

ELAINE REGINA DHEIN

**INVESTIGAR O CONTROLE DAS EMOÇÕES COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE VENDAS X**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2019

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Investigar o controle das emoções como ferramenta de melhoria de clima organizacional da equipe de vendas x,

elaborado por Elaine Regina Dhein e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de Maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Elaine Regina Dhein, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019 declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Investigar o controle das emoções como ferramenta de melhoria de clima organizacional da equipe de vendas x.** é autêntico e original.

Curitiba, 17 de Maio de 2019

ELAINE REGINA DHEIN

Dedico este trabalho aos meus pais e familiares que são a base de tudo.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus por me dar forças para enfrentar as dificuldades ao longo do caminho.

Aos meus pais que são minha base e me deram amor e apoio nas horas difíceis, sempre me incentivando a seguir em frente.

Ao meu professor orientador que acompanhou meu trabalho e me auxiliou sempre com maestria.

E, a todos meus amigos e colegas e corpo docente pelas experiências e aprendizados ao longo do curso.

Muito Obrigada a Todos!

Resumo

O presente artigo discorre sobre a investigação do controle das emoções como ferramenta de melhoria de clima organizacional da equipe de vendas X, de uma empresa financeira fictícia. Tema de extrema relevância na sociedade atual, visto que as emoções estão diretamente ligadas a motivação das pessoas, além disso, a motivação faz com que cada indivíduo corra atrás dos seus objetivos. Quando se trabalha em grupo as emoções de cada pessoa são diferentes e para a manutenção de um clima organizacional agradável e produtivo vários fatores devem andar juntos, tais como a figura de um bom líder, uma boa integração entre os participantes da equipe, a motivação e o controle das emoções ou ainda a utilização da inteligência emocional, por isso dá importância do desenvolvimento dos cinco elementos da inteligência emocional no ambiente de trabalho, isso faz toda a diferença tanto na questão do clima de uma equipe, por exemplo, como também no sucesso individual, pois quando desenvolvida a inteligência emocional as pessoas tendem a ver a vida de forma mais consciente. No presente artigo aborda-se acerca de ferramentas que poderiam ser utilizadas para a melhora do clima organizacional e dos resultados de uma equipe de venda X. Deixa-se claro que a empresa em questão é fictícia, apenas servindo de exemplo para a melhor compreensão do trabalho.

Palavras Chave: Emoções. Clima Organizacional. Equipe. Psicodrama. Inteligência emocional.

Abstract

This article discusses the investigation of emotion control as an organizational climate improvement tool of the sales team X, of a fictitious financial company. An issue of extreme relevance in today's society, since emotions are directly linked to the motivation of the people, in addition, motivation causes each individual to run after their goals. When working in groups each person's emotions are different and for maintaining a pleasant and productive organizational climate, several factors must go hand in hand, such as being a good leader, good integration among the team members, motivation and the control of emotions or even the use of emotional intelligence, so it gives importance to the development of the five elements of emotional intelligence in the workplace, this makes all the difference both in the issue of the climate of a team, for example, but also in success individual, because when developed the emotional intelligence people tend to see life in a more conscious way. In this article we discuss tools that could be used to improve the organizational climate and the results of a sales team X. It is clear that the company in question is fictitious, merely serving as an example for a better understanding of the job.

Key Words: Emotions. Organizational Climate. Team. Psychodrama. Emotional intelligence.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	4
--	---

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS A COMPORTAMENTOS E EMOÇÕES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	2
3 PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS À MELHORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE VENDAS X	6
4. COMO AS EMOÇÕES E SITUAÇÕES QUE SURGEM NA EQUIPE DE VENDAS X AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	10
5. CONCLUSÕES	12
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	13

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aduz acerca do controle das emoções como ferramenta de melhoria do clima organizacional da equipe de vendas X. Esse tema é de suma importância para a sociedade atual, visto que as emoções estão diretamente ligadas a motivação das pessoas, além disso, a motivação faz com que cada indivíduo corra atrás dos seus objetivos. Quando trabalhamos em grupo as emoções de cada pessoa são diferentes e para a manutenção de um clima organizacional agradável e produtivo vários fatores devem andar juntos.

