

CENTRO UNIVERSITARIO ATENAS

JEISILANE DA SILVA XAVIER

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: a importância da
inteligência emocional na liderança e desempenho de equipes

Paracatu

2021

JEISILANE DA SILVA XAVIER

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: a importância da inteligência emocional na
liderança e desempenho de equipes

Monografia apresentada ao Curso de Administração em EaD do Centro Universitário Atenas como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II).

Área de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas

Orientadora: Dra. Eleusa Spagnuolo Souza.

Paracatu

2021

X31 Xavier, Jeisilane da Silva.

Liderança nas organizações: a importância da inteligência emocional na liderança e desempenho de equipes. / Jeisilane da Silva Xavier. – Paracatu: [s.n.], 2021. 29 f.

Orientador: Prof^a. Dra. Eleusa Spagnuolo Souza.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Inteligência. 2. Liderança. 3. Organização. I. Xavier, Jeisilane da Silva. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

JEISILANE DA SILVA XAVIER

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: a importância da inteligência emocional na liderança e desempenho de equipes

Monografia apresentada ao Curso de Administração em EaD do Centro Universitário Atenas como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II).

Área de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas

Orientadora: Dra. Eleusa Spagnuolo Souza.

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, ____ de _____ de _____.

Prof.^a Dr.^a. Eleusa Spagnuolo Souza
Centro Universitário Atenas

Prof.^a. Me. Hellen Conceição Cardoso Soares
Centro Universitário Atenas

Prof.^a Dr.^a. Viviam de Oliveira Silva
Centro Universitário Atenas

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me fortalecer nesses anos de caminhada. Agradeço aos meus pais que estão e sempre estarão comigo em todos os meus caminhos.

Agradeço ao meu esposo, que me apoiou em todo o tempo, e que me alegra nos momentos mais difíceis. Agradeço aos meus amigos pelas palavras de encorajamento.

Agradeço aos meus colegas de turma, por tornar nosso ambiente de estudo um lugar mais leve e alegre.

Agradeço aos meus orientadores e professores pela dedicação na transmissão de seu conhecimento.

RESUMO

Este artigo trata da liderança organizacional e da inteligência emocional e seus principais efeitos dentro de uma empresa. Visa apresentar detalhadamente seus principais fundamentos, teorias, métodos e principalmente os efeitos de sua aplicabilidade, tendo em vista que o tema abordado é algo extenso e complexo, ressaltando que se trata de um aspecto bastante relativo e diferenciado quando analisado sob a perspectiva individual de cada empresa. O trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, livros e artigos clássicos, a partir de ideias de autores de total relevância no tema cultura e clima organizacional. Verificou-se por meio do estudo que a cultura organizacional e o clima e a inteligência emocional são aspectos indispensáveis para o desenvolvimento no ambiente de trabalho das organizações e, considerando que esse tema tem reverberado cada vez mais entre as instituições, constatando-se que a influência desse aspecto nas empresas tem crescido de forma agressiva. A questão de pesquisa foi respondida de forma coerente com os aspectos apresentados, os objetivos foram alcançados com sucesso e foram comprovados com base neste trabalho de conclusão de curso.

Palavras-chave: Inteligência. Liderança. Organização.

ABSTRACT

This paper addresses organizational leadership and emotional intelligence and its main effects within an company. It aims to present in detail its main foundations, theories, methods and especially the effects of its applicability, taking into account that the topic addressed is somewhat extensive and complex, noting that it is a very relative and differentiated aspect when analyzed from the individual perspective of each company. The work was carried out through bibliographic research, books and classic articles, based on ideas from authors of total relevance in the subject of culture and organizational climate. It was verified through the study that organizational culture and climate and emotional intelligence are indispensable aspects for development in the work environment of organizations and, considering that this theme has increasingly reverberated among institution, noting that the influence of this aspect on company has grown aggressively. The research question was answered coherently with the aspects presented, the objectives were successfully achieved, and were proven, based on this course completion work.

Keywords: *Intelligence. Leadership. Organization.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	04
1.2 HIPOTHESES	04
1.3. OBJETIVOS	04
1.3.1 OBJETIVO GERAL	04
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	04
1.4 JUSTIFICATIVA DE ESTUDO	05
1.5 METODOLOGIA DE ESTUDO	06
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	06
2 CONCEITUANDO LIDERANÇA	07
2.1 RISCOS DA LIDERANÇA NEGATIVA	09
2.2 AMBIENTE DE TRABALHO	10
3 GESTÃO DE PESSOAS	11
3.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	12
3.2 FUNCIONÁRIO MOTIVADO, UMA VANTAGEM COMPETITIVA	13
3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO E DA CORPORAÇÃO	14
3.4 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE	15
4 O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16
4.2 A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
5 ESTILOS DE LIDERANÇA	18
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

Inteligência emocional e liderança, de acordo com Junqueira (2019), são duas características profissionais que se completam, ou seja, líderes que possuem inteligência emocional, possuem empatia pelo próximo, o que reflete diretamente em suas decisões. Não é nada fácil lidar com a emoção de toda a equipe, tendo em vista o ritmo acelerado em que vivem no ambiente de trabalho. A inteligência emocional é um conceito da psicologia e uma habilidade que capacita o líder a compreender e administrar melhor suas emoções. Da mesma forma, saber interpretar e se preocupar com os sentimentos daqueles que estão à sua volta.

O estudo da temática de liderança mostra o quanto se transitou sobre esse assunto no que tange linhas teóricas complexas e em algumas vezes até contraditórias. Hoje é consenso que a capacidade de liderança não é inata, ou seja, esta capacidade pode ser desenvolvida e aperfeiçoada (BARBOSA, et al., 2016). Deste modo, é importante salientar que a liderança em si não está estritamente associada a cargos hierárquicos mais privilegiados, como por exemplo, de gestores e supervisores. A liderança é uma habilidade que pode ser vislumbrada em diversos contextos, nas salas de aulas, nos grupos de amigos. Ou seja, onde há influência de um determinado grupo de pessoas para o alcance de metas estabelecidas, há liderança envolvida (SOTO, 2011).

