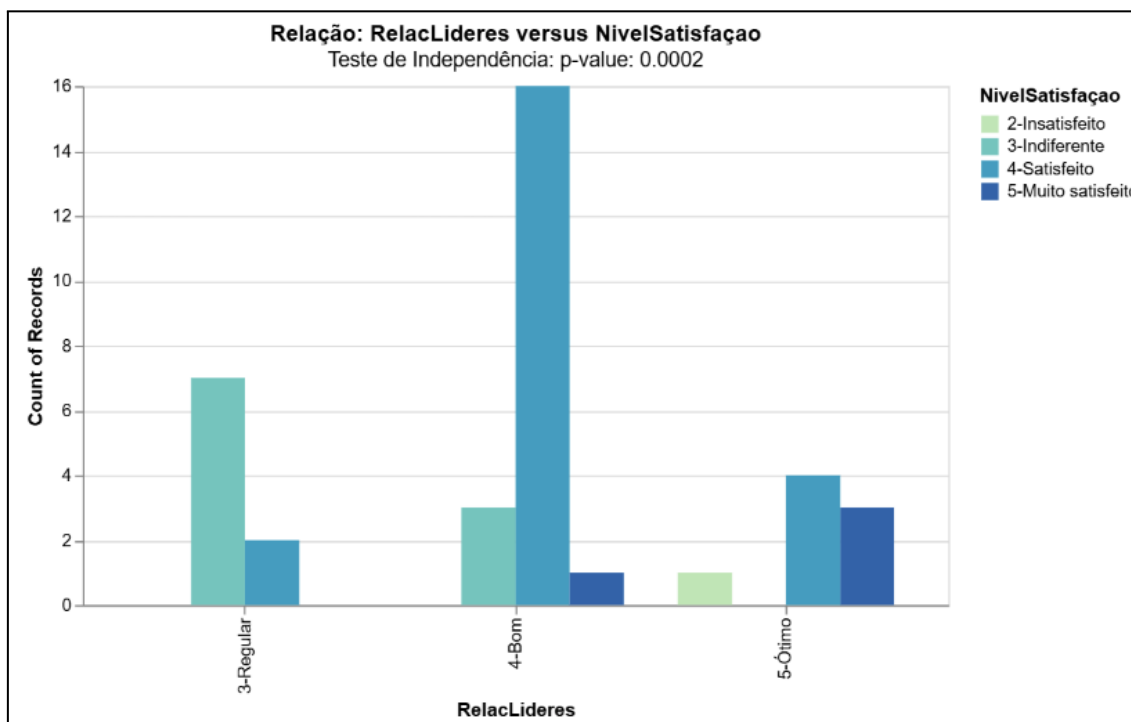
O Gráfico 2 ilustra uma concentração de respostas em “regular” quanto à avaliação dos relacionamentos entre os colaboradores e, no mesmo conjunto de colunas predominou o nível de satisfação classificado como “indiferente”, ou seja, indivíduos que não percebem os relacionamentos com os colegas de uma forma muito positiva tendem a avaliar o seu nível de satisfação organizacional em opções intermediárias. Em contrapartida, aqueles que percebem os relacionamentos como “bons” e “ótimos” tendem a estar mais “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, indicando que há associação entre a maneira como os relacionamentos entre os colaboradores são percebidos e os níveis de satisfação mais positivos.

Por sua vez, o Gráfico 3 evidencia o teste de independência da H_6b , que também apresentou significância estatística para rejeitar a hipótese nula (H_0) e prevalecer o que se afirma em H_6b . Os resultados indicam que há influência da percepção dos colaboradores sobre os relacionamentos com os líderes no nível de satisfação organizacional. Nota-se o mesmo padrão de distribuição de respostas do Gráfico 2, embora o *p-value* da H_6b (0,00) tenha sido menor em relação ao *p-value* da H_6a (0,02).

Os indivíduos que percebem os relacionamentos com os líderes como “bons” e “ótimos” tendem a indicar que estão “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, enquanto aqueles que avaliam os relacionamentos como “regulares” tendem a indicar, em sua maioria, “indiferente”

para a satisfação organizacional, corroborando a importância das relações interpessoais para níveis de satisfação elevados.

Gráfico 3 - Relacionamento com os líderes e nível de satisfação organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A hipótese secundária H_{6c} não apresentou evidências estatisticamente significativas que possibilitassem a rejeição total da hipótese nula (H_0). Dessa forma, a hipótese principal (H_6) pôde ser parcialmente confirmada, a partir dos resultados obtidos nas hipóteses secundárias H_{6a} e H_{6b} .

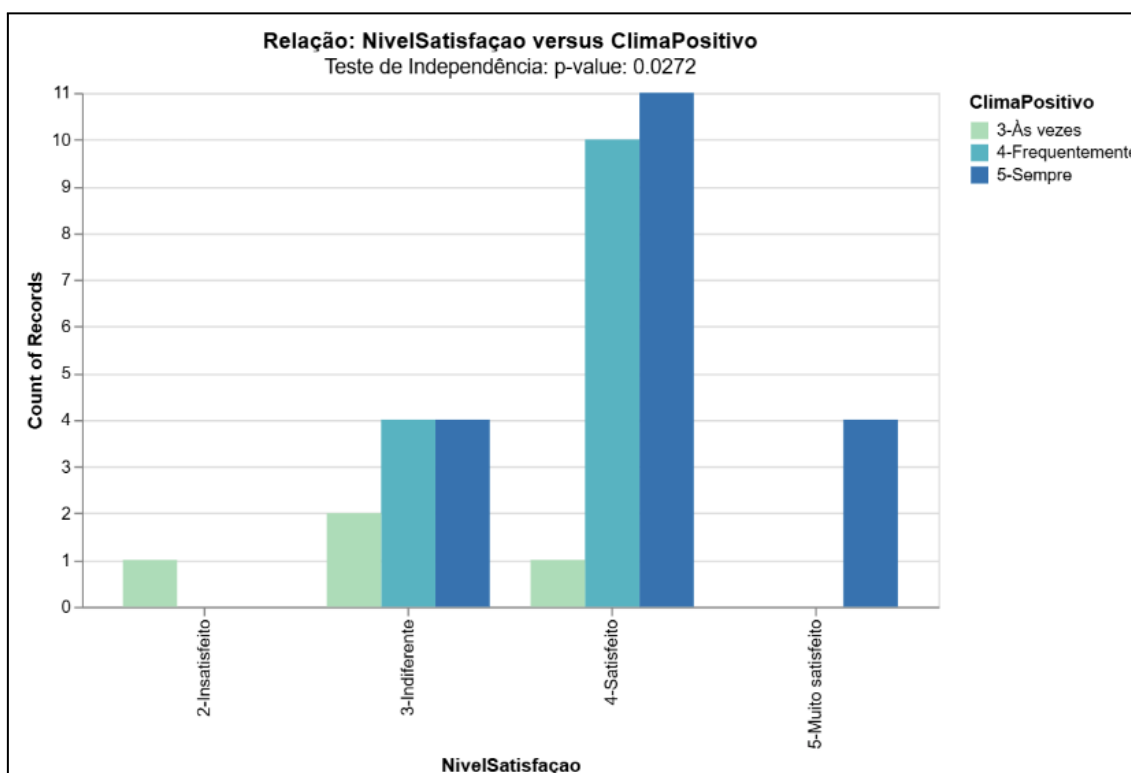
4.5.7 Hipótese 7 - Nível de satisfação organizacional e autopercepção

A H_7 pressupõe que “Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na autopercepção sobre as suas características pessoais”. Para verificar a validade dessa hipótese principal, foram elaboradas 18 hipóteses secundárias, uma para cada aspecto proposto no bloco 5 do instrumento de pesquisa (Apêndice I). Para as 18 associações resultantes do cruzamento realizado pelo *Google Colab*, apenas três apresentaram significância estatística.

O Gráfico 4 corresponde à hipótese secundária H_{7b}: “Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão clima positivo”. O teste de independência para a associação entre o nível de satisfação organizacional e o clima positivo resultou em um *p-value* de 0,03, indicando que a hipótese nula (H₀) apresenta evidências estatisticamente significativas para ser rejeitada, prevalecendo a hipótese H_{7b}. Logo, o nível de satisfação do colaborador influencia no estabelecimento de um clima positivo na empresa.

Nota-se, no Gráfico 4, uma concentração expressiva de respostas em “satisfeito” para o nível de satisfação e também em “frequentemente” e “sempre” para o clima positivo, nas mesmas colunas. Em suma, esse resultado destaca uma tendência de autopercepção mais positiva à medida que o colaborador julga-se satisfeito com o trabalho.

Gráfico 4 - Nível de satisfação organizacional e clima positivo

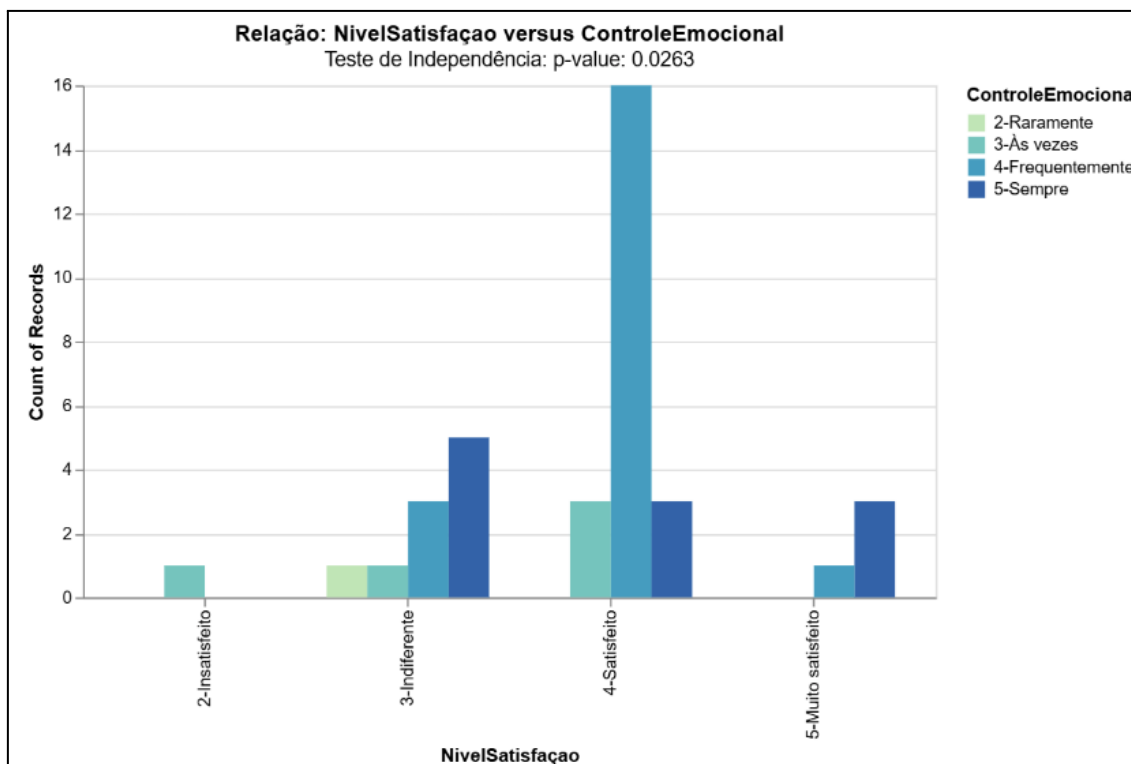


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A segunda hipótese alternativa (ou secundária) que apresentou significância estatística foi a H_{7c}, cuja afirmação era: “Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão controle emocional”. A correlação entre as duas variáveis categóricas analisadas resultou em um *p-value* de 0,03, apontando para a prevalência da H_{7c} e para a rejeição H₀. Desta forma, a satisfação dos indivíduos influencia nas suas percepções

sobre a capacidade de controle emocional. O Gráfico 5 retrata que quanto maior a satisfação com o trabalho, mais positivas mostram-se as percepções dos colaboradores sobre o controle emocional.