Pode-se afirmar que o clima organizacional influencia diretamente na produtividade e na eficiência de uma equipe, e, as emoções interferem diretamente no comportamento humano. Devido este fato, o problema a ser respondido pelo presente artigo é: como o controle das emoções pode ser uma ferramenta de auxílio na manutenção do clima organizacional de uma equipe de vendas X?

O presente trabalho objetiva investigar como o controle das emoções pode ser utilizado como uma ferramenta para melhoria do clima organizacional da equipe de vendas X. O artigo é baseado numa empresa fictícia para melhor compreensão do tema exposto.

E têm-se como objetivos específicos apresentar os principais conceitos relacionados a comportamentos e emoções que influenciam no clima organizacional; apresentar os principais conceitos relacionados à melhoria de clima organizacional da equipe de vendas X; identificar as emoções e situações que surgem na equipe de vendas X que afetam o clima organizacional; e, por fim, utilizar-se também da teoria do Psicodrama criado por Jacob Lévy Moreno com as suas ferramentas para melhor solucionar a questão.

Justifica-se o presente artigo com base na melhora dentro da empresa, pois o clima organizacional é muito importante para um bom desempenho da equipe de vendas X, por isso, se faz necessário que os integrantes sejam inteligentes e ágeis para lidar com as suas emoções intrínsecas e extrínsecas, estimulando o autodesenvolvimento, o autocontrole, a empatia e a sociabilidade. Competências interpessoais bem desenvolvidas influenciam em um clima mais agradável dentro da organização para se trabalhar, assim obtendo-se colaboradores mais felizes e motivados em suas vendas no dia-a-dia. Além disso, o papel do líder para o sucesso é fundamental, ele deve motivar a equipe, auxiliando diante das dificuldades.

2. PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS A COMPORTAMENTOS E EMOÇÕES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada ser humano vem ao mundo com características únicas. A personalidade de cada um é formada através de traços genéticos e influências que são adquirida desde a infância até vida adulta. A cultura em que a pessoa está inserida, a religião praticante, o contexto social onde vive, as pessoas que o cercam, a influência de seus amigos e familiares, auxiliam na construção da personalidade de cada ser humano. Mas, o comportamento humano pode ser modificado ao longo da vida, diante de determinadas experiências e processos transformadores.

Vale ressaltar, que o comportamento humano e as emoções também podem interferir no clima organizacional de uma empresa ou organização.

De acordo com as características próprias de sua personalidade, cada pessoa age e reage de determinada maneira aos fatos e acontecimentos cotidianos, no âmbito pessoal e/ou profissional, tomando decisões que julga serem corretas ou mais adequadas em cada situação, mediante seu livre arbítrio. (GNOATO; SPINA e SPINA, 2009, p. 86).

Além disso, os comportamentos e as emoções oferecem informações valiosas sobre as pessoas, como ensina Weisinger (2001, p. 23) “[...] as emoções desempenham um papel importante no seu local de trabalho. Da raiva à euforia, da frustração ao contentamento, todos os dias no escritório você se defronta com emoções – suas e alheias”. Ademais, “quando investigamos por que a evolução da espécie humana deu à emoção um papel tão especial em nosso psiquismo, os sociobiólogos verificaram que, em momentos decisivos, ocorreu uma ascendência do coração sobre a razão” (GOLEMAN, 2012, p 30), ou seja, a emoção também pode sobressair a razão. O importante é saber como lidar com essas emoções utilizando-as de maneira inteligente.

Uma vez que sentimentos e comportamentos tenham sido identificados o autocontrole transforma-se numa etapa a ser desenvolvida, que nada mais é do que controlar suas ações originadas através das emoções, ou seja, o pensar antes de agir, aonde a razão deve prevalecer e o impulso de agir deve ser controlado. (GOLEMAN, 2012)

O desenvolvimento da inteligência emocional é uma forma de alterar comportamentos. Alguns autores citam que a inteligência emocional é composta por cinco

fatores, são eles o autoconhecimento, autocontrole, empatia, automotivação e a sociabilidade, uma vez que nossas emoções tem grande poder sobre nossos sentimentos, pensamentos e ações. Já Weisinger (2001, p. 23) afirma que a inteligência emocional é composta por três fatores: pela autoconsciência, pelo controle emocional e pela motivação.