Além disso, destaca-se a influência no líder como um disseminador da cultura organizacional. Entendendo esta, como o conjunto de valores, tradições, mitos, crenças que são compartilhados e dá sentido a organização no que tange o alcance de suas metas. Logo, percebe-se o papel central da liderança, no sentido de promover ambientes que sejam adequados e que fomentem maior engajamento e comprometimento com os valores da empresa (SOTO, 2011).

Nesse sentido, acredita-se que o autocontrole, que resulta da inteligência emocional e do autoconhecimento, o hábito da crítica aos próprios pensamentos e padrões estabelecidos aumentam o período de pré-reação, possibilitando ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, sendo como um líder lidando com seus funcionários ou mesmo na vida pessoal (CUNHA, 2016).

Portanto, o mercado de trabalho está mudando sua forma de avaliar as pessoas. Empresas que antes tinham como foco a inteligência intelectual, hoje direcionam seu olhar para a capacidade de o colaborador lidar com o outro e consigo mesmo, tornando assim, a inteligência emocional como principal meio de avaliação no momento de contratar, avaliar o desempenho e até mesmo desligar um funcionário (SILVA, 2016).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a inteligência emocional pode influenciar na liderança e desenvolvimento de equipes?

1.2 HIPÓTESES

O papel da liderança pode influenciar positivamente o ambiente organizacional quando existe um bom profissional em uma empresa, capaz de assumir e exercer a função com total empenho, muitos benefícios vão ser notados. Liderar é, antes de tudo, e dar exemplo fazer primeiro o que recomendado aos outros, caso contrário é como lecionar no deserto. O papel do líder é buscar oportunidades, além de desenvolver pessoas e inspirá-las para que tenham um bom desempenho. Ser ético e coerente, valorizar sempre as pessoas, motivar colaboradores, desejar o bem dos pares, saber ouvir e dar feedback são apenas algumas das características indispensáveis para a liderança. Inteligência emocional e ter a capacidade de entender e gerenciar suas próprias emoções e das pessoas ao seu redor. Para os líderes, ter inteligência emocional é vital para o sucesso.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar que a liderança pode contribuir de maneira decisiva com o clima organizacional, sendo capaz de criar um ambiente saudável, bem como uma interação dinâmica entre toda equipe de trabalho, feita uma avaliação a fim de verificar de que forma a inteligência emocional pode dar suporte aos líderes e no desempenho da equipe.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Apontar os benefícios quando se possui uma gestão eficaz para a organização e o desempenho dos seus colaboradores;
- b) Aprimorar os conhecimentos sobre os danos causados por uma liderança insuficiente e os riscos que ela traz para as organizações;
- c) Abordar sobre a importância da liderança organizacional e inteligência emocional dentro do ambiente corporativo.

1.4 JUSTIFICATIVA DE ESTUDO

A arte de liderar tem sido discutida há vários anos. Nunca as organizações estiveram tão preocupadas com as pessoas que lideram o processo interno, principalmente devido à falta da alta competência que essa responsabilidade implica. São os líderes que precisam fazer a diferença na hora de inspirar os demais membros da equipe para buscar atingir as metas e alcançar os objetivos comuns.

O clima organizacional vem sendo uma preocupação dentro das empresas, por isso elas vem observando e acompanhando mais de perto seu ambiente laboral, pois é essencial para o desenvolvimento das ações que as pessoas estão realizando. Sem isso de nada adianta investir em tecnologias e equipamentos. Para isso, ter em mente os fatores que influenciam no clima e na cultura de uma empresa, seus valores e costumes. Não dar o devido valor a essas questões, pode levar a baixa produtividade, desmotivação e, como consequência, clientes insatisfeitos (SIQUEIRA E NETO, 2015).

Lidar com pessoas nas organizações está se tornando uma responsabilidade pessoal, indelegável e crucial de todos aqueles que ocupam posições executivas ou de liderança. Não se trata mais de simplesmente em dar ordens, seguindo a abordagem imediata, lógica e racional que não ocorre corretamente, mas de alcançar uma nova abordagem psicológica e social. Nos dias atuais, o investimento que traz mais rápido e com retorno em qualquer negócio é aquele feito em pessoas: seja em capacitação, treinamento, orientação, liderança, *coaching*, apoio e suporte. Somente assim, as pessoas podem ser incluídas como valores humanos dotados de conhecimento e competências, aptos para se adaptarem a um contexto complexo e a aliar qualidade, produtividade e competitividade para agregar valor ao negócio (CHIAVENATO, 2016).

A liderança pode afetar diretamente o clima organizacional e os resultados da empresa, consequência de desmotivação de seus funcionários, e incontestável que poderá haver uma queda de rendimento em suas atividades, impactando na qualidade e produtividade de processos rentáveis (MAGALHÃES, 2019). Nesse sentido, seu foco tem sido sobretudo as lideranças, buscando líderes mais comprometidos, que possuem cognitivo, mas que além disso, buscam incentivar e desenvolver uma equipe diante de inúmeras situações do dia a dia (OLIVEIRA, 2021).

Por isso, o líder que possui como competência a Inteligência Emocional carrega mais capacidade de entender e gerenciar suas próprias emoções e das pessoas ao seu redor. Funcionários em cargos de liderança ou não, que carregam alto grau de inteligência emocio-

nal, sabem lidar melhor com os sentimentos e emoções e se diferem dos demais líderes. Por outro lado, a convivência no mercado de trabalho e nas relações sociais mostram que ainda é grande o número de pessoas imaturas emocionalmente, atuando em cargos de gestão e em empresas. Contudo, a humanidade caminha rumo a um modelo de trabalho no qual esse comportamento não será mais aceito e, aquele que não for capaz de desenvolver essa competência, encontrará dificuldades para se colocar no mercado (SILVA, 2016).

