

A CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Patrícia Salvagni⁷¹

Maria Lúcia Bettega⁷²

Delci Fatima Meneghetti Casagrande⁷³

RESUMO: Este artigo aborda aspectos relevantes sobre a contribuição da inteligência emocional no exercício da liderança. Utilizando-se informações advindas de diversas áreas das ciências humanas, foram levantadas questões relacionadas ao ambiente interno organizacional e as relações estabelecidas entre líderes e liderados. A Inteligência Emocional expressa um estágio na evolução do pensamento humano, bem como a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada. O controle das emoções permite transformações significativas, pois o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outrem, a partir de habilidades que promovam mudanças culturais e sociais, em diferentes espaços. Já a liderança requer habilidades em conviver com grupos ecléticos e, por isso, ao líder não basta ser dotado somente de conhecimento específico. Suas habilidades devem transpor os limites do conhecimento do todo para as partes e agregarem em si meios de influenciar e persuadir seus liderados, na perspectiva de obter resultados quantitativos e qualitativos. O presente estudo objetivou identificar de que forma a inteligência emocional contribui para o desenvolvimento da liderança. A metodologia, de natureza quantitativa, foi fundamentada em bases teóricas e empíricas. A entrevista, feita por questionários, utilizou o instrumento chamado “*Google Form*” e foi aplicado a agentes que atuam diretamente com a liderança e com a gestão de pessoas. As questões levantadas verificaram se os líderes adotam a inteligência emocional na condução de suas atividades e na liderança. Os principais resultados mostraram que as habilidades como honestidade, ética, flexibilidade, empatia e sensibilidade permitem que o líder exerça influência sobre as pessoas. Porém, os entrevistados entendem que o líder emocionalmente inteligente exerce sua liderança através das atitudes, dos valores e das conquistas observadas pelos liderados.

⁷¹ Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional pela Faculdade FISUL.

⁷² Professora orientadora. Doutora em Comunicação Social pela PUCRS.

⁷³ Mestre em qualidade Ambiental professora na Faculdade de Integração do Ensino superior do Cone Sul - Fisul

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional. Emoções. Líderes. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE) vem sendo reconhecida como importante aspecto para o sucesso tanto na vida pessoal como na vida profissional. As emoções têm grande poder sobre o entendimento, pensamentos, decisões e ações das pessoas (FERREIRA, 2017). Para Goleman (2001), a IE é a 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. Através da inteligência emocional, pode-se direcionar as emoções de forma que elas trabalhem em nosso benefício, usando-a para ajudar-nos a orientar o comportamento e os raciocínios de maneira a obter melhores resultados, podendo ser nutrida, desenvolvida e ampliada (WEISINGER, 1997).

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).

Já, a liderança é considerada um processo de influência interpessoal, movida pelo relacionamento entre as pessoas em busca de seus objetivos. O líder deve usar estratégias para identificar as necessidades do grupo e ajustar as suas características com as dos subordinados e da situação que estão envolvidos (CHIAVENATO 2000).

O líder tem o papel de levar a equipe ao alcance de objetivos e metas e isso só será possível se tiver a habilidade de lidar com pessoas, sabendo como influenciá-las, como conduzi-las para o objetivo organizacional, mas sem esquecer as suas necessidades enquanto ser humano. É imprescindível que o líder tenha habilidade para comunicar, contagiar e, principalmente, educar a fim de que cada um desenvolva autonomia que, acoplada ao comprometimento, será valiosa para o aumento da produtividade (SILVA, 2016).

A escolha do tema se deu por questões de natureza profissional. Ao atuar em ambientes em que as relações humanas devam ser alicerçadas em meios em que o colaborador tenha satisfação no trabalho, à busca por estudos remetem as formas de desenvolver sentimentos positivos no ambiente organizacional, envolvendo líderes e

liderados. Também, entende-se que o comprometimento organizacional está no nível de identificação que o funcionário tem para com os objetivos da organização e, por isso, o papel do líder emocionalmente inteligente permite que o grupo de funcionários desenvolva o desejo de permanência na organização. Nos dias atuais, o papel do líder é extremamente importante, pois ele deve ser o agente motivador, inspirador e incentivador de equipes de modo que seja possível alcançar os objetivos desejados.

O estudo objetiva identificar de que forma a inteligência emocional contribui para o desenvolvimento de uma liderança eficaz. Especificamente, pretende-se verificar se líderes devem ter as qualidades como honestidade, ética, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, bom humor e humildade para serem emocionalmente inteligentes. Também, pretende-se analisar se o líder que possui inteligência emocional pode influenciar seus liderados sem fazer uso de mecanismos de manipulação e sem se impor como autoridade. Como último objetivo específico está o ato de entender se o líder inteligente emocionalmente tem consciência de seus hábitos e das pressões que sofre no cotidiano.

Assim sendo, os objetivos traçados visam responder a questão norteadora que busca saber em que medida a inteligência emocional contribui para o exercício da liderança.

2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo Inteligência Emocional (IE), na psicologia moderna, expressa um estágio na evolução do pensamento humano: a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada. Trata-se de uma forma diferente de compreender-se, olhar o outro e as circunstâncias onde se misturam as emoções com o processo racional. A tomada de decisão, seja em uma organização ou na vida pessoal/social, tende a ser sustentada por dois aspectos: racionais e analíticos e emocionais e de temperamento pessoal. Considerando que os aspectos racionais predominaram por muito tempo, sobretudo no meio organizacional/empresarial, a inteligência emocional surge mostrando a capacidade que cada ser humano possui para compreender e lidar com as emoções e sentimentos. É uma nova visão sobre o processo administrativo, pois a racionalidade inclui não apenas

princípios que assegurem ações efetivas, mas que assegurem decisões corretas (FERREIRA *et al.*, 2009).