Gráfico 5 - Nível de satisfação organizacional e controle emocional

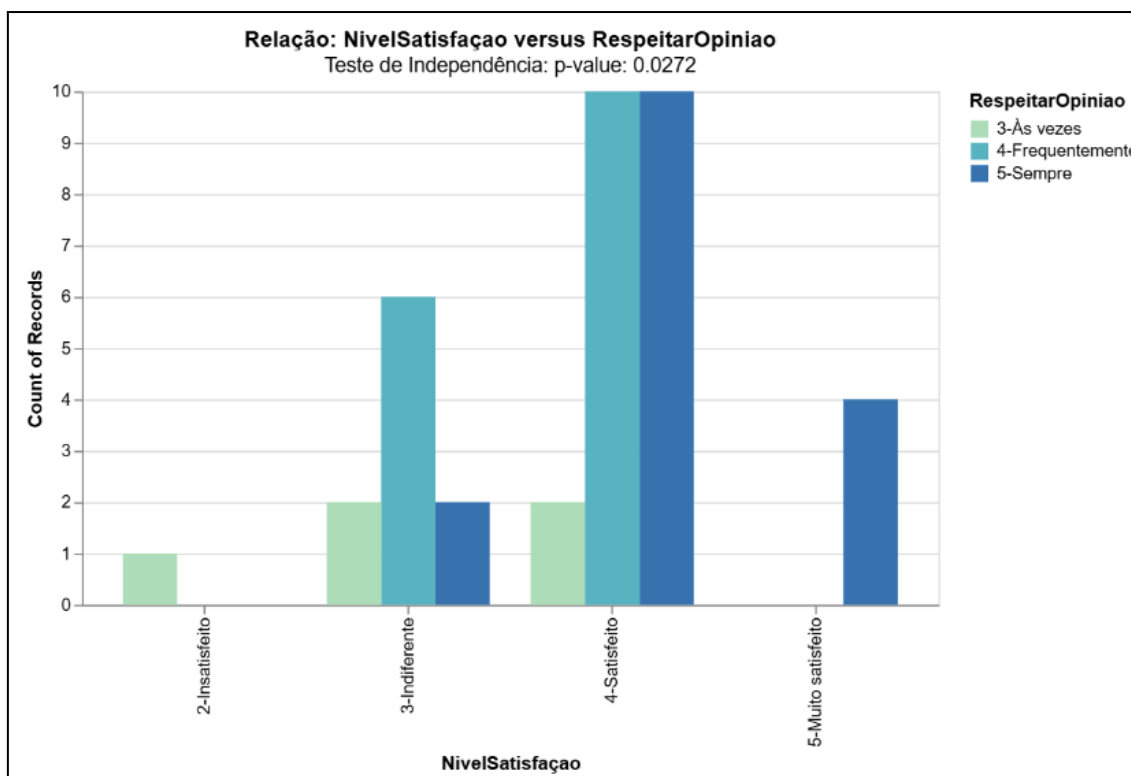


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A terceira hipótese alternativa confirmada foi a H_{7n} : “Há influência do nível de satisfação organizacional dos colaboradores na dimensão respeitar opinião”. O teste de independência indicou associação estatística com significância para a relação entre as duas variáveis (p -value de 0,03), conduzindo à rejeição da H_0 . Portanto, o nível de satisfação dos indivíduos influencia nas suas percepções acerca do respeito à opinião alheia.

O Gráfico 6 comprova de forma visual a associação entre as variáveis, destacando que os colaboradores “insatisfeitos” costumam respeitar a opinião do outro “às vezes”, enquanto para os “indiferentes” prevalece uma predominância de resultados em “frequentemente” e “sempre”. A tendência indicada é de que os níveis mais elevados de satisfação organizacional reflitam em índices maiores para as opções “frequentemente” e “sempre”, quanto à capacidade de respeito às opiniões do próximo.

Gráfico 6 - Nível de satisfação organizacional e respeitar opinião



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre as 18 hipóteses secundárias testadas, 3 delas (H_{7b} , H_{7c} e H_{7n}) apresentaram evidências estatísticas para que prevalecesse em relação a hipótese nula (H_0). A partir disso, os resultados indicam que a H_7 pode ser confirmada parcialmente, logo, para algumas dimensões da autopercepção sobre as características pessoais o nível de satisfação organizacional influencia significativamente, conforme já pontuado até o momento.

A construção e o teste estatístico das hipóteses possibilitaram a identificação de correlação entre a faixa etária dos respondentes e as suas percepções sobre os relacionamentos com os líderes; a correlação entre os relacionamentos com os colegas de trabalho e o nível de satisfação; entre os relacionamentos com o líderes e o nível de satisfação; e entre o nível de satisfação e a capacidade de estabelecer clima positivo, controle emocional e respeito à opinião.

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa, percebe-se que os relacionamentos interpessoais refletem em diversas áreas dentro do ambiente organizacional e podem interferir na forma como os colaboradores se sentem em relação à sua satisfação com a empresa. Por conseguinte, baixos índices de satisfação podem conduzir à problemas como absenteísmo, rotatividade, desalinhamento do clima organizacional e falta de integração com a cultura

interna, da mesma forma que índices de satisfação positivos tendem ao desenvolvimento e ao crescimento da empresa (Coda, 2023).

4.6 Sugestões de melhorias para os relacionamentos interpessoais da DGA

A seção 4.6 foi desenvolvida com o objetivo de apresentar sugestões de melhorias para a DGA, tais quais foram elaboradas com base nas respostas opinativas dos colaboradores à pergunta 4, da seção 4, do instrumento de pesquisa (ver Apêndice I). Além disso, o cenário atual da empresa, os resultados obtidos na análise estatística descritiva de todas os questionamentos realizados ao longo da pesquisa e a fundamentação teórica deste TCC, também embasaram as sugestões propostas.

O Quadro 6 apresenta a transcrição das respostas dos colaboradores à pergunta 4 da seção 4: “O que, na sua opinião, poderia ser melhorado nos relacionamentos interpessoais da empresa para aumentar a sua satisfação organizacional?”. As respostas obtidas podem ser utilizadas pela empresa como um diagnóstico complementar à análise dos resultados das seções anteriores, permitindo iniciativas que tragam melhorias para as relações cotidianas no ambiente de trabalho da DGA.

Quadro 6 - Opinião dos colaboradores sobre ações voltadas aos relacionamentos interpessoais

Transcrição das respostas
Acredito que as pessoas poderiam fazer um pouco a mais do que apenas as funções que foram contratadas. Ajudaria muito;
Em reuniões, colocar comercial e produção juntos, para tratar detalhes dos projetos;
Menos reuniões, mais ações;
Respeitar cada setor do trabalho, mantendo organização conforme cada operador requer;
Proatividade dos colaboradores, pensar nos outros setores e não somente no próprio setor;
Postura dos colaboradores;
Mais reuniões entre comercial e produção;
Mais comunicação entre as equipes que estão realizando as demandas;
Mais feedbacks construtivos para facilitar o crescimento individual e coletivo;
Diminuição da arrogância, brincadeiras de mal gosto e compreensão dos demais;
Comprometimento e respeito;
Alinhamentos mais constantes, ainda existem falhas comunicativas internas nas relações entre setor x setor;
Hoje já temos uma boa comunicação, mas ocorrem ainda algumas falhas, poderia ser melhorado isso. E também ações mais focadas em cada área para melhor desenvolvimento da equipe e das ações gerais.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 7 expõe propostas de ações de melhoria e suas respectivas descrições, que podem aprimorar os relacionamentos interpessoais da DGA e refletirem na satisfação organizacional dos colaboradores. Destaca-se que são apenas propostas, assim sendo, a DGA deve avaliar aquelas que são passíveis de aplicação na sua realidade organizacional e que trarão benefícios tanto para a empresa quanto para a equipe.

Quadro 7 - Sugestões de melhoria para os relacionamentos interpessoais da DGA

(continua)

Sugestão	Descrição
Rede social corporativa	A rede social corporativa poderia funcionar como um canal de comunicação entre todas as pessoas da empresa, no qual ocorreriam as trocas formais de informação e somente poderiam ser tratados assuntos do ambiente organizacional — por exemplo, recados importantes, datas comemorativas, reuniões, compartilhamento de fotos de projetos, bastidores da produção — bem como curiosidades do processo produtivo. O objetivo dessa ferramenta é reduzir ruídos de comunicação, aproximar colaboradores de diferentes setores e fortalecer o senso de pertencimento.
Escala de café mista entre os setores	A escala de café com equipes mistas poderia promover maior integração entre colaboradores e líderes de todos os setores da empresa. Essa prática estimularia a troca de informações e ideias, possibilitando que indivíduos que raramente interagem entre si tenham a oportunidade de se conhecer melhor.
Reuniões produtivas com assuntos pré-estabelecidos	Entre os apontamentos da equipe sobre melhorias para os relacionamentos interpessoais, identificou-se a comunicação e a necessidade de mais alinhamento entre os setores como sugestões frequentes. Nesse sentido, a realização de reuniões breves, produtivas e com temas pré-definidos poderia ser uma opção para atenuar esses problemas. Ressalta-se a necessidade de manter o rigor com o tema e o horário de início e término, a fim de garantir que sejam tratados somente assuntos pertinentes e não se tornem encontros cansativos. Além disso, para cada grande projeto que a empresa fecha com um cliente, poderia ser realizada uma reunião de alinhamento entre todos os indivíduos que farão parte da execução do projeto, para que sejam sanadas dúvidas e diminuídas distorções comunicativas.