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Esse trabalho foi desenvolvido e fundamentado em revisão bibliográfica do tipo descritiva e explicativa (GIL, 2010). A ideia discorre sobre o tema “liderança organizacional” esse trabalho pretende esclarecer a importância da liderança dentro das empresas. O referencial teórico será retirado de artigos científicos, revistas e livros confiáveis. Diante desse contexto, o presente trabalho visa demonstrar o quanto a liderança pode contribuir de maneira decisiva com o clima organizacional, criando um ambiente saudável, bem como uma interação dinâmica entre toda a equipe de trabalho, com o intuito de proporcionar uma leitura agradável e explicativa sobre o conteúdo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 que consiste dentro do item 2 deste trabalho, serão abordados e desenvolvido sobre o que é a liderança, seus riscos e ambiente de trabalho.

No capítulo 2 que consiste dentro do item 3, são apresentados sobre o gestão de pessoas na atualidade na organização e seus benefícios.

No capítulo 3 que consiste dentro do item 4, será apresentado a importância da inteligência emocional dentro das organizações.

No capítulo 4 que consiste dentro do item 5, será apresentado sobre os estilos de liderança e definir cada um.

E por fim, no item 6 serão apresentadas as considerações finais de todo estudo referente a liderança organizacional e inteligência emocional, e sua importância para o desenvolvimento das empresas.

2 CONCEITUANDO LIDERANÇA

A princípio para se entender o que é liderança, é necessário nos auto avaliarmos, para que possamos compreender onde estamos inseridos neste conceito.

A liderança é a influência exercida por um indivíduo em relação a outras pessoas ou grupo, visando atingir um único objetivo (ESCORSIN, WALGER 2017, p.29).

Segundo Marques Roberto (2019), a liderança é caracterizada pela influência, pela situação, pelo processo de comunicação e pelos objetivos a serem alcançados. No passado as teorias se embasavam na identificação dos traços da personalidade que caracterizavam um líder.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente (HUNTER,2004).

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa aquelas pessoas com QI (Quociente de inteligência) elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir. (HUNTER, 2004).

O significado do termo liderança remete a diversos caminhos, no entanto, é inegável sua importância para os mais diversos contextos (social, ambiental, econômico, organizacional entre outros). Constata-se, na atualidade, uma busca crescente pela compreensão do fenômeno liderança. Centros acadêmicos lançam um olhar acurado para o fenômeno, dadas as suas inúmeras implicações, mormente as de cunho ético e moral (BROWN & TREVINO,2006).

De forma simples de acordo com Dale Carnegie (2018), podemos dizer que a liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar na busca de um objetivo comum. Esta definição de liderança capta o essencial para ser capaz de inspirar os outros e estar preparado para fazê-lo.

A liderança efetiva baseia-se em ideias (originais ou emprestadas), mas não acontecerão a menos que essas ideias possam ser comunicadas aos outros de forma envolvente e persuasiva Dale Carnegie (2018).

Ou seja, um líder deve ser fonte de inspiração. Ele ou ela é a pessoa do grupo que possui a combinação de personalidade e habilidades que faz com que outros desejem seguir sua direção Dale Carnegie (2018).

Mais especificamente, de acordo com Dale Carnegie (2018)¹ os líderes compartilham objetivos e padrões similares a serem respeitados. Mas, é comum que cada líder tenha seu próprio estilo e estratégia. Além disso, estilos de liderança e métodos variam por causa de influências externas e desafios pessoais.

A liderança incorpora conceitos como: Decisão: ação ou efeito de decidir, determinação; Foco: ter um objetivo, estabelecer um planejamento, ser organizado e ter persistência para atingir as metas e alcançar o que se pretende; Consistência: qualidade daquilo que é definido por sua firmeza ou resistência; Empatia: empatia é a capacidade psicológica de sentir o que sentiria outra pessoa, caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela; Confiança: sentimento de quem confia, de quem acredita na sinceridade de algo ou de alguém; Otimismo: atitude daqueles para quem tudo no mundo é o melhor possível, ou para quem a soma dos bens supera a dos males; Honestidade: honestidade é a palavra que indica a qualidade de ser verdadeiro: não mentir, não fraudar, não enganar e Inspiração: algo ou alguém que inspira, que incita a capacidade de criação.

Supõe-se que a liderança é singular a cada indivíduo, equipe e situação enfrentada. Não há como definir um estereótipo para líderes. Essa é uma convenção de vários autores. Contudo, Bennis (1996), sugere que os líderes têm algumas características em comum, como: visão maior, paixão, integridade e maturidade, assim detalhadas:

Visão maior: possui habilidade de vislumbrar claramente os mecanismos e recursos necessários para se alcançar os objetivos coletivos, que sempre estão claros e límpidos para todos; Paixão: o líder ama o que faz e ama fazê-lo, ou seja, é comprometido e envolvido pelos seus objetivos e suas metas. Praticamente, mistura-se com seus propósitos; Integridade: isso significa autoconhecimento, sinceridade e maturidade. O primeiro é a capacidade de conhecer-se, de ter claras as suas capacidades e habilidades definidas, assim como, suas fraquezas e limitações. Já sinceridade, é o imperativo da idoneidade de pensamentos e ações, sem agressões aos seus princípios; Maturidade: implica o aspecto empírico, que é necessidade de ter percorrido os caminhos dos liderados, dos seus seguidores, ter vivas as experiências que o impulsionam para a liderança. (BENNIS, 1996, p.24).

2.1 RISCOS DA LIDERANÇA NEGATIVA

¹ O que é liderança? Conceito e definição. Disponível em: < <https://portaldalecarnegie.com/>> Acesso em 01/10/2021.