É a inteligência emocional que motiva o ser humano a buscar seus propósitos e valores únicos, que deixam a base apenas do pensamento para serem vividos. Ou seja, a inteligência emocional age como uma forma de aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humana (COOPER, 1997).

Além de a inteligência emocional possuir a capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos, sua ausência deixa o ser humano à mercê das emoções. Com isso, pessoas emocionalmente equilibradas possuem mais sucesso nas iniciativas, tanto na vida pessoal como na vida profissional. (FERREIRA, 2017). Um profissional com equilíbrio emocional tem mais condições de promover melhorias nos processos de comunicação, pois, ao possuir essa habilidade, seu poder de expressão é maior e, conseqüentemente, possui mais habilidades de persuasão.

Ainda, o profissional emocionalmente equilibrado tende a tomar decisões mais adequadas para cada situação, consegue gerir bem suas emoções, gerenciar conflitos, é mais confiante, capaz de promover a cooperação dos demais, persistir numa meta e, por isso, tende a ser mais produtivo (SILVA, 2016).

Na perspectiva de Mayer e Salovey (1997), a inteligência emocional pode ser descrita como a habilidade de reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseados nelas, na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e geri-las. Para Goleman (2012), o conceito de IE é a capacidade de a pessoa motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações, de controlar os impulsos e adiar a recompensa, de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a faculdade de pensar, de sentir empatia e de ter esperança.

2.1 ELEMENTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Morais (2012), a origem da palavra emoção traz em si o sentido de mover-se e afastar-se, indicando que qualquer emoção está propensa a uma reação. Uma forma real de verificar o poder da emoção é através da reação do corpo humano, ou seja, a emoção é muito mais que um sentimento, que se instala no âmbito interno do organismo humano e passa a ser uma linguagem corporal. A emoção aparece na

postura, nos gestos, na forma como nos aproximamos da outra pessoa, ao conversar com ela, nas expressões faciais e até nos movimentos dos olhos. Estudos realizados por Albert Mehrabian mostram que a emoção é um processo comunicacional e se divide em três elementos: o que é falado, que corresponde a 7%; como é falado, que representa 38% e o que o corpo fala, que equivale a 55% da comunicação humana.

Logo, os sentimentos trazem uma característica que vai além do alcance das sensações: eles possuem um poder no uso da comunicação. Nesse processo, as emoções são mais complexas do que inicialmente aparentam ser.

Kashdan e Diener (2014) acreditam que todas as emoções têm utilidade, mesmo aquelas consideradas negativas. Entretanto, quem demonstra controle emocional, autoestima elevada e autoconfiança, tem capacidade para identificar soluções para as questões que fazem parte do cotidiano pessoal e profissional.

É notório, por exemplo, que administrar conflitos é uma das competências que mais exige o uso da habilidade ou capacidade emocional, uma vez que no ato de uma negociação a pessoa demonstra ou não equilíbrio entre razão e emoção (FERREIRA et al., 2009). Por isso, através das habilidades de controle emocional, abre-se espaço para o diálogo, discussão construtiva e não agressiva dos sentimentos e emoções. Líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de construir um senso de propósito que, comunicado de forma clara, permite engajar e desenvolver sua equipe, bem como ajudar cada membro a atingir os objetivos que consideram importantes (FERREIRA, 2017).

Considerando que o sistema emocional precisa ser conhecido e controlado, o profissional que atua em locais cujas relações interpessoais fazem parte do cotidiano, o uso da inteligência emocional permite uma abordagem mais assertiva.

Dessa forma, são elementos essenciais para o desenvolvimento da inteligência emocional:

Autoconsciência: pode ser considerado o primeiro componente da inteligência emocional. Para Goleman (2015), autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam outras pessoas e a si mesmo, além de interferir no desempenho profissional. Pessoas com autoconsciência desenvolvida estão mais ligadas à compreensão, além de ter seus próprios valores e metas.

Autocontrole: é preciso saber lidar com os sentimentos para que estes sejam adequados, pois podem abalar a estabilidade emocional do indivíduo (SILVA, 2016). O autocontrole é o componente da inteligência emocional que permite que o ser humano não seja prisioneiro dos próprios sentimentos. Pessoas com autocontrole também têm impulsos emocionais como aquelas que possuem baixo poder de controlar as emoções, porém acham meios de controlá-los e até mesmo canalizá-los de forma útil.

Habilidades sociais e interpessoais: possibilitam a ligação com outras pessoas, facilitam a interpretação das emoções e permitem acessar os sentimentos de terceiros utilizando comunicação compatível (FERREIRA, 2017). Pessoas socialmente hábeis em criar e manter relacionamentos tendem a ter um amplo círculo de amigos, pois elas têm o dom para desenvolver afinidades e estabelecer ligações afetivas e profissionais amistosas. Isso é possível quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções, desenvolver a empatia, valorizando os sentimentos de outros (GOLEMAN, 2015).

Empatia: de todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais reconhecida e pode ser considerada extremamente importante por três motivos: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter talentos. Equipes maiores demonstram todos os tipos de emoções. Líderes precisam ser capazes de sentir e entender os pontos de vista de todos e saber tomar decisões inteligentes, levando em conta, ponderadamente, os sentimentos de todos (GOLEMAN, 2015). Acredita-se que a empatia produz muitos resultados positivos em ambientes organizacionais, porém as lideranças precisam entender que esse sentimento não reside somente no âmbito interno do ser humano. Ele pode ser externalizado através da compreensão, do ouvir o outro, de entender que cada um possui uma forma de agir, de acolher o colega quando o mesmo precisa de alguém que o entenda.