Na atualidade, ser inteligente emocionalmente é saber gerir as emoções. Para que isso ocorra é necessário o autoconhecimento, para que o indivíduo aprenda a controlar suas ações, que se desenvolvem através de um processo intrínseco de autoanálise, auto percepção do seu jeito de sentir e de se comportar. (GOLEMAN, 2012)

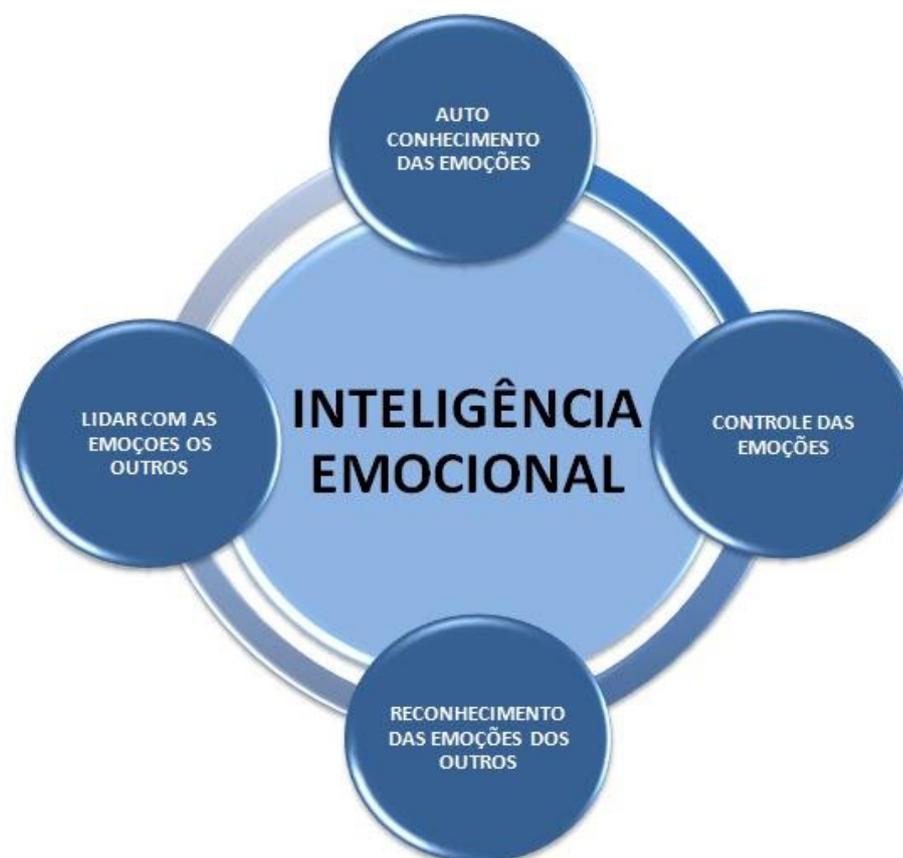
A empatia inicia o processo extrínseco de desenvolvimento da inteligência emocional, que acontece de dentro para fora, aonde o indivíduo tem a capacidade de se colocar no lugar do outro, que é um comportamento consequente do desenvolvimento do autoconhecimento e autocontrole, aonde você se coloca no lugar do outro e tenta compreender suas emoções e ações para assim ter uma conexão mental mais profunda com as pessoas que convive ou com uma situação específica.

A inteligência emocional é uma forma de lidar com as emoções, podendo ser definida simplesmente como “[...] fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados”. (WEISINGER, 2001, p. 23) Essa característica é de suma importância dentro do ambiente de trabalho.

A inteligência emocional também pode ser definida como a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2012, p. 58)

Segundo Resende a inteligência emocional é formada por cinco componentes: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais como exemplifica a figura a baixo:

Figura 1 – Componentes da inteligência emocional



Fonte: Resende, disponível em: <<https://bloginovacao.com.br/um-ambiente-corporativo-saudavel-requer-muita-inteligencia-emocional/>>. Acesso em 17 maio 2018.