Quando se fala em liderança ruim ou liderança destrutiva estamos falando de: "Um resultado que combina o charme e a inteligência do líder aliado a admiração de seus seguidores mais um ambiente que favorece seu comportamento negativo (PORTAL DA LIDERANÇA, 2018)².

Liderança ruim gera prejuízos a empresa e a equipe que está sobre sua direção. Os danos causados são: alto nível de estresse nos profissionais que estão subordinados a ele, moral baixa, falta de produtividade, ansiedade, falta de motivação para realizar as atividades, este tipo de profissional nunca dá méritos a ninguém e não dá valor a sua equipe (MARQUES, 2019).

Infelizmente, liderança negativa é muito comum dentro das empresas, conforme mostrou uma pesquisa realizada e publicada na página online do site PENSER (2019)³ onde citava que 77% das organizações enfrentam dificuldades com suas lideranças e com a falta de habilidade em desenvolvê-los completamente, além das soft skills (capacidades comportamentais e de relacionamento bem executado e acima da média).

Em um artigo publicado na página online da revista época negócios, cujo autor foi o professor de Ciência da Administração na Universidade de Stanford, ele afirma: “Em um mundo moderno, os chefes tiranos ameaçam o futuro do negócio, pois além de rebaixarem as pessoas, ainda trazem problemas econômicos as suas empresas. As companhias que mais inovam estão buscando meios para acabar com isso” (ÉPOCA NEGÓCIOS,2007)⁴.

Se a empresa souber identificar um possível líder tóxico na empresa antes que ele cause danos a ela e aos seus colaboradores, com certeza, ela evitará danos incalculáveis.

2.2 AMBIENTE DE TRABALHO

Para entender o significado de Ambiente de Trabalho é preciso compreender cada termo, primeiramente analisaremos a etimologia da palavra Ambiente, em latim “ambíens”, ou seja, sua referência está naqueles que estão a nossa volta, o ambiente possui condições físicas e sociais, culturais e econômicas. O segundo termo é o trabalho, cuja definição é a medida do esforço realizado pelas pessoas (CONCEITO, 2013)⁵.

² Líderes negativos – como as equipes se ressentem. Disponível em: <<https://www.portaldalideranca.pt/>> Acesso em:12/10/2021.

³ Dificuldades com suas lideranças e com a falta de habilidade em desenvolvê-los,2020. Disponível em: <<https://www.penser.com.br>> Acesso em 14/09/2021.

⁴ O líder que destrói. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/>>. Acesso em 14/09/2021.

⁵ Conceito de ambiente de trabalho. Disponível em:<<https://www.dicio.com.br/conceito/>>, 2013. Acesso em 14/09/2021.

A maneira como se organiza um Ambiente de Trabalho é essencial para que a empresa mantenha a sua produtividade em alta, tornar o ambiente favorável pode determinar a qualidade de vida dos seus colaboradores e com isso os resultados virão. (LÍDER JR, 2019).

O ambiente de trabalho pode refletir duas realidades, onde a primeira é positiva gerando felicidade e aumento de produtividade e o segundo é a parte negativa na qual pode ser prejudicial, pois gera reclamações, infelicidade, discussões, perda de confiança e da lealdade (KANTOR, 2019).

Um líder é capaz de criar um ambiente de trabalho tóxico para seu colaborador, conforme publicação online pela ABCFARMA (2019) ⁶, em que menciona que: “Um ambiente de trabalho tóxico prejudica a nossa vida como um todo”. Mediante isso, se faz necessário trabalhar a autoliderança em seus colaboradores.

O fato de passarmos mais tempo no trabalho do que na empresa, faz com que ela tenha a obrigação de oferecer um ambiente de trabalho saudável, gerando benefícios para ambos os lados.

Segundo Rodrigues (2018), quando se trata das atitudes das pessoas nas organizações, um questionamento que sempre surge é “o que pode explicar as intenções e disposições das pessoas”? Gestores buscam entender como podem atuar no que as pessoas “querem”, ou sejam, procuram compreender o que move o comprometimento com uma tarefa, ou mesmo como é possível influenciar as pessoas a realizarem atividades, ou terem atitudes positivas em relação ao trabalho. Por vezes, essa dificuldade é intrapessoal e, mesmo conscientes do melhor comportamento e atitude, somos “bloqueados” por estímulos internos que nos impedem de atuar em direção a nossos objetivos. Perguntas como: “por que ele não quer fazer isso?” ou “por que não consigo ter vontade de fazer isso” ganham resposta a partir do estudo da motivação humana.

Enquanto algumas empresas não tiverem a percepção de que um ambiente ideal de trabalho é aquele que vai propiciar ao seu colaborador o necessário para aumentar a sua produtividade e dar o máximo de retorno no desempenho, as empresas terão muitos problemas com rotatividade de pessoas e automaticamente terão prejuízos financeiros.

⁶ Trabalhar a auto liderança dos gestores pode reduzir a Síndrome de Burnout nas equi-pes,2019. Disponível em: <<https://site.abcfarma.org.br/>>. Acesso em 14/09/2021.

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2000) para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância.

Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade. (CHIAVENATO, 2000, p XI).

Mesmo depois de anos continuam com o pensamento obsoleto, vendo as pessoas como máquinas e como tal devendo ser padronizadas e não as valorizam como pessoas, ou seja, como aliadas no desenvolvimento de qualquer organização. É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p.2).

Será um grande desafio para a área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional. (CHIAVENATO,2000).

Pensando nisso, Bolgar (2002) disse que na medida em que há mudanças nas organizações por causa das constantes pressões e por conta da grande competitividade, será mais frequente e presente os novos papéis do profissional de gestão de pessoas.

Afirmou ainda que as metas assumidas pela área de gestão de pessoas são mais complexas, múltiplas e interdependentes, os quais possuem um objetivo de criar valor e trazer resultados para a organização.