Motivação: pessoas motivadas tendem a ser mais otimistas, mesmo diante de reveses ou fracassos. No conceito atual da sociedade, onde a inspiração possui significativa importância no convívio social, o líder precisa conhecer sua equipe para adequar a comunicação da melhor forma possível. Além disso, a relação com os liderados permite que o líder adquira conhecimento sobre quais são os elementos que permitem que a equipe seja motivada. Para isso, entende-se que é necessário criar um senso de propósito que se conecte com as emoções e os objetivos de vida de cada um deles (FERREIRA, 2015).

Após a análise e contextualização dos elementos norteadores do desenvolvimento da inteligência emocional, pode-se dizer que um líder ou até os liderados, que possuem essas características, são mais valorizados em organizações, pois esse sentimento se reverte em aptidões comportamentais. Esses profissionais podem ser vistos como seres humanos bem resolvidos, que sabem o que querem, que são estáveis emocionalmente e preparados para lidar com diversos conflitos. Logo, são profissionais automotivados e que também possuem um bom relacionamento interpessoal (MORAES, 2012).

A soma dos conhecimentos técnicos às habilidades comportamentais tem sido o grande diferencial na busca das realizações das empresas e dos profissionais.

2.2 A APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro das organizações, vivenciando suas especificidades, é possível desenvolver as potencialidades necessárias à instituição, encontrando o ponto de equilíbrio necessário ao bom desempenho e eficácia da equipe de trabalho (BECKHARD, 1969). A atribuição de valor ao trabalho e a rotatividade de pessoal são fatores que têm exigido, cada vez mais, tanto dos empregados quanto de empregadores, diferentes posturas e, na maioria delas, um maior equilíbrio emocional.

Dada essa nova realidade, a contratação de novos colaboradores está exigindo, além do grau de escolarização e da quantidade de especializações, a adoção de formas onde exista o reconhecimento do trabalhador como ser humano, que traz toda uma realidade de vida baseada em sua história, com sentimentos, muitas vezes, fragilizados e com particularidades. Por isso que o fator satisfação dos colaboradores faz com que eles produzam mais e melhor, reduz a rotatividade, aumenta o engajamento da equipe, torna o ambiente de trabalho mais leve e dinâmico. Além disso, um corpo de funcionários engajados contribui muito para a evolução da estrutura organizacional. Logo, não é somente a questão salarial que atrai um candidato. O mercado de trabalho está mudando a forma de avaliar pessoas, empresas que antes tinham como foco a inteligência intelectual, vários conhecimentos técnicos e letrados, hoje direcionam seu olhar para a capacidade do colaborador em lidar com o outro e consigo mesmo, emocionalmente equilibrado, de forma que seu desempenho seja amistoso e sua relação para com os colegas seja equilibrada.

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 emocional, 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).

Um ser humano necessita de habilidades que permitam relacionar-se com pessoas de diferentes classes sociais, que atuam em ambientes sociais ou operacionais. Essas habilidades podem ser desenvolvidas em organizações, com a promoção de meios que desenvolvam a autoconsciência, auto regulação, motivação, empatia e as habilidades sociais.

3 LIDERANÇA E LIDERANÇA EFICAZ

A liderança é um atributo de suma importância para a obtenção dos objetivos organizacionais em todo o mundo, pois é pela forma como os colaboradores são conduzidos e motivados a exercerem suas funções que é possível atingir os resultados almejados e benéficos ao grupo. Porém, não basta o cidadão possuir características e atributos de líder, ele deve saber lidar com pessoas possuidoras de diferentes perfis a fim de ter o respeito da equipe e reconhecimento do grupo todo que está ligado de forma direta ou indiretamente a ele (RAMOS, 2011). O líder eficaz deve ser sensível ao que é direito e justo e tratar a todos de forma justa e igual, estabelecendo um clima onde possa existir, na mente dos liderados, uma sensação de segurança.

Chiavenato (2005) mostra que a liderança tem se tornado cada vez mais importante para organizações no contexto atual, pois representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. Sem liderança, as organizações correm o risco de não ter uma direção definida, pois sua atuação e seus impactos são fatores de grande importância nos estudos e nas práticas organizacionais. O autor (2005) diz que numerosos estudos têm

demonstrado que variações na liderança estão relacionadas a variações na moral e interferem na produtividade do grupo. Freitas (2006) acrescenta que existem pesquisas buscando descobrir os traços, habilidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais que tornam um líder eficaz.

3.1 O PROCESSO DE LIDERANÇA

De acordo com Simões e Favero (2003), diversas pesquisas, ao longo das últimas décadas, buscaram conceituar o tema liderança, bem como relacionar características e habilidades presentes nas pessoas que se destacam como líderes. Os estudos procuraram, também, diferenciar estilos comportamentais, valorizar aspectos situacionais, enfim, ressaltar as diferentes variáveis que podem intervir nesse processo.

Na mesma linha de pensamento, Bennis e Nanus (1988) enfatizam que a marca da liderança reside no ato de fortalecer o grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder com a equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho. O novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes e líderes em agentes de mudança.

A liderança sempre foi considerada um dos temas mais importantes na organização e gestão de pessoas, sua necessidade ocorre em todos os segmentos da sociedade e é, atualmente, um fator essencial para o desempenho otimizado em empresas com os mais diferentes interesses, diz Ramos (2010). Ou seja, carregar atributos de liderança é um ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente numa organização e em seus membros. Qualquer que seja o debate acerca das características de personalidade e atributos de um gestor eficaz, a competência para lidar com as pessoas é um requisito central (ARAÚJO *et al.*, 2013). Uma liderança polivalente foca sua atuação nas pessoas, naquelas que promovem relacionamentos saudáveis e conseguem estabelecer um clima harmonioso e de fácil convivência.

3.2 OS TIPOS 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 clima 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*, afiliativo, 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 (*laissez-faire*): 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.