O importante é que “[...] a inteligência emocional pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada”, não sendo uma característica impossível de ser desenvolvida (WEISINGER, 2001, p. 23). A automotivação, por exemplo, faz com que o indivíduo se mobilize em busca de seus objetivos, é a capacidade de enfrentar desafios mesmo que venha a surgir dificuldades no meio do caminho, aonde se desenvolve a resiliência, foco e determinação, sem perder o ânimo em busca do objetivo. (GOLEMAN, 2012)

A sociabilidade é uma aptidão desenvolvida em reflexo das outras mencionadas acima é a capacidade que o indivíduo tem de se relacionar aonde as pessoas tendem a se aproximar em função de objetivos em comum, ou seja, é a capacidade de se viver em sociedade de forma tranquila e amigável. (GOLEMAN, 2012)

Há muitos indícios que atestam que as pessoas emocionalmente competentes – que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, entendem e levam em consideração os sentimentos dos outros – levam vantagem em qualquer setor da vida, seja nas relações amorosas, íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas com práticas emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominado os hábitos mentais que fomentam sua própria produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. (GOLEMAN, 2012, p. 60)

No ambiente organizacional o desenvolvimento dos cinco elementos da inteligência emocional faz diferença tanto na questão do clima de uma equipe, por exemplo, como também no sucesso do individual, quando desenvolvida a inteligência emocional as pessoas tendem a ver a vida de forma mais consciente, mais lucida como Goleman (2012) menciona na citação acima refletindo assim em mudança de comportamento, nas escolhas, na autoestima e nos relacionamentos interpessoais.

O clima organizacional interfere diretamente na produtividade da equipe, as pessoas geralmente passam a maior parte do seu dia dentro das organizações trabalhando, por isso a necessidade de se manter um ambiente de trabalho agradável para se conviver com clima saudável para gerar satisfação e bem-estar e assim resultando em um melhor desempenho e atingindo-se o sucesso.

3 PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS À MELHORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE VENDAS X

Ressalta-se que a equipe de vendas X é formada por 6 pessoas no setor de vendas de uma instituição financeira fictícia. A partir da identificação da equipe é importante salientar acerca do clima organizacional, é um fator de extrema relevância, pois ele afeta diretamente os colaboradores da organização (FLORES, 2016).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) ensinam que o clima organizacional “refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. Essa percepção é importante e influencia diretamente na forma e no quanto o colaborador trabalha.

A compreensão do conceito de clima organizacional é de suma importância para entendimento do assunto proposto neste artigo, Rocha e Pelgio (2014, p. 297) explicam que:

O termo clima organizacional é bastante difuso, inclusive, quando se analisa seu surgimento como ramo de interesse da pesquisa em administração. Isto ocorre porque vários pesquisadores do comportamento humano nas organizações já tratavam do tema, mesmo que de maneira implícita desde os anos 30 do século XX.

Cabe ressaltar que “o clima organizacional está interligado com o comportamento e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho onde refere a sua qualidade de vida, bem estar, motivação, e satisfação dos colaboradores dentro da organização” (MARTINS, 2017, p. 2) por isso, é importante que todos os funcionários estejam motivados, felizes e tenham se comprometido com suas tarefas diárias.

Salienta-se, ainda, que o clima organizacional tem o poder de afetar negativamente na empresa, influenciando na produtividade, Luz (2003, p. 2) cita alguns sinais que demonstram que o clima organizacional vai mal, tais como “[...] produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário.” Esses pontos devem ser observados para que o clima dentro da empresa esteja fluindo corretamente.

Robbins (2007, p. 82 apud GNOATO; SPINA e SPINA, 2009, p. 87) ensina que:

[...] para as organizações, além de identificar as aptidões de seus funcionários pelas características comportamentais que apresentam, é também interessante examinar

outros atributos específicos de sua personalidade, entre os quais destacam-se: o seu centro de controle, o Maquiavelismo, a auto-estima, automonitoramento, a propensão para correr riscos e as personalidades do Tipo A e as proativas.

O presente trabalho originou-se justamente a partir de observações dos resultados da equipe de vendas X que não estavam satisfatórios, e por meio de uma análise comportamental percebeu-se que as emoções de cada indivíduo tiveram grande influência nos resultados da equipe. Fundamental é o entendimento de que essas emoções podem ser trabalhadas para que o clima organizacional da empresa melhore, principalmente com ferramentas como a inteligência emocional e o psicodrama.