Os objetivos estratégicos da empresa devem estar alinhados, de acordo com as metas. Cada setor possui uma meta a ser cumprida, estimulando assim o crescimento e o fortalecimento dos setores dentro da empresa. (VILAS *et all*, 2009).

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas,

para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS *et all*, 2009).

Segundo Morassutti (2013) que é o vice-presidente de RH & Assuntos Corporativos diz que grandes empresas como a Volvo do Brasil que foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, vem colocando essa regra em prática e com excelência.

Na visão da Volvo para uma organização ser bem-sucedida, não basta possui a melhor tecnologia, instalações modernas, estrutura organizacional bem definida e um planejamento estratégico, tem que possuir profissionais qualificados (NÓBREGA *et all*, 2002).

A organização só irá crescer como um todo quando todos os setores estiverem alinhados. É de fundamental importância que os colaboradores estejam engajados nesse processo. Para isso a empresa buscou dar para seus colaboradores um ambiente inspirador e inovador (VIEIRA *et all* 2016).

O sucesso da corporação vai além da qualidade dos produtos da Volvo, não é somente pelos pontos específicos mais os valores da corporação fizeram com que a empresa crescesse e conquistasse o sucesso no mercado (VIEIRA *et all* 2016).

3.2 FUNCIONÁRIO MOTIVADO, UMA VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Pereira (2007) o mundo empresarial exige cada vez mais a necessidade de os trabalhadores estarem motivados no desempenho de suas atividades. Os colaboradores sejam eles internos ou externos, assim trazendo resultados satisfatórios para a empresa.

Esse fator se dá em função do mundo corporativo estar extremamente competitivo devido a Administração Estratégica e em um contexto globalizado e cada vez mais exigente o que está exigindo assim cada vez mais das organizações e colaboradores

Por causa deste cenário as organizações estão cada vez mais investindo em um ambiente motivacional, de aprendizado e em programas de desempenho. Para assim obter resultados satisfatórios para a instituição (MARINHO *et all*, 2014).

A empresa é desafiada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mais como pessoas capacita de habilidades únicas que possuem o capital intelectual da organização para gerar melhores resultados (CASSOL *et all*, 2014).

A motivação é uma importante ferramenta onde a conquista deve ser diária, pois seu resultado se dá através de como as pessoas são tratadas e vistas dentro da organização (CARVALHO *et all*, 2013).

Assim é necessário seguir alguns passos que são de fundamental importância para o entusiasmo que é o pare de reclamar, eu motivo, tu motivas, eles motivam, saiba o que pensa o seu cliente interno, a importância do feedback que é o retorno, motivar é ouvir e o acabe com a arrogância (VIEIRA *et all* 2016).

Nesses pequenos passos que devem ser seguidos a corporação terá um colaborador motivado em seu local de trabalho, dando resultados positivos para a companhia (VIEIRA *et all* 2016).

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONARIO E DA CORPORAÇÃO

Segundo Vieira (2014) desenvolver e avaliar o colaborador não é uma tarefa fácil, o setor de gestão de pessoas tem um trabalho árduo para colocar em prática esse processo importante na vida do colaborador e para corporação.

Já está comprovado, que para ter sucesso uma organização deve olhar para o colaborador não somente como um recurso mais como um grande aliado da empresa.

Por isso é necessário ter um olhar mais apurador para o chamado capital intelectual da empresa, analisar e desenvolver eles são só um dos processos (VIEIRA *et all* 2016).

Há diversas formas de analisar e desenvolver um colaborador e a qualidade de vida no trabalho faz parte desse processo. E uma das maneiras mais famosas para motivar, avaliar e desenvolver um colaborador (JORGE *et all*, 2013).

Com a ginástica laboral, realização de Sipat (semana interna de prevenção de acidentes) plano de carreira, investimento na educação e remuneração adequada se tem uma qualidade de vida no trabalho melhor. Podendo amenizar o estresse sofrido pelo trabalho e desenvolver o colaborador na prática. É necessário avaliar a empresa como um todo, pois todos os setores devem estar com o mesmo objetivo (VIEIRA *et all*, 2016).

Caso cada setor da companhia possuir objetivos divergentes, será necessário analisar e direcionar, para evitar fragmentação na estrutura interna da companhia. (VILAS *et all*, 2009).

Segundo Brandão (2001) o famoso CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), Avaliação 360° e Avaliação bilateral que devem ser observadas pelo profissional da gestão de pessoas, na hora de analisar um funcionário.

Quando se fala sobre a avaliação de desempenho se tem diversos tipos de avaliação, mas a 360° é uma das mais utilizadas porque essa avaliação é completa na questão de avaliar a empresa, e o funcionário e seus líderes (VIEIRA *et all*, 2016).

A avaliação 360° é uma importante ferramenta para gestão estratégica de pessoas. Essa avaliação é realizada através de um questionário específico que descreve os comportamentos e competências, consideradas essenciais para a entidade (VIEIRA *et all*, 2016).

Tal questionário tem como objetivo facilitar o alcance dos objetivos estratégicos da entidade. Esse método de avaliação de desempenho é o mais indicado, para dar direcionamento para o funcionário com relação às competências solicitadas pela empresa (VIEIRA *et all*, 2016).

Segundo Periard (2012) o resultado da avaliação 360° obtém as informações necessárias para identificar as oportunidades de melhorias no desempenho do colaborador, oferecendo informações para elaboração de um plano de ação para melhorias individuais e da organização.

O colaborador terá acesso aos resultados, porém não saberá quem o avaliou. Dessa maneira o avaliado pode utilizar o feedback recebido na avaliação para lhe dar o direcionamento para o desenvolvimento profissional, principalmente na questão sobre as competências e comportamentos de liderança considerados como essenciais pela organização.