Os estilos de lideranças adotados dependerão das experiências do líder, sua formação e conhecimento; da forma como o líder se comporta diante do comportamento dos funcionários; e de como está o clima da organização, 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.

3.3 O LÍDER EMOCIONAL

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).

A capacidade emocional do líder, ligada especificamente à capacidade de administrar conflitos, é determinada por suas habilidades emocionais e técnicas, além da capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho. Para isso, é necessário à liderança um bom relacionamento e conhecer bem o que se faz (GOLEMAN 2001). Assim, pouco importa se o líder formula estratégias ou mobiliza equipes, o êxito vai depender de como ele age perante à equipe e as atribuições que tem. Ainda que acerte em tudo, se o líder fracassar na tarefa primordial de conduzir emoções na direção certa, nada que faça funcionará tão bem como poderia ou deveria funcionar. Apesar de muitas pessoas reconhecerem que o humor de um líder e como ele influencia o de sua equipe é fator importante em um ambiente organizacional, o equilíbrio emocional é significativo em qualquer organização. As emoções tendem a ser vistas como meios de rotular pessoas. Entretanto, pesquisas na área das emoções mostram que os melhores líderes encontram formas eficientes de compreender e aperfeiçoar o modo de tratar as próprias emoções e também as dos outros. A compreensão é um poderoso papel no tratamento das emoções em ambientes de trabalho. Compreender o outro é um fator que distingue os bons líderes, não só em aspectos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como a moral mais elevada, motivação e dedicação (GOLEMAN et al., 2018).

Para Goleman (2018), quanto maior a habilidade do líder na transmissão de emoções, maior a intensidade com que elas vão se disseminar. Por isso, os líderes que possuem essa habilidade atraem mais pessoas para perto de si, pois pessoas positivas transmitem pensamentos e sentimentos positivos. Elas são emocionalmente inteligentes,

sendo capazes de criar um grupo entusiasmado, confiante e otimista na capacidade de atingir os objetivos. O líder que conduz as pessoas a uma direção emocional positiva agrega-se a uma liderança ressonante, que se define como um grupo de seguidores que vibra com o otimismo e a energia entusiástica do líder.

Em estilos de liderança está o papel fundamental no gerenciamento das pessoas e dos sentimentos, pois sabendo lidar com as emoções, qualquer líder alcançará sucesso e eficácia, tanto para si como para a organização, conseguindo alcançar os melhores resultados, reunindo funcionários mais motivados e emocionalmente mais centrados.

4 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia o estudo sistemático, a pesquisa e investigação voltados ao objeto que o autor pretende explorar. Fonseca (2002) diz que metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

A metodologia de pesquisa utilizada, de natureza quantitativa, fundamentou-se em bases teóricas e entrevistas. Gil (2008) explica que o quadro teórico deve focar o recorte temático a ser investigado para que seja possível justificar e responder a questão levantada, a partir de texto argumentativo. Ainda, Goldenberg (1997) mostra que o método adotado é voltado à observação sistemática dos fenômenos da realidade por meio de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos.

No estudo proposto, após a realização do referencial teórico, foi realizada a coleta de dados feita através de uma entrevista. A entrevista baseou-se na utilização de um questionário para coleta de informações, o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todos os entrevistados. Gil (1999, p. 121) explica que “a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”.

As entrevistas foram aplicadas a 22 profissionais, que atuam em diversas empresas da Serra Gaúcha, entre eles líderes e liderados, realizada através de um instrumento com dez perguntas semiestruturadas, com o objetivo de identificar de que forma a inteligência emocional contribui para o desenvolvimento da liderança.

O envio dos questionários foi realizado com a utilização de um instrumento de coleta de dados, chamado “Google Form”. Esse método permite que o entrevistado

responda sem a presença do pesquisador. Gil (2008) fala que esse procedimento objetivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

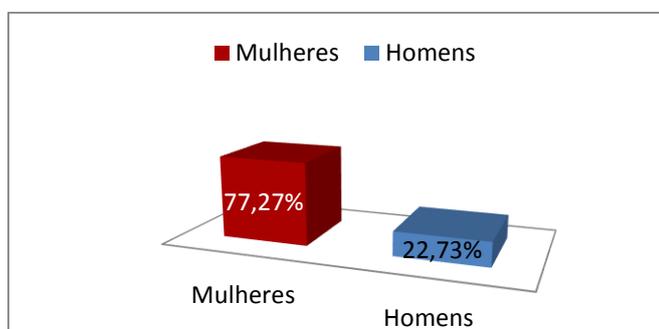
Após a coleta dos dados, foi feita a análise dos resultados, tendo como referências os percentuais de respostas que permitiram a demonstração gráfica de resultados.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados apresentados a seguir são decorrentes das respostas obtidas em um roteiro que continha dez perguntas estruturadas.

5.1 GÊNERO

A primeira questão buscou saber o gênero dos entrevistados. É preciso saber quem são as pessoas que estão respondendo a pesquisa. Não estamos falando de informações pessoais, mas sim o perfil dessas pessoas.