Quadro 7 - Sugestões de melhoria para os relacionamentos interpessoais da DGA

(conclusão)

Sugestão	Descrição
<i>Stand-up meetings</i>	As <i>stand-up meetings</i> são reuniões rápidas e diárias, que não devem durar mais do que cinco minutos, em que cada equipe que está conduzindo um projeto se reúne brevemente para tratar três pontos: <i>o que eu fiz ontem, o que eu vou fazer hoje e quais obstáculos estão me impedindo de progredir</i> . O objetivo é que a <i>stand-up meeting</i> integre os colaboradores já no início do expediente, levante possíveis problemas que precisam ser resolvidos no dia e deixe a equipe ciente do andamento das tarefas. Dessa forma, a empresa pode alcançar mais produtividade e reduzir as chances de retrabalhos decorrentes de ruídos na comunicação.
<i>Workshops</i> trimestrais temáticos	A sugestão de <i>workshops</i> temáticos tem por objetivo desenvolver temas específicos trimestralmente, de acordo com as maiores necessidades ou oportunidades do momento. A empresa poderia trazer profissionais para trabalhar comunicação não-violenta, prevenção do câncer de mama e colo de útero, dinâmicas grupais, planejamento financeiro, orçamento pessoal, inteligência emocional, liderança, manutenção preventiva veicular e outros temas que sejam relevantes ao desenvolvimento da equipe e promovam momentos de troca de experiências. Como alternativa, a empresa poderia formar parcerias com clientes interessados em trazer esses <i>workshops</i> , possibilitando, em troca, a divulgação de suas marcas.
Mural de ideias e inspirações	O mural constitui-se de um espaço físico em que todos podem ser compartilhadas frases de inspiração e novas ideias. Diariamente um colaborador diferente poderia ser responsável por fazer a pergunta do dia, como por exemplo: <i>pelo que você é grato hoje?</i> , <i>qual o desafio que te move?</i> ou <i>como você solucionaria este problema?</i> . O quadro, que pode ser elaborado com a criatividade da empresa, ficaria disponível para a equipe preenchê-lo e visualizá-lo ao longo do dia.
Jogos de tabuleiro e livros na área de convivência comum	A disponibilização de jogos de tabuleiro e livros na área de convivência comum pode contribuir para um ambiente de pausa mais acolhedor. Considerando que alguns colaboradores realizam suas refeições na empresa, tais elementos favorecem a integração entre equipes, reduzem a tensão cotidiana e ampliam a sensação de bem-estar durante os intervalos, além de trazer o colaborador para o aproveitamento do tempo presente.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Observou-se que a DGA possui uma área de Gestão de Pessoas consolidada, que já desenvolveu um Programa de Cargos e Salários para todas as funções, além de ter estruturado

um programa de integração para novos colaboradores, a empresa realiza periodicamente pesquisas de clima organizacional e efetua o rateio da cadeia produtiva — que é semelhante à distribuição anual do PPR (Programa de Participação nos Resultados). As sugestões indicadas no Quadro 7 visam trazer complementaridade para as boas práticas já adotadas pela DGA e proporcionam melhorias nas relações interpessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relacionamentos interpessoais estão presentes, inevitavelmente, no cotidiano dos ambientes organizacionais, exigindo que indivíduos de todos os níveis hierárquicos desenvolvam essa *soft skill* e saibam relacionar-se de forma positiva e harmônica uns com os outros, nas mais diversas situações. A presença constante da conectividade, a necessidade de resolução rápida de problemas, a competitividade e o comportamento ansioso que muitas pessoas adquiriram nos últimos anos tornaram as relações cada vez mais desafiadoras e conflituosas, principalmente pelas dificuldades na comunicação, como evidenciam os resultados deste estudo.

Em se tratando de contextos de trabalho desafiadores e dinâmicos, os riscos psicossociais, abordados pela nova NR-1, são condições estressoras que podem prejudicar o desempenho profissional dos sujeitos. Dessa forma, relacionamentos interpessoais são um dos elementos que, se não gerenciados adequadamente como um risco à saúde e segurança no trabalho, podem resultar problemas psicológicos, os quais conduzem a números cada vez maiores de afastamentos das atividades laborais. Esse fato acarreta não só prejuízos individuais e organizacionais, mas também à sociedade como um todo.

Os relacionamentos interpessoais também são um dos cinco pilares da inteligência emocional, tal qual é uma competência comportamental amplamente requisitada e valorizada no cenário organizacional contemporâneo, fundamentando a importância do estudo da temática. Com base nessas premissas, o problema norteador da pesquisa foi: Quais as percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho e a correlação com seu nível de satisfação organizacional?

A pesquisa em questão justifica-se como uma ferramenta relevante de diagnóstico dos relacionamentos interpessoais e da satisfação organizacional da empresa estudada, podendo ser utilizada para ações de melhorias internas, tomadas de decisões e reforço de pontos assertivos que a empresa vem realizando. Além da contribuição para o meio empresarial, o estudo também fortalece a comunidade acadêmica, provendo material científico que pode ser replicado e analisado em outros contextos. A sociedade como um todo, portanto, recebe influência, uma vez que esse busca incentivar a autoanálise dos respondentes sobre a forma como conduzem os seus relacionamentos acerca das características pessoais que são importantes e que podem ser aprimoradas para favorecer a qualidade nessas interações.

Diante do exposto, este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) teve como objetivo geral identificar as implicações das percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos

interpessoais no nível de satisfação organizacional, em uma empresa de comunicação visual, localizada no município de Ituporanga, Santa Catarina. Ressalta-se que foi possível atingir o objetivo geral proposto, através do cumprimento de todos os objetivos específicos expostos nos parágrafos seguintes.

O instrumento de pesquisa desenvolvido e a fundamentação teórica sob a ótica de autores clássicos e contemporâneos possibilitaram averiguar as percepções dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre colaborador-colaborador, colaborador-liderança e colaborador-cliente, destacando-se que os respondentes apontaram avaliações majoritariamente positivas para os relacionamentos entre colaborador-cliente e colaborador-liderança. A dimensão colaborador-colaborador apresentou índices mais heterogêneos entre os votos nas opções positivas (bom e ótimo) e nas demais opções (regular, ruim e péssimo). Portanto, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho representam a dimensão que demanda maior atenção por parte da empresa, tendo em vista que são as relações mais próximas.

O trabalho tinha como meta evidenciar pontos de atenção e aspectos positivos dos relacionamentos interpessoais com base nas percepções dos colaboradores. Assim, por meio da tabulação das perguntas de múltipla-escolha, nas quais eles apresentaram justificativas para as suas respostas referentes ao nível de satisfação organizacional, tendo como embasamento os relacionamentos que eles estabelecem na empresa, foi possível verificar esses aspectos. Logo, essas justificativas evidenciam implicações positivas ou negativas que os relacionamentos podem gerar na satisfação com o trabalho, dando suporte para a elaboração do quadro de sugestões de melhorias.

O estudo realizado também permitiu que fosse analisado o nível de satisfação organizacional dos colaboradores considerando a forma como os relacionamentos interpessoais são estabelecidos na empresa. Desta forma, verificou-se que mais de dois terços dos participantes indicaram estar satisfeitos e muito satisfeitos com o contexto organizacional. Aproximadamente um terço afirmou estar indiferente e insatisfeito. Dentre os motivos para estas avaliações estão: dificuldades na comunicação, falta de apoio entre os setores, falta de iniciativa, dificuldades de colaboração e espírito de equipe.

Foram correlacionadas as percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais com o nível de satisfação organizacional, por meio da aplicação dos testes de independência, indicando que as percepções sobre as relações com os colegas de trabalho e com os líderes implicam no seu nível de satisfação organizacional. Logo, quanto mais positivas as percepções, melhores os resultados para a satisfação. Em contrapartida, os

relacionamentos entre colaboradores e clientes não apresentaram associação estatística. Houve também associação entre a faixa etária dos colaboradores e as suas percepções sobre os relacionamentos com os líderes; além de associação entre o nível de satisfação organizacional e os aspectos clima positivo, controle emocional e respeito à opinião. Em virtude disso, 3 das 7 hipóteses analisadas na seção 4 foram confirmadas parcialmente, disponibilizando dados relevantes à organização.

O penúltimo objetivo deste estudo propôs o incentivo à autoanálise para a manutenção da qualidade dos relacionamentos no ambiente profissional e foi alcançado com a aplicação da seção de autopercepção do instrumento de pesquisa. Por fim, foram sugeridas ações de melhoria que podem ser implantadas na empresa conforme a disponibilidade, uma vez que bons relacionamentos podem tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável, reduzindo a rotatividade, o absenteísmo e melhorando a produtividade. Desta forma, ressalta-se que todos os objetivos propostos foram atingidos.

O foco temático da pesquisa e dos objetivos deste TCC vai ao encontro das ideias defendidas por Coda (2023), especialmente em se tratando de satisfação organizacional e relacionamentos interpessoais. Além disso, confirma as abordagens de Goleman (2012a, 2012b e 2015) acerca das habilidades sociais (relacionamentos interpessoais) enquanto pilar da inteligência emocional, assim como corrobora com os conceitos definidos por Chiavenato (2003, 2021a, 2021b, 2021c e 2021d) sobre o comportamento dos indivíduos na estrutura do ambiente organizacional ao longo do tempo e sua importância, principalmente frente o contexto atual, que se encontra relativamente mutável e dinâmico.

É inegável que este estudo apresentou limitações, principalmente quanto ao número de colaboradores que se abstiveram de responder o questionário e aqueles que deixaram as perguntas abertas incompletas, restringindo as informações disponíveis para análise do cenário da empresa. Contudo, convém destacar que apesar da ausência de participação de algumas pessoas, houve uma adesão de aproximadamente 88% dos colaboradores, fator que contribuiu com os resultados recebidos.

Sugere-se a aplicação desta pesquisa com um grupo mais amplo de indivíduos em outras organizações, possibilitando uma análise estatística inferencial mais completa, uma vez que quanto maior o grupo de participantes, menor tende a ser a margem de erro e maior a precisão dos efeitos reais que se busca avaliar. Ademais, novas pesquisas podem ser realizadas buscando-se compreender a influência dos relacionamentos interpessoais em outras áreas organizacionais, como a produtividade da empresa, a qualidade de vida dos colaboradores, os resultados financeiros e outras dimensões da esfera empresarial.

O conjunto dos resultados analisados reforça a importância do direcionamento da atenção das organizações para a forma como o seu público interno se relaciona, levando em consideração que o efeito desses relacionamentos ressoa na satisfação dos indivíduos e também nas percepções pessoais sobre como eles lidam com o ambiente de trabalho e o percebem. Diante disso, este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) contribui para com os estudos na área de Gestão de Pessoas, dentro da ciência da Administração, mas não esgota o tema, deixando espaço para que outras pesquisas possam evoluir e ampliar os assuntos abordados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Indústria 4.0: princípios básicos, aplicabilidade e implantação na área industrial**. Rio de Janeiro: Érica, 2019. E-book. ISBN 9788536530451. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536530451/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

ALTINDAĞ, E.; KÖSEDAĞI, Y. The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Proceedings of the 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM-2014). v. 210, p. 270–282, 2 dez. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815057146>. Acesso em: 19 mar. 2025.

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, [S.L.], n. 123, p. 407-427, set. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/cbc3JDzDvxTqK6SDTQzJJLP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.

BARSANO, Paulo R.; BARBOSA, Rildo P. **Higiene e Segurança do Trabalho**. Rio de Janeiro: Érica, 2014. E-book. ISBN 9788536514154. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536514154/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BASSANEZI, Rodney C. **Modelagem matemática - teoria e prática**. São Paulo: Editora Contexto, 2015. E-book. ISBN 9788572448932. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788572448932/>. Acesso em: 26 set. 2025.

BONETTO, Anna. L. da C. P.; NAUMANN, Cleverson; OLIVEIRA, Luiz. G. de. Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 152–164, fev. 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/352>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BORJAS, Jorge. **Economia do Trabalho**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. E-book. ISBN 9788580550641. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550641/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno**. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/governo-federal-atualiza-nr-01-para-incluir-riscos-psicossociais-e-reconstitui-comissao-do-benzeno>. Acesso em: 26 fev. 2025.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I – Termos e definições” da NR-1.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 ago. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saud-e-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 28 jul. 2025.