A avaliação de desempenho 360° dá uma visão geral dos stakeholders em volta do colaborador, agiliza a identificação das qualidades do colaborador que em sua maioria não são destacadas no seu local de trabalho (VIEIRA *et all*, 2016).

Implementar essas ações de melhorias individuais e coletivas, fortalece a equipe e os indivíduos trabalham melhor e a companhia ganha colaboradores com excelentes desempenhos. Há muitos ganhos, quando se avalia os colaboradores desta forma (VIEIRA *et all*, 2016).

3.4 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

A gestão de pessoas está diretamente vinculada ao papel desempenhado pela instituição. Seja como incentivadora, como contribuinte para ação gerencial, provedora de serviços ou pela assessoria para clientes internos e externos (VIEIRA *et all*, 2016).

A gestão de pessoas sempre buscar agregar valores para a instituição e seus stakeholders. Por conta disto é necessário fazer avaliações contínuas de desempenho na companhia avaliação estratégica, tática ou operacional (VIEIRA *et all*, 2016).

A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável. Em um mundo de constantes transformações, está sendo dada uma atenção especial

para a área de gestão de pessoas, como fonte de valor e resultados para a companhia e stakeholders (FREITAS, 2012).

Assim a moderna gestão de pessoas vem desempenhando com foco nos negócios da organização, pois as organizações estão num período de mudanças. Como sempre a gestão de pessoas vem na frente, coordenando todas essas alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores (CHIAVENATO,2014).

Uma equipe de Recursos humanos bem-posicionada, trabalhando para a melhoria contínua do seu cliente interno. Traçando as estratégias para a obtenção dos resultados esperados pela entidade (MONTEIRO *et all*, 2015).

4 CONCEITUANDO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Inteligência Emocional é a capacidade de sustentar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos obstáculos, de controlar impulsos e saber seguir pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de barrar que a ansiedade interfira na capacidade de pensar, de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007).

Segundo Goleman (1998), IE (inteligência emocional) refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. Muitas pessoas que têm a inteligência o conhecimento dos livros, mas carecem de IE acabam trabalhando para pessoas que possuem um quociente de Inteligência - QI inferior ao delas, mas que se destacam nas habilidades da IE (inteligência emocional).

Goleman (2002) apresenta resultados de pesquisas que indicam que a IE é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. "Emoções em equilíbrio abrem portas", garante o psicólogo norte-americano Goleman. Podemos dizer que a IE (inteligência emocional) é o uso inteligente das emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem ao nosso favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Há pessoas que deixam desatrelar as emoções como se não fossem capazes de controlá-las se sujeitando se a alteração de humor. Modificar a emoção não depende somente da vontade própria, mas exige um choque de gestão. É preciso ter consciência de que o território emocional é muito valioso. Não deixar que qualquer um o invada, que qualquer rejeição furete nosso prazer e tranquilidade. Trabalhar bem as emoções, criando uma identidade forte. Nos momentos tensos, deixar que a tempestade emocional de quem falhou abaixe, deixá-lo respi-

rar e refletir o tempo necessário para somente depois apontar seus erros e tentar corrigi-los. Esta atitude reduzirá conflitos desnecessários (CURY, 2008).

4.1 O USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO TRABALHO

Uma das maneiras de compreender a importância da IE (inteligência emocional) na liderança é analisando as 4 competências emocionais e sociais básicas. Para Goleman (2002) estas competências estão enumeradas em 7 itens, conforme abaixo:

1) Autoconsciência emocional - líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam; 2) Autocontrole - os líderes dotados de autocontrole permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise; 3) Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis em suas ideias de novas informações ou realidades; 4) Otimismo - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor; 5) Empatia - esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro; 6) Gerenciamento de conflitos - os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. 7) Trabalho em equipe e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. (GOLEMAN, 2002, p.45).

Ainda segundo Goleman (2002), o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se quando estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem incitadas ao rancor e à ansiedade, perderão o rumo.

4.2 A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2005) afirma que as emoções ocultam o desempenho no trabalho, em especial as emoções negativas que podem prejudicar o desempenho do profissional, e é por isso que as organizações procuram eliminá-las do ambiente de trabalho. Por outro lado, estes sentimentos podem melhorar o desempenho de duas formas, primeiramente “as emoções podem alavancar à vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor” (ROBBINS, 2005, p. 97); em segundo ele coloca que “o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 97). Sendo assim, a capacidade de comandar eficazmente as emoções em posições de liderança pode ser decisiva para o sucesso.

Weisinger (2001) evidencia que as organizações devem trabalhar a motivação em seus funcionários fazendo com que descubram seus próprios pontos motivacionais e busquem aplicar estes comportamentos, ao invés de oferecer recompensas financeiras ou sociais. Ele apresenta técnicas pelas quais seria possível desenvolver sua inteligência emocional, tratando de assuntos sobre como usar a autoconsciência, controlar suas emoções, se motivar, e usar sua inteligência emocional nas relações com as outras pessoas.

Com base em Weisinger (2001), que a Inteligência Emocional no contexto organizacional tem por finalidade reduzir o stress, aumentando a satisfação, a eficiência e a competitividade nas organizações por meio das pessoas que estão agregadas nela. A IE (inteligência emocional) gera maior qualidade de vida às pessoas que passam a controlar melhor seus sentimentos e isso afeta diretamente o bem-estar no ambiente de trabalho, pois estas passam a se relacionar de maneira mais agradável e tendem a reduzir conflitos desnecessários e focarem no objetivo da empresa.

A inteligência emocional ajuda o indivíduo a escolher com precisão o melhor estilo de liderança, visto que, àquele que sabe conduzir suas próprias emoções, tem maior facilidade para adaptar-se em meio à momentos de crise. Para tanto, tendo em vista os desafios organizacionais, o líder emocionalmente inteligente possui a capacidade de permear pelos estilos, influenciando os colaboradores e gerando confiança entre os membros. “Os líderes precisam estar emocionalmente preparados para gerir suas equipes de modo a evitar conflitos desnecessários, fazendo com que a confiança e respeito prevaleçam. (LEITE, 2017).