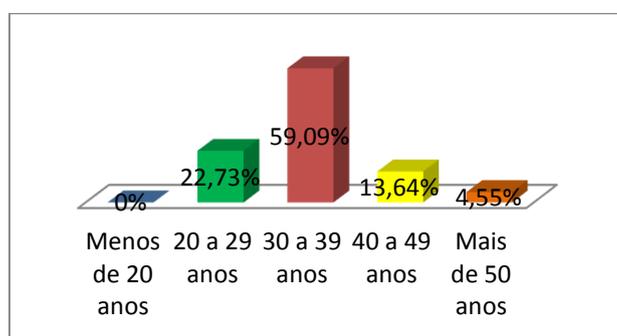
Fonte: elaborado pela autora

Das 22 pessoas que responderam o roteiro, dezessete pertencem ao gênero feminino. Ou seja, a maioria são mulheres, 77,27%. Em contrapartida, somente cinco são homens, que corresponde a 22,73%. Pode-se dizer que a participação de profissionais femininas nas organizações, ao longo dos anos, tem aumentado, inclusive em cargos de lideranças. Para o Sanches et al., (2013), a participação feminina no setor industrial vem crescendo e apresentando índices superiores à média nacional. Entre as possíveis explicações para esse índice, encontra-se o aumento do número de mulheres que buscam qualificação e formação acadêmica, de nível técnico e superior, o que as

torna capacitadas para atuarem em áreas antes restritas aos homens, como cargos de liderança.

5.2 IDADE

As faixas etárias dos respondentes permitem analisar como cada idade se comporta em muitos aspectos. Buscou-se agrupar as faixas etárias que podem apresentar comportamentos parecidos. Se a pesquisa for respondida por pessoas de todas as idades, provavelmente os resultados serão mais interessantes ao analisar, separadamente, a Geração Z, das pessoas com mais de 50 anos.



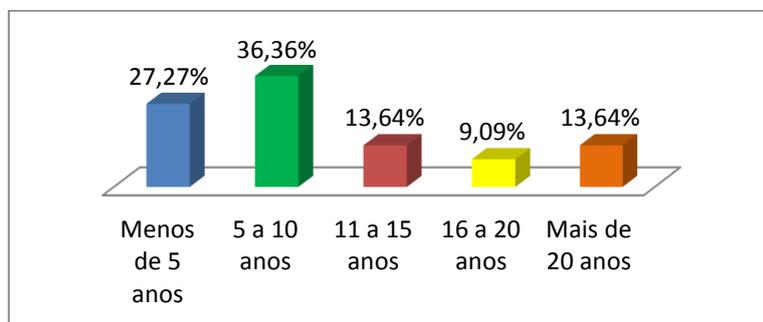
Fonte: elaborado pela autora

Entre os respondentes, não há ninguém com menos de 20 anos e a maioria fica entre 30 a 39 anos de idade, ou seja, 59,09% pertencem à geração “Y”, também chamada de geração do milênio. São pessoas que dificilmente sujeitam-se a tarefas subalternas quando iniciam suas carreiras e lutam por bons salários, desde cedo. A geração Y desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Foi criada em um modelo de civilização cada vez mais conectada a modelos trazidos pela globalizada. Para Ferreira (2017), quem possui esta capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos, possui inteligência emocional. Assim, pessoas emocionalmente equilibradas possuem mais sucesso nas iniciativas, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

5.3 TEMPO DE EMPRESA

O tempo em que o indivíduo atua na organização pode ser um dado significativo, pois o funcionário, ao ingressar no mercado de trabalho, tende a unir-se ao sistema vigente e atuar no mesmo sistema sociocultural em busca de seus objetivos. A conciliação de valores cria um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, que irão

orientar as ações desenvolvidas em um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.



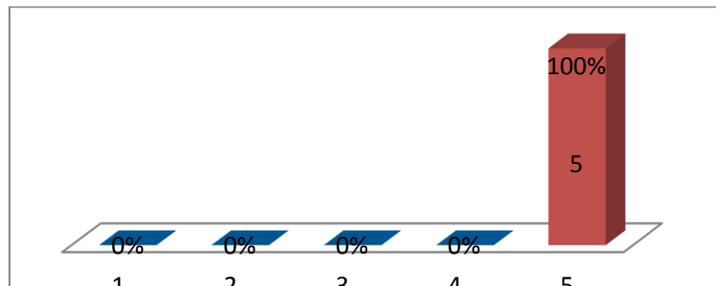
Fonte: elaborado pela autora

Em relação ao tempo de empresa, a maioria dos respondentes possui de 5 a 10 anos, (36,36%). Esse dado demonstra que as organizações em que atuam os entrevistados oferecem certa estabilidade, além proporcionar ao funcionário o autoconhecimento e o controle emocional. Também, pode-se dizer que eles são automotivados e suas emoções são reconhecidas pelos seus colegas. Segundo Goleman (2001), o funcionário que é empático tende a ser mais sociável, possuindo habilidades no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais amigáveis, torna-se mais produtivo e tem uma vida mais saudável.

É possível, ainda, dizer que os entrevistados estão satisfeitos em suas funções e enxergam crescimento para a carreira e, por isso, permanecem na empresa. Segundo Silva (2016), quando há satisfação dos colaboradores, eles produzem mais e melhor e há redução na rotatividade, tornando o ambiente de trabalho mais leve e dinâmico.

5.4 HABILIDADES DE LÍDER

As características de um líder são importantes para a gestão de pessoas e organizações, uma vez que o líder equilibrado emocionalmente é mais preparado para administrar conflitos.