_____. Ministério da Previdência Social. **Acompanhamento mensal de benefícios por incapacidade – B31 – 2024: síntese com CID-10 e fórmulas.** Brasília, DF, 19 fev. 2025a. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/acidente_trabalho_incapacidade/acompanhamentomensal_b31_2024_completo_cid10_sinteseweb-19-02-2025-com-formulas-1.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho – NR-1:** Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Brasília, DF, 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saud-e-no-trabalho/sst-portarias/2025/portaria-mte-no-765-prorroga-inicio-de-vigencia-cap-1-5-da-nr-01.pdf/view>. Acesso em: 28 jul. 2025.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 765, de 15 de maio de 2025. Prorroga até 25 de maio de 2026 o início da vigência da nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR 1).** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 maio 2025c. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saud-e-no-trabalho/sst-portarias/2025/portaria-mte-no-765-prorroga-inicio-de-vigencia-cap-1-5-da-nr-01.pdf/view>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASILEIRO, Eduardo T. **Quarta Revolução Industrial e Direito do Trabalho.** São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. ISBN 9786556276113. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276113/>. Acesso em: 17 abr. 2025.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 1 v.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 162 p.

CHIAMAHA, Robert D. *et al.* An investigation on the influence of organizational climate and gender on interpersonal relationship. **Journal of Pharmaceutical Negative Results**, v. 13, special issue 5, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366139732_An_Investigation_on_The_Influence_of_Organizational_Climate_and_Gender_on_Interpersonal_Relationship. Acesso em: 26 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.

———. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020a. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

———. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020b. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

———. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020c. E-book. ISBN 9788597025729. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025729/>. Acesso em: 03 out. 2025.

———. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021a. E-book. ISBN 9786559771233. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771233/>. Acesso em: 18 jul. 2025.

———. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021b. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

———. **Desempenho Humano nas Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021c. E-book. ISBN 9786559771219. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771219/>. Acesso em: 17 abr. 2025.

———. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021d. E-book. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/>. Acesso em: 17 abr. 2025.

———. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021e. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770649/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

CLIENTE. In: **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa** [recurso eletrônico]. São Paulo: UOL, [s.d.]. Disponível em: https://houaiss.uol.com.br/houaission/apps/uol_www/vopen/html/inicio.php/c3b/cliente. Acesso em: 25 jul. 2025.

CODA, Roberto. **Competências Comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Oficina do Livro Editora, 2023. 363 p.

COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal Of Sociology**, [S.L.], v. 94, p. 1-2, jan. 1988. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1086/228943>. Acesso em: 18 out. 2025.

CONFLITO. In: MICHAELIS, **Dicionário Michaelis Online**. São Paulo: UOL, [s.d.]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 380 p.

COSTA, Wellington Soares da; SILVA, Maria Amélia Sousa Lima; FLORES, Juliana de Oliveira. Relacionamento interpessoal no trabalho: contribuições teóricas de Lewin, Schutz e Gardner. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 25, n. 1, p. 7-21, 2022. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/757/553>. Acesso em: 28 jul. 2025.

DALAL, Helmy Jameel Abu *et al.* The Mediating Role of Work Satisfaction in the Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment of Healthcare Professionals: a cross-sectional study. **Healthcare**, [S.L.], v. 11, n. 6, p. 806, 9 mar. 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10048567/>. Acesso em: 18 out. 2025.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Competência Social e Habilidades Sociais**: manual teórico e prático. Rio do Janeiro: Vozes, 2017. 256 p.

DEVORE, Jay L. **Probabilidade e estatística para engenharia e ciências**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484485/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

DUPAS, Gilberto. Ética e poder na sociedade da informação: revendo o mito do progresso. **Revista Brasileira de Educação**, [S.L.], n. 18, p. 117-122, dez. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/syjZBc3hdzL6dGvbQCtSHdv/?lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2025.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia científica**: ciência, ensino, pesquisa. (Métodos de pesquisa). 3.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018. E-book. ISBN 9788536702742. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536702742/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

EXTREMERA, N.; DURÁN, A.; REY, L. La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. **Ansiedad y Estrés**, Madrid, v. 11, n. 1, p. –, 2005. Disponível em: <https://www.ansiedadystres.es/sites/default/files/rev/ucm/2005/anyes2005a7.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

FERREIRA, Juliana C.; PATINO, Cecilia M.. What does the p value really mean? **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, [S.L.], v. 41, n. 5, p. 485-485, out. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jbpneu/a/SWk5XsCsXTW7GBZq8n7mVMJ/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2025.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas** - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

FILHO, Antonio N. B. **Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental**, 5ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597018752. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018752/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [S.L.], v. 35, n. 122, p. 229-248, dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/TsQsX3zBC8wDt99FryT9nnj/?lang=pt>. Acesso em: 19 abr. 2025.

FREDIANI, Yone. **Direito do trabalho**. Barueri: Manole, 2011. E-book. ISBN 9788520444351. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520444351/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

FUNDACENTRO. **Abril Verde alerta para a saúde e segurança no trabalho**. Brasília, DF: Fundacentro, 4 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2025/abril/abril-verde-alerta-para-a-saude-e-seguranca-no-trabalho>. Acesso em: 28 jul. 2025.

GALVÃO-COELHO, Nicole L.; SILVA, Hélderes P. A.; SOUSA, Maria B. C. de. Resposta ao estresse: II. resiliência e vulnerabilidade. **Estudos de Psicologia**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 72-81, abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/xNsfcKpGVHj9NjgDrJgWTGq/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2025.

GARDNER, Howard. *et al.* **Inteligências Múltiplas ao redor do mundo**. São Paulo: Artmed, 2010. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Inteligencias_Multiplas/17jdnqX_R0UC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=howard+gardner&printsec=frontcover. Acesso em: 01 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2008. 216 p.

———. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 27 set. 2025.

———. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 01 mai. 2025.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a. 383 p.

———. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012b. 116 p.

———. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 142 p.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 299 p.

GOMES, Maria Aparecida de Paulo; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. A Inteligência Emocional e Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho: uma revisão sistemática. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 14, n. 53, p. 1044-1068, 28 dez. 2020. Lepidus Tecnologia. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2926>. Acesso em: 28 jul. 2025.

GOOGLE. **Google Colaboratory**. Versão beta. Mountain View, CA: Google LLC, 2025. Disponível em: <https://colab.research.google.com/>. Acesso em: 02 set. 2025.

GRELLE, Kaitlin *et al.* The Generation Gap Revisited: Generational Differences in Mental Health, Maladaptive Coping Behaviors, and Pandemic-Related Concerns During the Initial COVID-19 Pandemic. **Journal of Adult Development**, v. 30, n. 4, p. 1-12, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9934502/>. Acesso em: 7 set. 2025.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Porto Alegre: +A Educação – Cengage Learning Brasil, 2024. E-book. ISBN 9786555583748. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583748/>. Acesso em: 18 jul. 2025.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações**: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica Business, 2018. E-book. ISBN 9788551304051. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788551304051/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Psychosocial risks and stress at work**. Genebra: ILO, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>. Acesso em: 28 jul. 2025.

ISTAS – Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. **Guía de Intervención en Organización del Trabajo y Salud**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em:

<https://istas.net/descargas/Guia%20Intervenci%c3%b3n%20OrgTrab%20Salud%20def.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597012873. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012873/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

KANAN, Lilia A.; ARRUDA, Marina P. de. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, [S. l.], v. 30, n. 4, 2013. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/estpsi/article/view/8703>. Acesso em: 21 abr. 2025.

KAUFMANN, Martina; QUIRIN, Markus; BAUMANN, Nicola. Blaming others: individual differences in self-projection. **Personality And Individual Differences**, [S.L.], v. 196, out. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886922002264?>. Acesso em: 18 out. 2025.

KAWAMICHI, Hiroaki *et al.* Perceiving active listening activates the reward system and improves the impression of relevant experiences. **Social Neuroscience**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 16-26, 4 set. 2014. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4270393/>. Acesso em: 19 set. 2025.

KROSS, Ethan; ONG, Madeline; AYDUK, Ozlem. Self-Reflection at Work: why it matters and how to harness its potential and avoid its pitfalls. **Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 441-464, 23 jan. 2023. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024406>. Acesso em: 18 out. 2025.

LACOMBE, Francisco J. M. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502089181/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

———. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

LEITÃO, Sergio. P.; FORTUNATO, Graziela.; FREITAS, Angilberto. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 883–907, set./out. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bDxdSBCWbgBVLxHmDSsDHGR/?>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

———. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021a. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

———. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021b. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

———. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 01 mai. 2025.

MARTINEZ, Edson Z. **Bioestatística para os cursos de graduação da área da saúde**. São Paulo: Editora Blucher, 2015. E-book. ISBN 9788521209034. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521209034/>. Acesso em: 26 set. 2025.

MARTINS, Sergio P. **Direito do Trabalho**. 35. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. 1133 p.

———. **Direito do trabalho**. 40. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. ISBN 9788553622627. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553622627/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/>. Acesso em: 01 mai. 2025.

MATTOS, Ubirajara. **Higiene e Segurança do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2019. E-book. ISBN 9788595150959. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595150959/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495559/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

MAYER, John. D. What is Emotional Intelligence? **University of New Hampshire Scholars' Repository**, 2004.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary A. V. **Comportamento organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. E-book. ISBN 9788580554045. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580554045/>. Acesso em: 02 out. 2025.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2021. E-book. ISBN 978655583885. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583885/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

NETO, Francisco F. J.; CAVALCANTE, Jouberto de Q. P. **Direito do Trabalho** - 9ª Edição 2019. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597018974. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018974/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. E-book. ISBN 9788563308870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563308870/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

NOWAK, Andrzej *et al.* Subjective consistency increases trust. **Scientific Reports**, v. 13, n. 1, p. 5657, 2023. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41598-023-32034-4>. Acesso em: 20 set. 2025.

OLIVEIRA, Felipe; GUILHERME, Alexandre A.; MACHADO, Fabiana F. Autopercepção em crianças e o uso da escala SPPC: uma revisão sistemática. **Psicologia Escolar e Educacional**, [S.L.], v. 28, n. 1, p. 1-8, nov. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/CRN74ScVhKFzKqdVDBL9RqN/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 11 set. 2025.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502108950. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502108950/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

OMISORE, Bernard O.; ABIODUN, Ashimi R. Organizational Conflicts: causes, effects and remedies. **International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences**, [S.L.], v. 3, n. 6, p. 1-19, 19 dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273493998_Organizational_Conflicts_Causes_Effects_and_Remedies. Acesso em: 20 set. 2025.

PASQUINI, Nilton C. As revoluções industriais: uma abordagem conceitual. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, [S.L.], v. 08, n. 01, p. 29-44, 2020. Disponível em: <https://fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/235/206>. Acesso em: 19 abr. 2025.

PEREIRA, Ana Carolina Lemos *et al.* Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e18, 12 ago. 2020. DOI: 10.1590/2317-6369000035118. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>. Acesso em: 26 fev. 2025.

PERUZZO, Hellen E. *et al.* Influência do sexo, idade e tempo de atuação na percepção sobre o trabalho em equipe. **Reme-Revista Mineira de Enfermagem**, [S.L.], v. 21, n. 1, 3 ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rem/article/view/49888/40595?>. Acesso em: 18 out. 2025.

PYTHON SOFTWARE FOUNDATION. **Python**: Language Reference, version 3.10. Disponível em: <https://www.python.org/>. Acesso em: 02 set. 2025.

REICH, Tara C.; HERSHCOVIS, M. Sandy. Interpersonal relationships at work. **APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, [S.L.], p. 223-248, 2011. American Psychological. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2010-06019-006>. Acesso em: 29 jul. 2025.

RIESS, Helen. **The science of empathy**. Journal of Patient Experience, v. 4, n. 2, p. 74-77, 2017. DOI: 10.1177/2374373517699267. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2374373517699267>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ROUSSOS, Petros L. The Psychosocial Risks and Impacts in the Workplace Assessment Tool: construction and psychometric evaluation. **Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 104, 27 jan. 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/2/104?>. Acesso em: 28 jul. 2025.

RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho**: o sucesso do líder não depende só do Q.I. São Paulo: Cultrix, 2000. 215 p.

SALOVEY, Peter.; MAYER, John. D. **Emotional Intelligence**. Baywood Publishing Co., Inc., p. 185–211, 1990.

SANCHES, Ana M. H. F. **Implicações da Inteligência Emocional na Qualidade de Vida no Trabalho dos indivíduos das diferentes Gerações**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, nov. 2022. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/43358/1/Ana_Sanches.pdf. Acesso em: 29 jul. 2025.

SANDES, Fagner. **Direito do Trabalho e Processo do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2020. E-book. ISBN 9786555591682. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555591682/>. Acesso em: 03 mai. 2025.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 01 mai. 2025.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524925207/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SIFUENTES, Thirza R.; DESSEN, Maria A.; OLIVEIRA, Maria C. S. L. de. Desenvolvimento humano: desafios para a compreensão das trajetórias probabilísticas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.L.], v. 23, n. 4, p. 379-385, dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/QCtKJsmxWhK8KF8xt3HVPVd/?format=html&lang=pt#>. Acesso em: 06 set. 2025.

STURGEON, Jessica A.; ZAUTRA, Alex J.; OKUN, Morris A. Associations between financial stress and interpersonal events: a daily diary study of middle-aged adults and their life circumstances. **Psychology and Aging**, Washington, v. 29, n. 4, p. 803-813, dez. 2014. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9469473/>. Acesso em: 26 set. 2025.

THORNDIKE, Edward L. Intelligence and it uses. **Harper's Magazine**, 1920, p. 227-235.

UZZAMAN, Muhammad A. *et al.* Relations of income with interpersonal relationship. **Jagannath University Journal of Psychology**, v. 4, n. 1, p. 33-40, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335543296_Relations_of_Income_with_Interpersonal_Relationship. Acesso em: 18 out. 2025.

VANDERPLAS, Jake. **Altair**: declarative visualization in Python. Versão 5.3. Disponível em: <https://altair-viz.github.io/>. Acesso em: 02 set. 2025.

VIRTANEN, Pauli *et al.* **SciPy**: fundamental algorithms for scientific computing in Python. Versão 1.13. Disponível em: <https://scipy.org/>. Acesso em: 02 set. 2025.

ZANETTA, Dirce M. T.. **Métodos estatísticos**: coleta, tratamento e análise de dados; aplicação nas pesquisas de saúde pública, controle de doenças e epidemias. Módulo 5. São Paulo: USP/Univesp, [s.d.]. Disponível em: <https://share.google/ibeJHQnWw78A67uD7>. Acesso em: 11 set. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Questionário sobre os relacionamentos interpessoais e o nível de satisfação organizacional

Prezado(a) participante,

Meu nome é Isabely Laís Rengel Schäfer, sou acadêmica da 8ª fase do curso de Administração da UNIDAVI, de Rio do Sul. Este estudo faz parte do meu TCC e tem como objetivo identificar as implicações da percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no nível de satisfação dentro da empresa. Sua participação é fundamental para que eu possa entender pontos fortes e oportunidades de melhoria no seu ambiente de trabalho.

Gostaria de assegurar que todas as informações coletadas serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Nenhuma resposta será associada individualmente a você, e os dados serão utilizados apenas para fins de análise, respeitando a sua privacidade. O acesso e o tratamento dos dados serão realizados exclusivamente por mim, Isabely, e pela minha orientadora, Professora Mestra Andresa Jaqueline Toassi.

A versão final dos resultados será divulgada posteriormente a todos, respeitando os princípios éticos e a confidencialidade.

O questionário a ser respondido está dividido em cinco seções e tomará muito pouco do seu tempo:

Seção 1 - Dados pessoais

Seção 2 - Dados profissionais

Seção 3 - Percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais

Seção 4 - Percepção dos colaboradores acerca do nível de satisfação organizacional

Seção 5 - Percepção sobre suas características pessoais e sua forma de se relacionar com os outros no ambiente de trabalho

A sua ajuda é muito importante para que este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aconteça. Conto com você!

Seção 1 - Dados pessoais

1- Faixa etária:

- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 31 anos
- ☐ 32 a 37 anos
- ☐ 38 a 44 anos
- ☐ 45 a 51 anos
- ☐ Acima de 51 anos

2- Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3- Faixa de renda mensal individual:

- ☐ 1 a 2 salários mínimos (R\$ 1.518,00 a R\$3.036,00)
- ☐ 2 a 3 salários mínimos (R\$ 3.036,01 a R\$4.554,00)
- ☐ 3 a 4 salários mínimos (R\$ 4.554,01 a 6.072,00)
- ☐ 4 a 5 salários mínimos (R\$ 6.072,01 a R\$ 7.590,00)
- ☐ Mais que 5 salários mínimos (acima de R\$ 7.590,00)

4- Nível de escolaridade:

- ☐ 1º ao 4º ano incompleto
- ☐ 1º ao 4º ano completo
- ☐ 5º ao 9º ano incompleto
- ☐ 5º ao 9º ano completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação (especialização)
- ☐ Outro _____

5- Você possui algum curso específico em desenvolvimento pessoal? Se sim, cite quais.
(Por exemplo: oratória, liderança, gestão de pessoas, inteligência emocional, etc.)

Seção 2 - Dados profissionais

1- Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 7 anos
- ☐ 8 a 11 anos
- ☐ 12 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

2- Qual(is) cargo(s) você desempenha na empresa no momento?

Seção 3 - Percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais

1 – Como você avalia os relacionamentos interpessoais estabelecidos **entre os colaboradores** desta empresa (entre colegas de trabalho), excluindo líderes, gestores, clientes ou outros públicos?

- ☐ Péssimo ☐ Ruim ☐ Regular ☐ Bom ☐ Ótimo

2 - Se você considerou os relacionamentos interpessoais **entre os colaboradores**, como **“REGULAR”, “RUIM” ou “PÉSSIMO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam, caso tenha considerado REGULAR, RUIM ou PÉSSIMO)

- ☐ Falta de diálogo entre os colegas
- ☐ Clima de competição ou rivalidade
- ☐ Rigidez, teimosia e falta de flexibilidade
- ☐ Mau-humor e antipatia
- ☐ Arrogância e prepotência (se achar superior aos demais)
- ☐ Falta de empatia (habilidade de se colocar no lugar do outro)
- ☐ Falta de respeito e/ou grosseria
- ☐ Falta de apoio entre setores ou equipes
- ☐ Comunicação falha ou ineficaz
- ☐ Excesso de estresse entre os colaboradores
- ☐ Isolamento ou pouca integração entre os colaboradores
- ☐ Falta de iniciativa para o trabalho
- ☐ Outro (especifique): _____

3- Se você considerou os relacionamentos interpessoais **entre os colaboradores**, como **“BOM”** ou **“ÓTIMO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam, caso tenha considerado BOM ou ÓTIMO)

- ☐)Boa comunicação entre os colegas
- ☐)Respeito mútuo no ambiente de trabalho
- ☐)Colaboração e trabalho em equipe
- ☐)Apoio entre os colaboradores em momentos de necessidade
- ☐)Relações acolhedoras e positivas
- ☐)Compreensão das características individuais
- ☐)Facilidade para resolver conflitos
- ☐)Valorização das opiniões e ideias
- ☐)Sensação de confiança e segurança nas relações
- ☐)Proatividade e autonomia no trabalho
- ☐)Outro (especifique): _____

4 - Como você avalia os relacionamentos interpessoais estabelecidos **entre os colaboradores e os líderes/gestores** desta empresa?

☐)Péssimo ☐)Ruim ☐)Regular ☐)Bom ☐)Ótimo

5 - Se você considerou os relacionamentos interpessoais **entre os colaboradores e os líderes/gestores** como **“REGULAR”**, **“RUIM”** ou **“PÉSSIMO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam, caso tenha considerado REGULAR, RUIM ou PÉSSIMO)

- ☐)Falta de diálogo entre líderes e colaboradores
- ☐)Clima de competição ou rivalidade
- ☐)Rigidez, teimosia e falta de flexibilidade
- ☐)Mau-humor e antipatia
- ☐)Arrogância e prepotência (se achar melhor que os subordinados)
- ☐)Falta de empatia (habilidade de se colocar no lugar do outro)
- ☐)Falta de respeito e/ou grosseria
- ☐)Falta de apoio aos subordinados
- ☐)Comunicação falha ou ineficaz
- ☐)Falta de paciência
- ☐)Pouca integração com os subordinados
- ☐)Falta de conhecimento acerca da realidade organizacional
- ☐)Pressão excessiva por resultados
- ☐)Desigualdade no tratamento dado aos membros da equipe (favoritismo)

() Outro (especifique): _____

6 - Se você considerou os relacionamentos interpessoais **entre os colaboradores e os líderes/gestores**, como **“BOM”** ou **“ÓTIMO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam, caso tenha considerado BOM ou ÓTIMO)

- () Comunicação clara e eficaz com os seus subordinados
- () Tratamento respeitoso com os seus colaboradores
- () Colaboração e incentivo ao desenvolvimento profissional
- () Apoio aos seus subordinados em momentos de necessidade
- () Compreensão das características individuais
- () Facilidade para resolver conflitos
- () Valorização das opiniões e ideias
- () Demonstração de confiança e segurança aos seus subordinados
- () Proatividade e dinamismo para resolver problemas
- () Coerência entre o que diz e o que faz
- () Cumprimento dos compromissos assumidos
- () Imparcialidade na conduta e tratamento dos seus subordinados
- () Outro (especifique): _____

7 - Como você avalia os relacionamentos interpessoais estabelecidos **entre os colaboradores e os clientes** desta empresa?

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

8 - Se você considerou os relacionamentos interpessoais **entre os colaboradores e os clientes** como **“REGULAR”**, **“RUIM”** ou **“PÉSSIMO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam, caso tenha considerado REGULAR, RUIM ou PÉSSIMO)

- () Falta de cordialidade ou educação no atendimento ao cliente
- () Comunicação ineficaz ou confusa com os clientes
- () Pouca paciência ou empatia com as demandas dos clientes
- () Despreparo dos colaboradores para lidar com o público
- () Respostas rípidas ou falta de escuta ativa
- () Falta de agilidade e atenção no atendimento
- () Falta de interesse em solucionar os problemas do cliente
- () Atendimentos robotizados e sem personalização
- () Conflitos ou desentendimentos frequentes com clientes

- () Reclamações excessivas por partes dos clientes
 () Outro (especifique): _____

9 - Se você considerou os relacionamentos interpessoais **entre os colaboradores e os clientes** como **“BOM” ou “ÓTIMO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam, caso tenha considerado BOM ou ÓTIMO)

- () Atendimento cordial, educado e respeitoso por parte dos colaboradores
 () Boa capacidade de escuta e compreensão das necessidades dos clientes
 () Comunicação clara, objetiva e gentil no contato com o público
 () Interesse em ajudar e resolver as demandas dos clientes
 () Agilidade e eficiência no atendimento ao cliente
 () Tratamento personalizado e humanizado durante os atendimentos
 () Colaboradores demonstram paciência e empatia diante de situações difíceis
 () Facilidade para lidar com reclamações ou conflitos de forma profissional e imparcial
 () Clientes demonstram confiança e satisfação com o atendimento recebido
 () Outro (especifique): _____

Seção 4 - Percepção dos colaboradores acerca do nível de satisfação organizacional

1- Considerando os relacionamentos interpessoais vivenciados na empresa, como você avalia seu nível de satisfação organizacional?