Grandes líderes costumam atrair multidões e mexem com as emoções humanas. Inflamam a paixão pelo que os funcionários realizam e inspiram seus seguidores. Ao tentar explicar o motivo pelo qual eles são tão eficientes, deve-se observar seus feitos, suas estratégias administrativas e de gestão, além da visão ou ideias diferenciadas que costumam disseminar. Porém, a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções (GOLEMAN *et al.*, 2018).

O líder, mais especificamente aquele que age de forma eficaz, sabe diferenciar os sentimentos das ações para, então, aprender a controlar os impulsos e, assim, adotar melhores decisões, identificando ações, alternativas e estratégias para alcançar as soluções (SILVA *et al.*, 2014).

5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem vários tipos ou estilos de líderes. Uma pessoa pode agregar um modelo, mas pode também dominar vários estilos. Um líder que agregar vários tipos de liderança consegue promover um ambiente organizacional melhor e obter bons resultados em termos de desempenho empresarial. Líderes eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança, na medida do necessário. Esses são incrivelmente sensíveis ao impacto que estão tendo sobre os outros e ajustam naturalmente seu estilo para obter melhores resultados (GOLEMAN, 2015).

Para Goleman (2015), os executivos usam seis estilos de liderança, consideradas as que mais aparecem em espaços organizacionais. O autor destaca: o autoritário, coaching, aflitivo, democrático, marcador de ritmo e coercivo. Já, Chiavenato (2000) acredita que o comportamento do líder está ligado a suas características. O autor classifica em três os estilos de liderança, também chamadas de teorias situacionais da liderança. Diante desses estilos, o líder pode utilizar as três abordagens, podendo adequar-se a situação ou ter a possibilidade de mudá-la e isso dependerá das pessoas e da tarefa a ser executada. São elas:

Liderança autocrática: o líder é uma pessoa centralizadora, só ele que toma as decisões, não há participação do grupo. Determina o que deve ser feito e o grupo só faz em sua presença; no momento que se ausenta, o grupo torna-se agressivo colocando para fora seus sentimentos reprimidos. É um líder dominador, dita as regras e as tarefas a serem executadas. Liderança democrática: o líder é um incentivador, permite a participação do grupo nas decisões e na escolha de tarefas a serem executadas. Oferece alternativa, orienta, dá assistência ao grupo. Liderança liberal: o grupo tem total liberdade para tomar decisões sem nenhuma influência do líder, por isso, toda a divisão de tarefas fica a critério do grupo, sem controle nenhum por parte do líder, sendo que só dará opinião se for consultado pelo grupo. (CHIAVENATO, 2000, p.436).

Assim sendo, para adotar um entre os estilos de lideranças, dependerá não somente a experiência vivenciada pelo líder, mas, sua formação e conhecimento; a forma como o líder se comporta diante do comportamento dos funcionários; e como está o ambiente da companhia, do tipo da tarefa. Por outro lado, além das habilidades técnicas que um líder deve ter, existem ainda as formas de interação com os funcionários que envolvem questões emocionais, aquelas que independem do conhecimento técnico ou científico, pois tem a ver com a personalidade de cada um, de suas histórias e estilos de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança organizacional implica diretamente no desempenho das equipes e no ambiente organizacional, concluído através de diversas pesquisas.

A inteligência emocional é algo que pode ser desenvolvida e aprendida com o passar do tempo e com esforço humano. Sua aplicabilidade acontece quando os líderes reconhecem e buscam que necessitam de uma melhoria para desempenhar com excelência a liderança.

Através dessa pesquisa e com citações de diversos autores renomados, foram apresentados os tipos de liderança e seus estilos. Foi perceptível que a falta de uma boa gestão muitos profissionais desenvolvem diversos transtornos psicológicos.

A inteligência emocional e a liderança se completam, os líderes que possuem inteligência conseguem resolver conflitos diários, mantendo um melhor ambiente de trabalho e estabilizando equipes. Líder com a inteligência emocional possuem foco, empatia, avaliam e executam antes de tomar qualquer decisão que impactam em sua equipe.

Os problemas de pesquisa foram concluídos, no decorrer da Monografia, podendo apresentar os pontos abordados com eles.

As hipóteses foram confirmadas, onde foi argumentado, o quanto é fundamental a gestão eficaz das lideranças, é os resultados positivos para as equipes, demonstrando que o líder que possui a eficiência da inteligência emocional, tem melhor facilidade de sua liderança, por isso, as corporações tendem a ganhar mais.

Trabalhando com a inteligência emocional, é possível que se formem líderes altamente bem-sucedidos e, conseqüentemente, empresas e negócios também de sucesso.

Será muito gratificante que esse trabalho possa contribuir para futuros e atuais líderes, para que possam apresentar um pouco mais dos pontos que devem ser melhorados e trabalhados no decorrer de suas profissões. E para aqueles que ainda buscam traçar e aprimorar um objetivo profissional, e possam contribuir para as empresas.