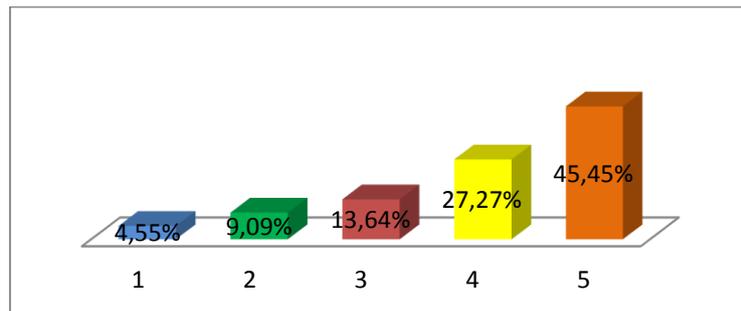


Fonte: elaborado pela autora

Ao questionar se os líderes devem possuir habilidades como honestidade, ética, flexibilidade, comprometimento, empatia e sensibilidade, todos (100%) foram unânimes em dizer que esses atributos devem fazer parte de um gestor que acompanha seus liderados. Esses dados mostram que líderes e liderados acreditam que as habilidades de controle emocional do líder abrem espaço para o diálogo, para a discussão construtiva e não para a agressividade, proporcionando um melhor relacionamento interpessoal. Para Moraes (2012), quem possui controle emocional é mais valorizado nas organizações, pois esse sentimento se reverte em aptidões comportamentais, além de serem vistos como seres humanos bem resolvidos, que sabem o que querem e que são emocionalmente preparados para lidar com conflitos, ou seja, são inteligentes emocionalmente. Ferreira (2017) complementa a ideia dizendo que líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de construir um senso de propósito que, ao ser comunicado de forma clara, permite engajar e desenvolver a equipe, além de ajudar cada membro a atingir os objetivos propostos.

5.5 BOM HUMOR E HUMILDADE

Um líder verdadeiro, humilde e sincero é aquele que inspira, que dá abertura ao diálogo, à participação e faz seus colaboradores trabalharem mais confiantes. O ambiente de trabalho influencia muito na produtividade e, por isso, o bom humor e a simplicidade de um líder motiva as pessoas a exercerem suas funções com alegria e satisfação. Nesse sentido, foi perguntado se um líder motivado, humilde e de bom humor pode ser visto como inteligente emocionalmente.

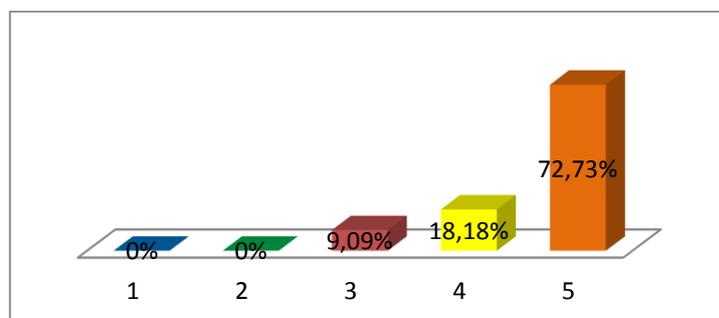


Fonte: elaborado pela autora

Quase a metade dos entrevistados, ou seja, 45,45% dizem que sim. Somente 4,55% discordaram totalmente. Para Goleman (et. al., 2018), o bom humor de um líder é um fator que influencia a equipe e é importante para o bom ambiente organizacional. Além disso, o humor do gestor mantém o equilíbrio emocional, além de ser significativo em qualquer organização. Outro fator motivador é a compreensão, pois ela age de forma a equilibrar as emoções em ambientes de trabalho. Compreender o outro é um fator que distingue os bons líderes, pois proporciona resultados significativos, além de reter talentos.

5.6 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AUTORIDADE

Liderar e motivar pessoas sem o uso da pressão e cobrança é algo difícil de ser feito, mas é possível ter um equilíbrio no modo de gerir pessoas, sem cometer erros. Por outro lado, pode-se compreender que há um tipo de pressão positiva, aquela que incentiva as pessoas a produzirem mais e com eficiência. Foi perguntado aos respondentes sobre a possibilidade de um líder inteligente emocionalmente influenciar pessoas, sem manipulação e sem o uso da autoridade.

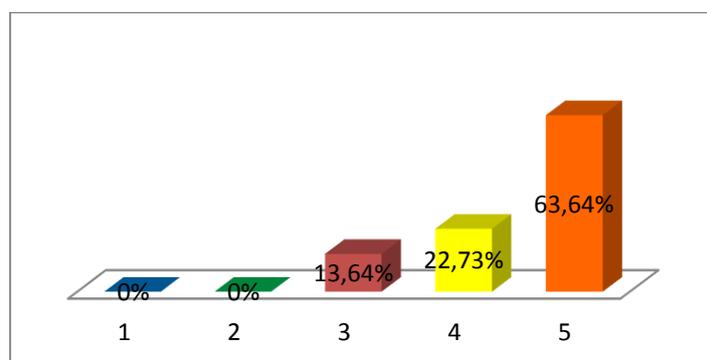


Fonte: elaborado pela autora

Do total dos respondentes, 72,73% concordaram que é possível. Pode-se entender, nas respostas dos entrevistados, que os mesmos concordam que o líder deve exercer influência sobre as pessoas, pelas suas atitudes, seus valores e suas conquistas. A liderança está totalmente relacionada ao poder de motivar, não necessitando demonstrar autoridade e manipulação. Segundo Goleman (2001), a capacidade de influenciar os membros de uma equipe é determinada por habilidades emocionais e técnicas de um líder, além da capacidade de administrar conflitos. Na mesma perspectiva, Ramos (2011) diz que o líder deve ter habilidades em lidar com pessoas portadoras de diferentes perfis, para obter o respeito da equipe e o reconhecimento do grupo, ligado de forma direta ou indiretamente. Já Chiavenato (2000), acredita que o comportamento do líder está ligado a suas características, experiências, sua formação e seu conhecimento. O autor salienta que a forma como o líder se comporta diante das reações de funcionários é fator que interfere no clima da organização.

5.7 HÁBITOS E PRESSÕES DE UM LÍDER INTELIGENTE EMOCIONALMENTE

Um líder considerado emocionalmente inteligente absorve mais facilmente as pressões inerentes ao dia a dia, além de possuir capacidade de transformá-las em crescimento profissional. Porém, o ser humano que possui consciência de seus hábitos, valores, limitações e responsabilidades administra com mais facilidade as emoções, mesmo que tenha que fazer uso de procedimentos lógicos e tomar atitudes concretas e, muitas vezes, drásticas.