- () Muito insatisfeito () Insatisfeito () Indiferente () Satisfeito () Muito satisfeito

2- Se você considerou o nível de satisfação organizacional como **“INDIFERENTE”, “INSATISFEITO” ou “MUITO INSATISFEITO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam)

- () Falta de diálogo, integração e empatia entre os colegas
 () Ambiente com rivalidade, estresse e clima hostil
 () Atitudes como grosseria, arrogância ou mau-humor frequente
 () Comunicação ineficaz e falta de apoio entre setores ou equipes
 () Falta de iniciativa, colaboração ou espírito de equipe
 () Falta de diálogo e integração entre líderes e equipe
 () Postura autoritária, inflexível ou impaciente da liderança
 () Ausência de empatia, apoio e compreensão com os subordinados

- ☐ Comunicação confusa, distante ou pouco clara por parte da liderança
- ☐ Falta de ética, imparcialidade e conhecimento da realidade da equipe por parte da liderança
- ☐ Atendimento ao cliente de forma impessoal, robotizada ou com falta de empatia
- ☐ Dificuldade da equipe para lidar com reclamações, conflitos e pressão dos clientes
- ☐ Outro (especifique): _____

3- Se você considerou o nível de satisfação organizacional como **“SATISFEITO”** ou **“MUITO SATISFEITO”**, quais motivos contribuíram para essa percepção?

(Assinale todas as alternativas que se aplicam)

- ☐ Boa comunicação, respeito mútuo e apoio entre os colegas
- ☐ Colaboração e trabalho em equipe
- ☐ Relações acolhedoras e respeito às diferenças individuais
- ☐ Facilidade para resolver conflitos de forma construtiva entre os colegas de trabalho
- ☐ Confiança, autonomia e valorização das ideias no ambiente de trabalho
- ☐ Comunicação clara, respeitosa e eficaz entre a equipe a liderança
- ☐ Apoio, escuta ativa e incentivo ao desenvolvimento profissional por parte dos líderes
- ☐ Compreensão das individualidades e condução justa nas decisões por parte dos líderes
- ☐ Postura ética: a liderança cumpre o que promete, é imparcial e coerente
- ☐ A liderança demonstra confiança, dinamismo e capacidade de resolver problemas
- ☐ Atendimento ao cliente de forma cordial, empático e personalizado
- ☐ Agilidade, eficiência e capacidade de lidar bem com conflitos com os clientes
- ☐ Outro (especifique): _____

4- O que, na sua opinião, poderia ser melhorado nos relacionamentos interpessoais da empresa para aumentar a sua satisfação organizacional?

Seção 5 - Percepção sobre suas características pessoais e sua forma de se relacionar com os outros no ambiente de trabalho

1- Você se considera uma pessoa que sabe estabelecer bons relacionamentos interpessoais no ambiente profissional?

- ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

2- Procuro manter um clima de bom-humor, leveza, alegria e entusiasmo

- ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

3- Lido com calma e paciência em momentos de tensão ou pressão

- ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

- 4- Comunico-me de forma clara, direta e objetiva, quando necessário
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 5- Evito fofocas, julgamentos e comentários sobre a vida alheia
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 6- Interajo com facilidade e consigo me enturmar com os colegas de trabalho
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 7- Prefiro permanecer mais reservado(a) ou isolado(a) dos colegas
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 8- Consigo demonstrar empatia
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 9- Sei ouvir com atenção quando falam comigo
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 10-Sei pedir ajuda para a execução das minhas tarefas, quando necessário
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 11- Trato todas as pessoas com respeito, educação e consideração
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 12 - Auxílio os outros na realização de tarefas
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 13- Admito meus erros e me desculpo, quando necessário
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 14- Respeito a opinião do outro, mesmo quando ela difere da minha
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 15- Sou uma pessoa competitiva
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 16- Considero os conflitos como um fator estimulante no ambiente de trabalho
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 17- Considero os conflitos como um fator desmotivador no ambiente de trabalho
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 18- Tenho coerência entre o falar e o fazer

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

19- Na sua opinião, qual característica pessoal mais contribui para o sucesso dos seus relacionamentos interpessoais no trabalho?

APÊNDICE II - Informações complementares

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
FaixaEtaria	Sexo	0,82	0,66	
FaixaEtaria	FaixaRenda	5,89	0,21	
FaixaEtaria	Escolaridade	1,69	0,43	
FaixaEtaria	TempoTrabalho	6,01	0,20	
FaixaEtaria	RelacColaboradores	8,21	0,08	
FaixaEtaria	RelacLideres	15,26	0,00	*
FaixaEtaria	RelacClientes	4,56	0,34	
FaixaEtaria	NivelSatisfação	6,29	0,39	
FaixaEtaria	CriarRelacoesBoas	1,21	0,55	
FaixaEtaria	ClimaPositivo	0,99	0,91	
FaixaEtaria	ControleEmocional	14,83	0,02	*
FaixaEtaria	Comunicação	1,72	0,79	
FaixaEtaria	JulgamentoAlheio	10,62	0,22	
FaixaEtaria	Sociabilidade	2,90	0,82	
FaixaEtaria	PermanecerReservado	10,69	0,22	
FaixaEtaria	Empatia	8,59	0,20	
FaixaEtaria	OuvirAtentamente	0,54	0,76	
FaixaEtaria	PedirAjuda	11,91	0,06	
FaixaEtaria	RespeitoMutuo	1,64	0,44	
FaixaEtaria	Colaboração	6,46	0,17	
FaixaEtaria	AdmitirErros	6,26	0,40	
FaixaEtaria	RespeitarOpinio	6,13	0,19	
FaixaEtaria	Competitividade	10,49	0,23	
FaixaEtaria	ConflitoMotivador	4,04	0,67	
FaixaEtaria	ConflitoDesmotivador	10,06	0,26	
FaixaEtaria	Coerencia	5,74	0,68	
Sexo	FaixaRenda	0,78	0,68	
Sexo	Escolaridade	1,55	0,21	
Sexo	TempoTrabalho	3,37	0,19	
Sexo	RelacColaboradores	3,38	0,18	
Sexo	RelacLideres	1,01	0,60	
Sexo	RelacClientes	3,82	0,15	
Sexo	NivelSatisfação	0,53	0,91	
Sexo	CriarRelacoesBoas	0,00	1,00	
Sexo	ClimaPositivo	1,89	0,39	
Sexo	ControleEmocional	1,22	0,75	
Sexo	Comunicação	1,71	0,43	
Sexo	JulgamentoAlheio	1,28	0,86	
Sexo	Sociabilidade	3,45	0,33	
Sexo	PermanecerReservado	3,02	0,56	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
Sexo	Empatia	0,94	0,82	
Sexo	OuvirAtentamente	2,27	0,13	
Sexo	PedirAjuda	2,14	0,54	
Sexo	RespeitoMutuo	0,00	1,00	
Sexo	Colaboracao	1,42	0,49	
Sexo	AdmitirErros	1,17	0,76	
Sexo	RespeitarOpinio	0,06	0,97	
Sexo	Competitividade	4,05	0,40	
Sexo	ConflitoMotivador	1,67	0,64	
Sexo	ConflitoDesmotivador	7,05	0,13	
Sexo	Coerencia	2,14	0,71	
FaixaRenda	Escolaridade	5,06	0,08	
FaixaRenda	TempoTrabalho	18,05	0,00	*
FaixaRenda	RelacColaboradores	5,71	0,22	
FaixaRenda	RelacLideres	5,77	0,22	
FaixaRenda	RelacClientes	2,26	0,69	
FaixaRenda	NivelSatisfacao	3,47	0,75	
FaixaRenda	CriarRelacoesBoas	0,57	0,75	
FaixaRenda	ClimaPositivo	3,31	0,51	
FaixaRenda	ControleEmocional	2,05	0,91	
FaixaRenda	Comunicacao	2,92	0,57	
FaixaRenda	JulgamentoAlheio	4,33	0,83	
FaixaRenda	Sociabilidade	3,53	0,74	
FaixaRenda	PermanecerReservado	8,08	0,43	
FaixaRenda	Empatia	8,02	0,24	
FaixaRenda	OuvirAtentamente	2,85	0,24	
FaixaRenda	PedirAjuda	19,63	0,00	*
FaixaRenda	RespeitoMutuo	1,16	0,56	
FaixaRenda	Colaboracao	4,61	0,33	
FaixaRenda	AdmitirErros	19,34	0,00	*
FaixaRenda	RespeitarOpinio	2,75	0,60	
FaixaRenda	Competitividade	16,11	0,04	*
FaixaRenda	ConflitoMotivador	13,65	0,03	*
FaixaRenda	ConflitoDesmotivador	10,76	0,22	
FaixaRenda	Coerencia	7,23	0,51	
Escolaridade	TempoTrabalho	2,66	0,26	
Escolaridade	RelacColaboradores	0,18	0,91	
Escolaridade	RelacLideres	1,67	0,43	
Escolaridade	RelacClientes	2,51	0,28	
Escolaridade	NivelSatisfacao	2,09	0,55	
Escolaridade	CriarRelacoesBoas	0,01	0,92	
Escolaridade	ClimaPositivo	2,23	0,33	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
Escolaridade	ControleEmocional	0,83	0,84	
Escolaridade	Comunicação	2,50	0,29	
Escolaridade	JulgamentoAlheio	2,78	0,60	
Escolaridade	Sociabilidade	2,59	0,46	
Escolaridade	PermanecerReservado	3,05	0,55	
Escolaridade	Empatia	1,40	0,71	
Escolaridade	OuvirAtentamente	0,09	0,76	
Escolaridade	PedirAjuda	6,44	0,09	
Escolaridade	RespeitoMutuo	0,68	0,41	
Escolaridade	Colaboração	0,56	0,76	
Escolaridade	AdmitirErros	2,12	0,55	
Escolaridade	RespeitarOpinio	0,53	0,77	
Escolaridade	Competitividade	3,53	0,47	
Escolaridade	ConflitoMotivador	4,08	0,25	
Escolaridade	ConflitoDesmotivador	1,72	0,79	
Escolaridade	Coerencia	3,93	0,42	
TempoTrabalho	RelacColaboradores	1,04	0,90	
TempoTrabalho	RelacLideres	6,04	0,20	
TempoTrabalho	RelacClientes	6,50	0,17	
TempoTrabalho	NivelSatisfação	7,66	0,26	
TempoTrabalho	CriarRelacoesBoas	0,02	0,99	
TempoTrabalho	ClimaPositivo	4,56	0,34	
TempoTrabalho	ControleEmocional	7,22	0,30	
TempoTrabalho	Comunicação	2,84	0,58	
TempoTrabalho	JulgamentoAlheio	10,63	0,22	
TempoTrabalho	Sociabilidade	5,05	0,54	
TempoTrabalho	PermanecerReservado	9,48	0,30	
TempoTrabalho	Empatia	10,75	0,10	
TempoTrabalho	OuvirAtentamente	4,56	0,10	
TempoTrabalho	PedirAjuda	8,26	0,22	
TempoTrabalho	RespeitoMutuo	2,56	0,28	
TempoTrabalho	Colaboração	0,52	0,97	
TempoTrabalho	AdmitirErros	12,66	0,05	
TempoTrabalho	RespeitarOpinio	1,43	0,84	
TempoTrabalho	Competitividade	11,05	0,20	
TempoTrabalho	ConflitoMotivador	12,14	0,06	
TempoTrabalho	ConflitoDesmotivador	9,00	0,34	
TempoTrabalho	Coerencia	7,98	0,44	
RelacColaboradores	RelacLideres	12,22	0,02	*
RelacColaboradores	RelacClientes	4,60	0,33	
RelacColaboradores	NivelSatisfação	14,77	0,02	*
RelacColaboradores	CriarRelacoesBoas	3,09	0,21	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