REFERÊNCIAS

- ABCFARMA. **Trabalhar a auto liderança dos gestores pode reduzir a Síndrome de Burnout nas equipes**,2019. Disponível em: <<https://site.abcfarma.org.br/>>. Acesso em: 14/09/2021.
- BARBOSA, F. L. S., De Sousa, M. C. C., De Almeida B., F. P., Dos Santos, A. R., & Moreira, R. N. (2016). **Fatores determinantes da inteligência emocional no contexto industrial**. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(3), 86-103.
- BENNIS, Warren G. **A formação do Líder**. Tradução: Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOLGAR, P. H. **O papel do profissional de RH**. nº3374, set. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/3374/o-papel-do-profissional-de-rh.html>>. Acesso em: 11 jun. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, jan-mar, p.8-15,2001. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>> Acesso em: 11 jun. 2021.
- BROWN, M. E., & Treviño, L. K. **Ethical leadership: A review and future directions**. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>. Acesso em: 21 set. 2021.
- CARVALHO, J. F., MARTINS, E. P. T., LÚCIO, L., PAPANDRÉA, P. J. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. *Educação em Foco*, Edição nº: 07, Mês / Ano: 09/2013, Páginas: 21-31 Disponível em: . Acesso em: 29 set. 2021.
- CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A.; RUAS, R. L. **A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016. Acesso em: 21 set. 2021.
- CONCEITO. **Conceito de ambiente de trabalho**. Disponível em:<<https://www.dicio.com.br/conceito/>>, 2013. Acesso em 14/09/2021.
- CUNHA, F. **A importância da inteligência emocional no contexto organizacional: Inovação e Propriedade Intelectual**. Rio de Janeiro, 2016.
- CURY, A. **O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional**/Augusto Cury. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books,2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**- 8º Edição, São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed, São Paulo: Manole, 2014.

DALE CARNEGIE. **O que é liderança?** Conceito e definição, 2018. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/>. Acesso em 01/10/2021

ESCORSIN, WALGER. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Editora Intersaberes. 1ª edição, Intersaberes São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/>>

ÉPOCA NEGÓCIOS. **O líder que destrói**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/>>. Acesso em 14/09/2021.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed, São Paulo, 2010.

GOLEMAN, Daniel et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel, PHD. **Liderança, A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1ºed. Rio de Janeiro: Objetiva 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

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

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O Poder da Inteligência Emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. **Um exame do impacto do gênero sobre estilo de liderança e satisfação do funcionário no trabalho moderno**. *Diário de Cultura Organizacional, Comunicações e Conflitos*, v. 18, n. 2, 2014.

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. **Avaliação de competências em uma instituição hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores**. São Paulo: Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 6, 2014.

JUNQUEIRA, LIDIA. **Inteligência emocional e liderança formam equipes de sucesso**, São Paulo, 2019. Disponível em: < <https://www.trecsson.com.br/> > Acesso 12/10/2021.

KANTOR LANA. **Você sabe criar um bom ambiente de trabalho na sua empresa?** Disponível em <<https://saiadolugar.com.br/bom-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 12/10/2021.

LEITE, Paulo Henrique Leite. **A influência da inteligência emocional na liderança**, Taubaté, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br/>> Acesso em 12/10/2021.

LÍDER JR. **Ambiente de Trabalho:** Aumente a produtividade da sua empresa. Sorocaba. Disponível em <<https://liderjr.com/blog/>> Acesso em 12/10/2021.

MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. **Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional.** Revista Interface Tecnológica, disponível em: São Paulo <<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/578>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MARINHO, C. R. P.; MARINHO, R. C. P.; CARVALHO, C. A. S.; GUTIERREZ, R. H. **Competência e Aprendizagem:** Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.cneg.org/2014/congresso/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MARQUES ROBERTO, JOSÉ. **Liderança Negativa:** a (má) influência do chefe no desempenho do colaborador. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/lideranca-negativa-a-ma-influencia-do-chefe-no-desempenho-do-colaborador/>>. Acesso em 04/10/2021.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B. M.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. **Gestão de Pessoas:** A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização. XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.

MORASSUTTI, C. **O colaborador é uma parte de extrema importância nas engrenagens de uma empresa. Profissionais e Negócios**, Alaude: São Paulo, 2013.

NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. **O Impacto da Gestão de Pessoas no Desempenho das Empresas Brasileiras. XXII Enegep** – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <<https://portal.abepro.org.br/>>.

OLIVEIRA, Tuane Lopes de. **Inteligência emocional como instrumento de desenvolvimento para a liderança nas organizações**, Criciúma 2021. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/>> Acesso em 12/10/2021.

PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12, 2016, São Paulo. Anais... São Paulo: CNEG, 2016.

PEREIRA, R. C. **Funcionário motivado:** um bem imensurável, 2007. Disponível em: <R&H.com.br> Artigo, n. 4878. Acesso em: 01/10/2021.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus – o que é e como funciona**, 2012. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 01 out. 2021.

PENSER. **Dificuldades com suas lideranças e com a falta de habilidade em desenvolvê-los**,2020. Disponível em:<<https://www.penser.com.br>> Acesso em 14/09/2021.

PORTAL DA LIDERANÇA. **Líderes negativos – como as equipes se ressentem**, 2019. Disponível em: <<https://www.portaldalideranca.pt/> > Acesso em:12/10/2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prenuce Hall, 2005.

SILVA, Eliane Wenderroschida. **Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho**,2016. Disponível em: < <https://www.inovarse.org/>> Acesso em 16/10/2021.

SILVA, Érika Fontes da et al. **A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho**: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB Após os dois pontos do título: não precisa ser em negrito. Qualitas Revista Eletrônica. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3985>>. Acesso em: 12 out. 2021.

SIQUEIRA, C. F. e NETO, J.L. A. **Fatores influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de uma Empresa de Juazeiro do Norte – CE**, Revista de Psicologia, 2015.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**.São Paulo: Cengage Learning, 2010. Disponível em: <<http://www.icepsc.com.br/ojs/>>. Acesso em: 12/10/2021.

RODRIGUES, A. **Inteligência emocional nas organizações**. Rio Grande do Sul: Unilasalle, 2018.

VIEIRA, M. **Qualidade de vida no trabalho**. Vieira mar projetos, consultorias e estudos ambientais, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/>> Acesso em: 12/10/2021.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**.1ª Ed.São Paulo: Elsevier, 2009.

WEISINGER, H. **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, 2001.