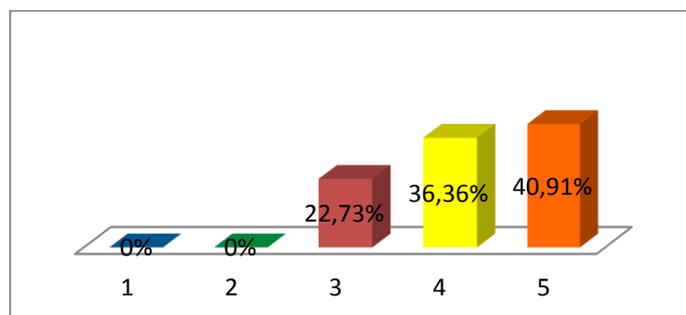
Fonte: elaborado pela autora

Mais da metade dos entrevistados, ou seja, 63,64% responderam que concordam totalmente que o líder inteligente emocionalmente tem consciência de seus hábitos e das

pressões que sofre no cotidiano. Para Ferreira (et al., 2009), a tomada de decisão e os hábitos de um líder tendem a ser sustentadas por dois aspectos: racionais e analíticos e emocionais e de temperamento pessoal. A inteligência emocional surge para mostrar a capacidade que cada ser humano possui para compreender e lidar com as emoções e sentimentos. São formas humanas que se inserem em processos administrativos e de gestão contrapondo o pensamento racional, baseados em princípios que assegurem ações efetivas e decisões corretas.

5.8 VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E LÍDERES EFICAZES

Visando obter mais competitividade, as organizações veem a necessidade de investir mais em seus colaboradores. Frente a essa nova postura, os líderes precisam estar preparados para enfrentar os desafios que o ambiente corporativo apresenta nesta nova realidade.

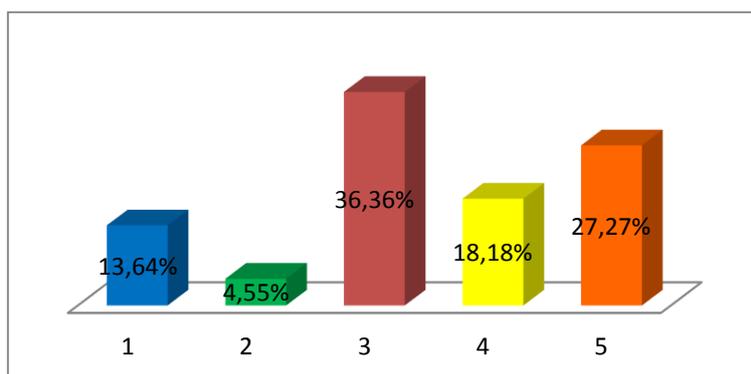


Fonte: elaborado pela autora

Quando questionados se uma empresa que valoriza seus funcionários tem em seu quadro líderes eficazes, 36,36% dos entrevistados concordam parcialmente e 40,91% concordam totalmente. Os dados mostram a importância e os desafios que os líderes têm perante seus colaboradores nas organizações. A liderança, para Chiavenato (2005), tem se tornado cada vez mais importante, pois representa a maneira eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso, com mais competitividade. Sem liderança, as organizações correm o risco de não ter uma direção definida. Ramos (2010) diz que a liderança sempre foi considerada um dos temas mais importantes em organizações e na gestão de pessoas. A presença de líderes eficazes é fator essencial para a otimização do desempenho de empresas e na formação de grupos sociais engajados e comprometidos com objetivos e metas pré-estabelecidos.

5.9 VALORIZAÇÃO DOS SENTIMENTOS NO TRABALHO

Colaboradores que são compreendidos e valorizados em organizações trabalham mais motivados, produzem mais e melhor, têm um bom engajamento com a equipe e tornam o ambiente mais leve e dinâmico.

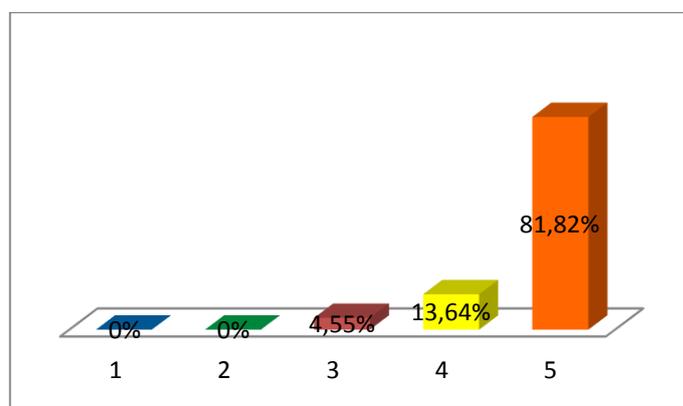


Fonte: elaborado pela autora

Quando questionados sobre a possibilidade de manifestarem seus sentimentos no ambiente de trabalho, 36,36% dos entrevistados mostraram-se neutros. É possível entender que o tempo em que eles permanecem no local de trabalho deve ser destinado à execução de suas tarefas. Consta-se que o sistema vigente neste local é o de apresentar resultados, tarefa essa que deve estar sob a responsabilidade do líder. Goleman (2018), ao falar da atuação do líder, diz que quanto maior a sua habilidade em lidar com seus colaboradores de forma menos racional, maior a intensidade com que as emoções serão transmitidas. Os líderes que possuem essa habilidade atraem mais pessoas para perto de si. Já Ferreira (2015) mostra que, na sociedade atual, o líder precisa conhecer sua equipe para adequar a comunicação da melhor forma possível. Além disso, a relação com os liderados permite que o líder adquira conhecimento sobre quais são os elementos que permitem que a equipe seja motivada. Para isso, entende-se que é necessário criar um senso de propósito que se conecte com as emoções e os objetivos de vida de cada um deles.