Além disso, vale destacar a motivação da equipe como um fator primordial ligado a melhoria do clima organizacional, devendo ser observado para que o clima organizacional tenha uma melhora considerável. Sabe-se que “a motivação é sempre a consequência de uma emoção. Isso quer dizer que o que motiva o sujeito à busca de algo, são as emoções que giram em torno desta conquista” (GNOATO; SPINA e SPINA, 2009, p. 72). Segundo os autores a motivação está relacionada com as emoções e com as conquistas, ou seja “é pela motivação que as pessoas optam por um ou outro caminho, tomando certas decisões e desprezando outras possibilidades de ação, visando sempre atendimento às suas necessidades prementes” (p. 67). Diante disso, observa-se a necessidade da motivação dentro da empresa, cita-se:

[...] as organizações empresariais buscam motivar as pessoas a desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível, de modo que, ao mesmo tempo que possam obter os resultados pessoais almejados consigam também atingir os resultados operacionais convenientes à empresa. (GNOATO; SPINA e SPINA, 2009, p. 70)

Quando se trata de uma empresa além da motivação existem vários fatores que interferem no clima organizacional, dentre eles destaca-se a liderança, “liderar é ter capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas” um líder é fundamental dentro de qualquer organização, além disso, “[...] a posição de liderança em um ambiente de trabalho está relacionada com o processo de interação entre as pessoas: como as pessoas interagem para responderem por metas e objetivos a serem atingidos” (BRANDÃO, p. 63). A liderança e a integração do grupo são fatores que acabam interligando-se e interfere diretamente na melhora do clima organizacional.

Com relação a liderança, fator de suma importância para uma equipe ser produtiva, pode-se dizer que o líder da equipe de vendas X tinha um perfil mais assertivo, sendo mais

focado no resultado, e esse estilo de liderança acabava refletindo no clima, pois criava uma competitividade muito grande entre os pares (colaboradores).

Atualmente, devido a globalização e a evolução, várias teorias sobre a liderança foram surgindo. A liderança na perspectiva de estratégia é uma ótima opção dentro das organizações, ela visa a criação de “uma arquitetura social capaz de gerar capital intelectual dentro de um contexto em que se obtenha um desempenho em seu máximo de eficácia, respondendo de forma adequada e rápida às mudanças” (BRANDÃO, p. 93). O líder é de suma importância dentro da empresa e seus valores influenciam nos valores culturais da organização.

Além de que, explica Brandão (p. 62) “liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”, os líderes tem a capacidade de influenciar, inspirar, impulsionar e motivar os colaboradores da empresa sendo de fundamental importância para o sucesso da equipe e realização dos objetivos organizacionais.

O maior problema da equipe era a falta de inteligência emocional por parte dos pares, todos os cinco elementos da inteligência emocional (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais) podem ser aplicados a equipe de vendas, principalmente o fato de se colocar no lugar do outro. Diante dessas dificuldades de socializar e conviver com os outros o clima organizacional de toda a equipe foi afetado, interferindo diretamente nos resultados. É importante ressaltar que os colaboradores da instituição tinham personalidades diferentes e todas podendo ser consideradas fortes, o que também dificulta o entendimento em certos casos.

Como ferramenta a ser utilizada para melhora dos resultados da equipe de vendas X pode-se verificar a importância do controle das emoções e de práticas de inteligência emocional, com objetivo de melhorar o clima organizacional de toda a equipe.

Ademais, existe uma ferramenta que também pode auxiliar tanto no processo de liderança quanto na melhora do clima organizacional dentro da empresa, é o psicodrama. Esse é um método bastante atual que auxilia no desenvolvimento da equipe, pois ele estuda o indivíduo e suas ações.

O psicodrama pode ser considerado a terapia grupal do século, essa teoria foi desenvolvida por Jacob Lévy Moreno, que demonstrava interesse pelos trabalhos grupais no âmbito da ação cênica. O grupo imagina uma cena e em seguida a representam sem ensaios ou

textos, e após a dramatização os comentários sobre a atuação e as conclusões são discutidos pelo grupo todo. Essa técnica contribui para o desenvolvimento humano propondo a catarse coletiva de conflitos internos. (PERIOTO, 2015, p. 11)

O psicodrama é uma teoria que está disponível dentro de empresas para que os profissionais possam utiliza-lo no desenvolvimento pessoal e profissional daqueles que o cercam. A intervenção psicodramática vai variar em sua ação pela influência da espontaneidade e da criatividade do grupo. Mas, a utilização do psicodrama pode auxiliar no controle das emoções e na resolução de conflitos existentes no grupo. (FATOR, p. 13)