(continua)

X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
RelacColaboradores	ClimaPositivo	2,70	0,61	
RelacColaboradores	ControleEmocional	5,13	0,53	
RelacColaboradores	Comunicação	2,93	0,57	
RelacColaboradores	JulgamentoAlheio	14,74	0,06	
RelacColaboradores	Sociabilidade	10,94	0,09	
RelacColaboradores	PermanecerReservado	8,10	0,42	
RelacColaboradores	Empatia	8,28	0,22	
RelacColaboradores	OuvirAtentamente	1,57	0,46	
RelacColaboradores	PedirAjuda	10,07	0,12	
RelacColaboradores	RespeitoMutuo	3,48	0,18	
RelacColaboradores	Colaboração	7,24	0,12	
RelacColaboradores	AdmitirErros	5,68	0,46	
RelacColaboradores	RespeitarOpinio	14,79	0,01	*
RelacColaboradores	Competitividade	2,68	0,95	
RelacColaboradores	ConflitoMotivador	2,79	0,83	
RelacColaboradores	ConflitoDesmotivador	4,62	0,80	
RelacColaboradores	Coerencia	5,59	0,69	
RelacLideres	RelacClientes	10,87	0,03	*
RelacLideres	NivelSatisfacção	25,94	0,00	*
RelacLideres	CriarRelacoesBoas	4,87	0,09	
RelacLideres	ClimaPositivo	6,63	0,16	
RelacLideres	ControleEmocional	2,69	0,85	
RelacLideres	Comunicação	2,83	0,59	
RelacLideres	JulgamentoAlheio	11,80	0,16	
RelacLideres	Sociabilidade	4,61	0,60	
RelacLideres	PermanecerReservado	14,98	0,06	
RelacLideres	Empatia	7,43	0,28	
RelacLideres	OuvirAtentamente	1,07	0,58	
RelacLideres	PedirAjuda	2,51	0,87	
RelacLideres	RespeitoMutuo	0,04	0,98	
RelacLideres	Colaboração	4,13	0,39	
RelacLideres	AdmitirErros	7,77	0,26	
RelacLideres	RespeitarOpinio	3,73	0,44	
RelacLideres	Competitividade	4,12	0,85	
RelacLideres	ConflitoMotivador	6,78	0,34	
RelacLideres	ConflitoDesmotivador	14,21	0,08	
RelacLideres	Coerencia	8,80	0,36	
RelacClientes	NivelSatisfacção	10,72	0,10	
RelacClientes	CriarRelacoesBoas	5,60	0,06	
RelacClientes	ClimaPositivo	2,98	0,56	
RelacClientes	ControleEmocional	12,62	0,05	
RelacClientes	Comunicação	3,21	0,52	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
RelacClientes	JulgamentoAlheio	9,35	0,31	
RelacClientes	Sociabilidade	6,55	0,36	
RelacClientes	PermanecerReservado	12,37	0,14	
RelacClientes	Empatia	3,50	0,74	
RelacClientes	OuvirAtentamente	1,17	0,56	
RelacClientes	PedirAjuda	4,40	0,62	
RelacClientes	RespeitoMutuo	0,58	0,75	
RelacClientes	Colaboracao	1,33	0,86	
RelacClientes	AdmitirErros	1,45	0,96	
RelacClientes	RespeitarOpinio	1,48	0,83	
RelacClientes	Competitividade	4,78	0,78	
RelacClientes	ConflitoMotivador	3,92	0,69	
RelacClientes	ConflitoDesmotivador	13,25	0,10	
RelacClientes	Coerencia	8,79	0,36	
NivelSatisfacao	CriarRelacoesBoas	6,58	0,09	
NivelSatisfacao	ClimaPositivo	14,23	0,03	*
NivelSatisfacao	ControleEmocional	18,88	0,03	*
NivelSatisfacao	Comunicacao	7,31	0,29	
NivelSatisfacao	JulgamentoAlheio	15,20	0,23	
NivelSatisfacao	Sociabilidade	4,17	0,90	
NivelSatisfacao	PermanecerReservado	14,99	0,24	
NivelSatisfacao	Empatia	6,98	0,64	
NivelSatisfacao	OuvirAtentamente	3,61	0,31	
NivelSatisfacao	PedirAjuda	7,42	0,59	
NivelSatisfacao	RespeitoMutuo	1,55	0,67	
NivelSatisfacao	Colaboracao	7,48	0,28	
NivelSatisfacao	AdmitirErros	4,53	0,87	
NivelSatisfacao	RespeitarOpinio	14,23	0,03	*
NivelSatisfacao	Competitividade	16,43	0,17	
NivelSatisfacao	ConflitoMotivador	7,37	0,60	
NivelSatisfacao	ConflitoDesmotivador	7,52	0,82	
NivelSatisfacao	Coerencia	17,07	0,15	
CriarRelacoesBoas	ClimaPositivo	3,65	0,16	
CriarRelacoesBoas	ControleEmocional	1,86	0,60	
CriarRelacoesBoas	Comunicacao	1,49	0,48	
CriarRelacoesBoas	JulgamentoAlheio	10,12	0,04	*
CriarRelacoesBoas	Sociabilidade	1,37	0,71	
CriarRelacoesBoas	PermanecerReservado	2,69	0,61	
CriarRelacoesBoas	Empatia	1,57	0,67	
CriarRelacoesBoas	OuvirAtentamente	0,00	0,96	
CriarRelacoesBoas	PedirAjuda	0,09	0,99	
CriarRelacoesBoas	RespeitoMutuo	0,49	0,48	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
CriarRelacoesBoas	Colaboração	0,99	0,61	
CriarRelacoesBoas	AdmitirErros	1,86	0,60	
CriarRelacoesBoas	RespeitarOpinio	1,21	0,54	
CriarRelacoesBoas	Competitividade	8,10	0,09	
CriarRelacoesBoas	ConflitoMotivador	0,59	0,90	
CriarRelacoesBoas	ConflitoDesmotivador	0,46	0,98	
CriarRelacoesBoas	Coerencia	7,94	0,09	
ClimaPositivo	ControleEmocional	5,07	0,54	
ClimaPositivo	Comunicação	4,84	0,30	
ClimaPositivo	JulgamentoAlheio	11,29	0,19	
ClimaPositivo	Sociabilidade	8,01	0,24	
ClimaPositivo	PermanecerReservado	12,02	0,15	
ClimaPositivo	Empatia	6,80	0,34	
ClimaPositivo	OuvirAtentamente	2,20	0,33	
ClimaPositivo	PedirAjuda	5,26	0,51	
ClimaPositivo	RespeitoMutuo	2,73	0,26	
ClimaPositivo	Colaboração	2,82	0,59	
ClimaPositivo	AdmitirErros	3,45	0,75	
ClimaPositivo	RespeitarOpinio	2,92	0,57	
ClimaPositivo	Competitividade	7,66	0,47	
ClimaPositivo	ConflitoMotivador	3,48	0,75	
ClimaPositivo	ConflitoDesmotivador	6,60	0,58	
ClimaPositivo	Coerencia	11,90	0,16	
ControleEmocional	Comunicação	16,77	0,01	*
ControleEmocional	JulgamentoAlheio	10,55	0,57	
ControleEmocional	Sociabilidade	5,06	0,83	
ControleEmocional	PermanecerReservado	14,92	0,25	
ControleEmocional	Empatia	16,59	0,06	
ControleEmocional	OuvirAtentamente	4,36	0,23	
ControleEmocional	PedirAjuda	7,99	0,54	
ControleEmocional	RespeitoMutuo	0,61	0,89	
ControleEmocional	Colaboração	6,30	0,39	
ControleEmocional	AdmitirErros	4,48	0,88	
ControleEmocional	RespeitarOpinio	30,72	0,00	*
ControleEmocional	Competitividade	13,30	0,35	
ControleEmocional	ConflitoMotivador	6,44	0,70	
ControleEmocional	ConflitoDesmotivador	8,20	0,77	
ControleEmocional	Coerencia	8,57	0,74	
Comunicação	JulgamentoAlheio	14,00	0,08	
Comunicação	Sociabilidade	16,23	0,01	*
Comunicação	PermanecerReservado	9,45	0,31	
Comunicação	Empatia	7,76	0,26	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
Comunicação	OuvirAtentamente	3,49	0,17	
Comunicação	PedirAjuda	4,73	0,58	
Comunicação	RespeitoMutuo	7,14	0,03	*
Comunicação	Colaboração	2,87	0,58	
Comunicação	AdmitirErros	6,48	0,37	
Comunicação	RespeitarOpinio	15,14	0,00	*
Comunicação	Competitividade	12,76	0,12	
Comunicação	ConflitoMotivador	6,89	0,33	
Comunicação	ConflitoDesmotivador	7,37	0,50	
Comunicação	Coerencia	14,17	0,08	
JulgamentoAlheio	Sociabilidade	10,64	0,56	
JulgamentoAlheio	PermanecerReservado	9,13	0,91	
JulgamentoAlheio	Empatia	10,09	0,61	
JulgamentoAlheio	OuvirAtentamente	5,82	0,21	
JulgamentoAlheio	PedirAjuda	9,16	0,69	
JulgamentoAlheio	RespeitoMutuo	14,53	0,01	*
JulgamentoAlheio	Colaboração	6,89	0,55	
JulgamentoAlheio	AdmitirErros	6,18	0,91	
JulgamentoAlheio	RespeitarOpinio	6,67	0,57	
JulgamentoAlheio	Competitividade	18,64	0,29	
JulgamentoAlheio	ConflitoMotivador	4,83	0,96	
JulgamentoAlheio	ConflitoDesmotivador	10,97	0,81	
JulgamentoAlheio	Coerencia	23,07	0,11	
Sociabilidade	PermanecerReservado	9,45	0,66	
Sociabilidade	Empatia	45,93	0,00	*
Sociabilidade	OuvirAtentamente	2,05	0,56	
Sociabilidade	PedirAjuda	4,31	0,89	
Sociabilidade	RespeitoMutuo	3,84	0,28	
Sociabilidade	Colaboração	18,98	0,00	*
Sociabilidade	AdmitirErros	4,88	0,84	
Sociabilidade	RespeitarOpinio	7,80	0,25	
Sociabilidade	Competitividade	4,22	0,98	
Sociabilidade	ConflitoMotivador	6,47	0,69	
Sociabilidade	ConflitoDesmotivador	11,54	0,48	
Sociabilidade	Coerencia	7,52	0,82	
PermanecerReservado	Empatia	6,98	0,86	
PermanecerReservado	OuvirAtentamente	4,66	0,32	
PermanecerReservado	PedirAjuda	18,25	0,11	
PermanecerReservado	RespeitoMutuo	0,47	0,98	
PermanecerReservado	Colaboração	4,91	0,77	
PermanecerReservado	AdmitirErros	44,89	0,00	*
PermanecerReservado	RespeitarOpinio	7,64	0,47	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(continua)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
PermanecerReservado	Competitividade	17,93	0,33	
PermanecerReservado	ConflitoMotivador	7,32	0,84	
PermanecerReservado	ConflitoDesmotivador	12,38	0,72	
PermanecerReservado	Coerencia	8,88	0,92	
Empatia	OuvirAtentamente	3,27	0,35	
Empatia	PedirAjuda	11,92	0,22	
Empatia	RespeitoMutuo	1,00	0,80	
Empatia	Colaboração	12,34	0,05	
Empatia	AdmitirErros	11,45	0,25	
Empatia	RespeitarOpinio	13,46	0,04	*
Empatia	Competitividade	6,32	0,90	
Empatia	ConflitoMotivador	13,56	0,14	
Empatia	ConflitoDesmotivador	13,89	0,31	
Empatia	Coerencia	10,52	0,57	
OuvirAtentamente	PedirAjuda	6,10	0,11	
OuvirAtentamente	RespeitoMutuo	0,00	1,00	
OuvirAtentamente	Colaboração	0,42	0,81	
OuvirAtentamente	AdmitirErros	7,05	0,07	
OuvirAtentamente	RespeitarOpinio	5,64	0,06	
OuvirAtentamente	Competitividade	6,60	0,16	
OuvirAtentamente	ConflitoMotivador	4,30	0,23	
OuvirAtentamente	ConflitoDesmotivador	1,07	0,90	
OuvirAtentamente	Coerencia	7,81	0,10	
PedirAjuda	RespeitoMutuo	1,57	0,67	
PedirAjuda	Colaboração	4,54	0,60	
PedirAjuda	AdmitirErros	6,78	0,66	
PedirAjuda	RespeitarOpinio	1,76	0,94	
PedirAjuda	Competitividade	9,74	0,64	
PedirAjuda	ConflitoMotivador	4,21	0,90	
PedirAjuda	ConflitoDesmotivador	12,38	0,42	
PedirAjuda	Coerencia	12,76	0,39	
RespeitoMutuo	Colaboração	0,41	0,81	
RespeitoMutuo	AdmitirErros	4,43	0,22	
RespeitoMutuo	RespeitarOpinio	3,42	0,18	
RespeitoMutuo	Competitividade	5,94	0,20	
RespeitoMutuo	ConflitoMotivador	1,61	0,66	
RespeitoMutuo	ConflitoDesmotivador	4,59	0,33	
RespeitoMutuo	Coerencia	18,33	0,00	*
Colaboração	AdmitirErros	3,97	0,68	
Colaboração	RespeitarOpinio	3,78	0,44	
Colaboração	Competitividade	10,67	0,22	
Colaboração	ConflitoMotivador	3,45	0,75	