Para que ocorra uma intervenção psicodramática dentro da empresa é importante que todos se conscientizem dos princípios éticos que norteiam essa intervenção, além disso, no psicodrama há a “possibilidade de discutir, questionar, de criticar e de esclarecer as relações sociais dentro de uma empresa”, hábito que é comum no cotidiano fora da empresa, nos chamados grupos informais, e por conta disso desvelar as relações de exploração, que existem e que estão aí entre capital e trabalho. (FATOR, p. 13)

Por fim, pode-se afirmar que para que haver um clima organizacional harmônico dentro de qualquer empresa vários são os fatores necessários, mas certamente o controle das emoções pode ser uma ferramenta de melhora desse clima, pois com a inteligência emocional e o conhecimento pode-se substituir emoções prejudiciais por emoções que são mais uteis no dia-a-dia dentro de uma empresa.

4. COMO AS EMOÇÕES E SITUAÇÕES QUE SURGEM NA EQUIPE DE VENDAS X AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

As emoções estão diretamente ligadas a motivação das pessoas, além disso, a motivação faz com que cada indivíduo corra atrás dos seus objetivos. Quando trabalhamos em grupo as emoções de cada pessoa são diferentes, assim como o que as motiva também são ideologias diferentes, para que o clima organizacional dentro de uma empresa seja agradável e eficiente é importante que todos os colaboradores sejam empáticos, criativos e saibam resolver os conflitos que surgem internamente como ensinam Gnoato; Spina e Spina, (2009, p. 72), vejamos:

Em nosso cotidiano, a emoção ocupa papel relevante, considerando-se que essa manifestação exerce grande influência do modo de pensar e agir de cada indivíduo perante as diferentes situações vividas e sentidas, quer no âmbito familiar ou profissional, comprometendo as atividades perante o grupo social na qual a pessoa se insere, positiva ou negativamente, conforme o estado de ânimo apresentado.

É comum haver conflitos dentro de uma empresa, por isso também da importância do líder para remediar e auxiliar em situações diversas a sua equipe, pois “em todos os ambientes o profissional terá desafios emocionais” nem todo dia é perfeito, mas ter inteligência emocional é saber lidar com as pessoas e principalmente os colegas de trabalho nos dias difíceis, ou seja, “a qualidade de um perfil emocional saudável manifesta-se principalmente nas horas difíceis. Se tudo está bem, é provável que a pessoa não estará enfrentando desafios emocionais” (ROSA, 2011, p. 118), o controle emocional auxilia para um amadurecimento e para que a pessoa saiba quem é e de que forma reage aos acontecimentos do trabalho e da vida.

Algumas vezes é necessário que o indivíduo deixe de lado emoções inadequadas e comece a criar hábitos mais produtivos, pois “[...] há algumas emoções que são nutrientes, que fomentam positivamente as relações e há outras que são tóxicas, que transmitem mal-estar e complicam significativamente os relacionamentos” (ROSA, 2011, p. 116), é importante o processo de mudança e de conhecimento com as emoções visando sentimentos mais produtivos. Para exemplificar como as emoções podem se mostrar no ambiente de trabalho cita-se os ensinamentos de Weisinger (2001, p. 23):

“Uma explosão de raiva dirigida a um colega de trabalho pode alertá-lo para o fato de você estar se sentindo sobrecarregado pelo excesso de trabalho; uma sensação de ansiedade a respeito de uma apresentação pode informá-lo de que precisa estar mais bem-preparado com fatos e números; a frustração com um cliente pode lhe sugerir a necessidade de encontrar outros meios de se comunicar com ele. Utilizando as informações que suas emoções lhe fornecem você pode alterar seu comportamento e seu raciocínio de modo a reverter situações: no caso da explosão de raiva, por exemplo, você poderia procurar meios de reduzir sua carga de trabalho ou facilitar seu processo de trabalho”

O psicodrama pode servir para auxiliar na melhora das emoções revelando ao participante comportamentos e sentimentos sabotadores e dessa forma o ser humano pode compreender e lidar com seus comportamentos e emoções buscando uma evolução (MARQUES, 2018). Além disso, os sentimentos e emoções podem ajudar ou prejudicar conforme o que se sente, por exemplo “de um lado temos o amor (ao próximo, ao trabalho, ao grupo) que facilita os relacionamentos e abre portas, de outro temos o rancor, a mágoa, a inveja e a frustração, que emitem estímulos tóxicos para os interlocutores e causam distanciamento e barreiras” (ROSA, 2011, p. 116), são esses sentimentos tóxicos que devem ser eliminados quando se trabalha em equipe para a melhora do clima organizacional.

Ademais, “todas as pessoas de sucesso já tiveram fracassos, encontraram barreiras e dificuldades. As mais capazes saem desses obstáculos inteiras emocionalmente e seguem em frente. Quem fica ferido e não se controla interrompe o ciclo de crescimento” (ROSA, 2011, p. 118) os fracassos, quedas e as dificuldades fazem parte da vida de todo o ser humano o importante é aprender a lidar com esses obstáculos de forma inteligente emocionalmente.

Por fim, como o controle das emoções pode ser uma ferramenta de auxílio na manutenção do clima organizacional de uma equipe de vendas X? Visando responder ao cerne da questão, pode-se afirmar que para que haver um clima organizacional harmônico dentro de qualquer empresa vários são os fatores necessários, mas certamente o controle das emoções pode ser uma ferramenta de melhora desse clima, pois com a inteligência emocional e o conhecimento pode-se substituir emoções prejudiciais por emoções que sejam mais úteis no dia-a-dia dentro de uma empresa.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi investigar o controle das emoções como ferramenta de melhoria de clima organizacional da equipe de vendas X, baseado numa empresa fictícia. Verificou-se que vários são os fatores que contribuem para a manutenção de um clima organizacional saudável dentro de uma empresa, dentre eles cita-se o papel do líder, a integração do grupo, a motivação da equipe, a inteligência emocional, a empatia, entre outros.

Observou-se também que as emoções influenciam diretamente no trabalho de qualquer indivíduo, daí a origem do presente trabalho. Torna-se cada vez mais importante o controle dessas emoções como uma ferramenta para a melhora do clima organizacional da empresa, além disso, com o desenvolvimento da inteligência emocional e o conhecimento pode-se substituir emoções prejudiciais por emoções que são mais úteis no dia-a-dia dentro de uma empresa principalmente quando o trabalho envolve uma equipe num setor de vendas, pois o fato de lidar com pressão e com o público é diário.

Por fim, verificou-se que atividades que melhorem a motivação da equipe, o desenvolvimento da inteligência emocional (controle das emoções) dos integrantes da equipe, e a mudança na forma de liderança, não somente assertiva, seriam as melhores ferramentas a serem implementadas para que houvessem mudanças no clima organizacional da equipe de vendas X e melhores resultados como um todo, pois dessa forma haveria uma melhora integração entre todos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report.** USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em: <www.portfoliomgt.org .>. Acesso em: 02 jan. 2004

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações.** São Paulo: Editora Sol. 148 p. il.

FATOR, Tânia. **A teoria psicodramática e o desenvolvimento do papel do profissional.**

GOLEMAN, Daniel, ph.D.. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente – 2ª ed. –** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 384 p. Tradução de: Emotional Intelligence. ISBN 978-85-7302-080-9

GNOATO, G.; SPINA, A. C.; SPINA, M. I. A. P. **Psicologia das Organizações.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 164 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996

MARQUES, José Roberto. **Jacob Levy Moreno e o Psicodrama.** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/jacob-levy-moreno-e-o-psicodrama/>>. Acesso em 17 maio 2018.

NASCIMENTO, Gustavo. **Desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Editora Sol, 2012. 212 p., il.

PERIOTO, Melícia. **Psicodrama nas organizações: utilização da técnica “role playing” no processo de seleção de pessoas.** Ariquemes, RO. 2015.

RESENDE, Nilson. **Um ambiente corporativo saudável requer muita inteligência emocional.** Disponível em: <<https://bloginovacao.com.br/um-ambiente-corporativo-saudavel-requer-muita-inteligencia-emocional/>>. Acesso em 17 maio 2018.

ROSA, José Antônio. **Carreira:** planejamento e gestão. São Paulo: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-85-221-0907-4

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1987
VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. **Inteligência emocional no trabalho:** como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 219 p. ISBN 85-7302-181-0. Tradução de: *Emotional Intelligence at Work*