Tabela II.1 - Teste de independência entre as variáveis da pesquisa

		(conclusão)		
X	Y	Qui-quadrado	p-value	Significante
Colaboração	ConflitoDesmotivador	4,16	0,84	
Colaboração	Coerencia	9,05	0,34	
AdmitirErros	RespeitarOpinio	3,00	0,81	
AdmitirErros	Competitividade	29,43	0,00	*
AdmitirErros	ConflitoMotivador	11,64	0,23	
AdmitirErros	ConflitoDesmotivador	9,55	0,66	
AdmitirErros	Coerencia	14,60	0,26	
RespeitarOpinio	Competitividade	8,18	0,42	
RespeitarOpinio	ConflitoMotivador	4,92	0,55	
RespeitarOpinio	ConflitoDesmotivador	4,22	0,84	
RespeitarOpinio	Coerencia	7,26	0,51	
Competitividade	ConflitoMotivador	9,53	0,66	
Competitividade	ConflitoDesmotivador	21,72	0,15	
Competitividade	Coerencia	19,29	0,25	
ConflitoMotivador	ConflitoDesmotivador	43,73	0,00	*
ConflitoMotivador	Coerencia	24,60	0,02	*
ConflitoDesmotivador	Coerencia	31,27	0,01	*

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

ANEXOS

ANEXO I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa anônima. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar basta preencher os seus dados e assinar a declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida, pode esclarecê-la com o responsável pela pesquisa.

Obrigada pela atenção, compreensão e apoio.

Eu, _____, residente e domiciliado
(a)

_____, portador (a) do CPF nº _____ nascido (a) em ____/____/_____,
concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário da pesquisa **“Relações interpessoais x nível de satisfação dos colaboradores: implicações no desenvolvimento organizacional”**.

Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas. Estou ciente que:

1. Esta pesquisa tem como objetivos:

1.2. Objetivo geral

Identificar as implicações da percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais no nível de satisfação organizacional, em uma empresa de comunicação visual, no município de Ituporanga - SC.

1.3. Objetivos específicos

- *Averiguar a percepção dos colaboradores acerca dos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre colaborador-colaborador, colaborador-liderança e colaborado-cliente;
- *Destacar pontos de atenção e aspectos positivos dos relacionamentos interpessoais com base na percepção dos colaboradores;
- *Analisar o nível de satisfação organizacional dos colaboradores;
- *Correlacionar as percepções dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais com o nível de satisfação organizacional;
- *Incentivar a autoanálise para a manutenção da qualidade dos relacionamentos no ambiente profissional;
- *Sugerir ações para melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional.

2. A pesquisa é importante de ser realizada, pois este estudo possivelmente possibilitará a autoanálise, a autoconsciência e a mudança de comportamento e atitude dos colaboradores, para melhorar os relacionamentos interpessoais e a satisfação individual e coletiva no ambiente organizacional.

3. Participarão da pesquisa os indivíduos que atenderem aos seguintes critérios de inclusão: Colaboradores da DGA - Digital Art Comunicação Visual, localizada no município de Ituporanga, no estado de Santa Catarina. A organização conta com um total de 42 profissionais e um quadro societário composto por 2 pessoas. Para tanto, no contexto deste estudo, será utilizado o censo, o qual contemplará todos os funcionários da DGA - Digital Art Comunicação Visual, exceto o quadro societário. A opção de não incluir os sócios na formulação do público dá-se pela necessidade de cumprir o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, os quais buscarão compreender as percepções dos colaboradores em específico, excluindo-se, portanto, a visão dos proprietários.

4. Para conseguir os resultados desejados, a pesquisa será realizada por meio de um questionário com perguntas, classificadas entre abertas e fechadas. A coleta de dados ocorrerá com a aplicação do questionário de forma impressa e anônima, nas dependências da empresa DGA – Digital Art Comunicação Visual, em Ituporanga, Santa Catarina. O instrumento leva, em média, 10 minutos para ser respondido e foi validado através da aplicação de um questionário piloto com um público de 47 pessoas, que possuem um perfil

profissional semelhante ao dos indivíduos que fazem parte do público-alvo da pesquisa. O pré-teste buscou identificar inconsistências, ambiguidades e problemas de compreensão das questões elaboradas.

5. A pesquisa apresenta risco mínimo, sendo considerado o constrangimento diante das perguntas e respostas. Para isso, se existir a possibilidade de o (a) senhor (a) não se sentir confortável com a continuidade da pesquisa, esta será encerrada neste momento. A fim de minimizar os riscos, será garantido o anonimato e confidencialidade das informações dos participantes que responderem ao questionário. Garantimos que a sua participação não trará riscos a sua integridade física, podendo apenas trazer algum desconforto emocional diante da abordagem do tema, advindo da lembrança de aspectos que podem ter sido difíceis.

6. A pesquisa é importante de ser realizada, pois deve trazer como benefício o auxílio aos gestores da organização na compreensão do nível de satisfação dos seus colaboradores, diante da percepção destes sobre os relacionamentos interpessoais. O estudo ainda possibilita evidenciar aspectos positivos e pontos de atenção nos relacionamentos interpessoais, assim como também pode ser utilizado como uma ferramenta de Gestão de Pessoas para análise do contexto individual e grupal no cenário interno. Para a sociedade, o presente estudo pode ampliar o interesse coletivo na busca pelo aprimoramento dos relacionamentos interpessoais e pelo desenvolvimento da inteligência emocional, promovendo maior controle de emoções, empatia, sensibilidade às diferenças culturais e tolerância nas interações grupais.

7. Se houver algum problema ou necessidade, ou caso haja desconforto, a pesquisa poderá ser interrompida, a fim de procedermos à escuta atenta das razões que o fazem se sentir assim, e só retomaremos a pesquisa quando você se sentir à vontade para continuar. As pesquisadoras se comprometerão a fornecer suporte emocional, através do Núcleo de Estudos Avançados em Psicologia (NEAP), mediante a indicação e agendamento de acompanhamento por profissional de saúde da Clínica de Psicologia do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), no município de Rio do Sul, em Santa Catarina, caso eu sinta qualquer desconforto ou constrangimento que possa estar relacionado à participação na pesquisa. Se eu julgar necessário, a pesquisa será interrompida por tempo indeterminado, até me considerar restabelecido (a) emocionalmente para o término da pesquisa. Se, no transcorrer da pesquisa, eu tiver alguma dúvida ou por qualquer motivo necessitar, posso procurar a Andresa Jaqueline Toassi, responsável pela pesquisa, no telefone

(47)99917-8197, ou no endereço: Rua Dr. Guilherme Gemballa, nº 13 - Centro – 89.160-000 – Rio do Sul/SC.

8. O atendimento no NEAP (Núcleo de Estudos Avançados em Psicologia) é gratuito, não sendo imputado custo algum aos participantes. Pelo fato de o local da pesquisa e os participantes não serem da cidade onde o NEAP realiza os atendimentos, o deslocamento será custeado pelas pesquisadoras.

9. Caso venha a surgir alguma dúvida ou necessidade de mais informações em relação à pesquisa ou ainda, no caso da disposição em revogar sua participação, poderá entrar em contato:

Isabely Laís Rengel Schäfer - isabely.rengel@unidavi.edu.br (Pesquisadora assistente);

Andresa Jaqueline Toassi - andresa.toassi@unidavi.edu.br (Pesquisadora responsável).

10. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento pelo pesquisado.

11. Tenho a liberdade de não participar ou interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. A desistência não causará nenhum prejuízo a minha saúde ou bem-estar físico.

12. As informações obtidas neste estudo serão mantidas em sigilo e em caso de divulgação em publicações científicas, os meus dados pessoais não serão mencionados. Serão utilizados nomes fictícios, respeitando os princípios contidos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Posteriormente, as informações serão organizadas, analisadas, divulgadas e publicadas.

13. Caso eu desejar, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa, na apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Isabely Laís Rengel Schäfer, a ser apresentado publicamente no mês de dezembro de 2025, nas dependências do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), no município de Rio do Sul, em Santa Catarina. Além disso, os resultados gerais serão disponibilizados à empresa em uma reunião de feedback, após a conclusão da pesquisa.

14. Não receberei nenhum ressarcimento ou indenização para participar desta pesquisa.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pelas pesquisadoras e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar (ou que meu dependente legal participe) desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Ituporanga, _____ de agosto de 2025

(Nome e assinatura do sujeito da pesquisa e/ou responsável legal)

Responsável pelo projeto: Profª Andresa Jaqueline Toassi

Endereço: Rua Dr. Guilherme Gemballa, nº 13 – Centro – 89.160-000 – Rio do Sul – SC

Telefone: (47) 99917-8197 | E-mail: andresa.toassi@unidavi.edu.br

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da UNIDAVI

Rua Dr. Guilherme Gemballa, 13 – Centro – 89.160-000 – Rio do Sul – SC

PROPPEX – Telefone: (47) 3531-6026 | E-mail: etica@unidavi.edu.br