5.10 LÍDERES INTELIGENTES EMOCIONALMENTE E MELHORES RESULTADOS

A liderança compassiva, em tempos cujas emoções são partes integrantes do ambiente de trabalho, as emoções e os afetos exercem importantes papéis na existência humana. Nesse sentido, é essencial ao líder saber lidar com as suas emoções e a do outro, a fim de alcançar melhores resultados, pois funcionários mais motivados e emocionalmente mais centrados dão mais resultados às organizações.



Fonte: elaborado pela autora

Os entrevistados foram quase que unânimes em afirmar que onde há líderes inteligentes emocionalmente, há melhores resultados. Ou seja, 81,82% concordam totalmente. Esses dados mostram que a inteligência emocional está diretamente ligada ao exercício da liderança, pois cabe ao líder conduzir a equipe e a organização a melhores resultados. Nessa perspectiva, Chiavenato (2005) diz que, em um ambiente organizacional, que está em constante mutação e com grau elevado de competição, o papel do líder é essencial na obtenção dos resultados e na condução das equipes.

Resume-se dizendo que o líder possui o papel fundamental no gerenciamento das pessoas e dos sentimentos, pois sabendo lidar com as emoções alcançará sucesso e eficácia, tanto para si como para a organização, conseguindo alcançar os melhores resultados, mantendo funcionários mais motivados e emocionalmente equilibrados. Nesse contexto, Ramos (2011) mostra que a liderança é um atributo de suma importância para a obtenção dos objetivos organizacionais, pois é pela forma de como os colaboradores são conduzidos e motivados a exercerem suas funções, que é possível atingir os resultados almejados e benéficos ao grupo.

Assim, observa-se uma relação de muita importância entre o líder e a inteligência emocional, pois a ela cabe o papel de desenvolver a habilidade de controlar seus impulsos, administrar suas emoções e as dos outros, agindo com coerência para a obtenção do apoio da equipe na busca de objetivos comuns.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para entender o contexto da inteligência emocional, é preciso entender as emoções e suas influências na vida dos seres humanos. Para Goleman (2012), os humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, que trabalham de forma interligada. Essas mentes precisam estar em perfeita harmonia/sintonia para que seja possível tomar decisões coerentes no momento preciso. A inteligência emocional é algo que pode ser aprendido e desenvolvido. Aqueles que desenvolvem essa aptidão conseguem elaborar melhor suas ideias, ter atitudes adequadas, fazer boas escolhas e têm mais chances de obter sucesso em todos os âmbitos da vida.

Por outro lado, uma liderança de sucesso, sem uso de manipulação ou autoridade, está no domínio das emoções. Liderar requer habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos. Assim, no novo modelo de gestão de pessoas, não é mais possível enxergar os colaboradores apenas como mão de obra, mas os considerar como um todo, levando em consideração suas emoções e, por conseguinte, sua vida pessoal que não se dissocia do indivíduo.

Objetivamente foi possível identificar que a inteligência emocional contribui no exercício da liderança. Também, os estudos empreendidos apontam que o líder que possui a habilidade de reconhecer suas próprias emoções e as de seus liderados, faz com que eles se tornem mais confiantes, tenham pensamentos positivos, sejam mais estimulados a perseguir os objetivos e as metas da equipe. Um líder que usa as emoções para conduzir sua equipe consegue fazer com que os sentimentos se transformem em comprometimento profissional, melhorando o desempenho da organização. Logo, pode-se dizer, como resposta à questão que conduziu a pesquisa, que o líder inteligente emocionalmente conduz as atividades dando ênfase às pessoas, tendo como premissa que emoções são fonte de interação e de relacionamentos sadio.

Também, foi possível constatar que o líder que possui a inteligência emocional como competência, não é um líder autoritário, mas um líder que desenvolve, que cativa, que eleva a autoestima da equipe e ameniza os impactos das pressões diárias. Como

recompensa ou vantagem, esse gestor obtém subordinados mais felizes, produtivos e comprometidos com o objetivo organizacional.

As falas dos respondentes mostraram que as habilidades como a honestidade, ética, flexibilidade, empatia e sensibilidade permitem que o líder exerça influência sobre as pessoas. Porém, os entrevistados entendem que a influência do líder sobre os liderados se dá pelas atitudes, valores e conquistas que é possível observar.

Percebe-se que o perfil dos colaboradores deste século está centrado nas relações interpessoais, onde a liderança emocionalmente inteligente tem consciência de seus hábitos e consegue manifestar suas emoções e reconhecer suas fragilidades.

Conclui-se esse estudo com a convicção de que a presença de líderes eficazes é fator essencial para a otimização do desempenho de empresas e na formação de grupos sociais engajados e comprometidos com objetivos e metas pré-estabelecidos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; SILVA, Ligia Carolina Oliveira; GOIS, Cristiane Carvalho; SOUSA, Diogo Araújo de; MENDONÇA, Priscila Ferreira; LIMA, Thiago Cavalcante; MELO, Othon Cardoso de Neto. **Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro**. Estudos de Psicologia, 18(2), abril-junho, 2013.

BECKHARD, Richard. **Organization Development: strategies and models**. Reading: Addison-Wesley, 1969.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo (SP): Harbra, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2ª ed. Revista e atualizada, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COOPER, Robert K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Jessica Rasinovsky Martins. **A relevância da inteligência emocional na comunicação de líderes para o desenvolvimento e engajamento dos empregados.** Comunicação com líderes e empregados, vol. 3 – Faculdade Cásper Líbero, 2017.

Disponível em <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/3-A-releva%CC%82ncia-da-intelige%CC%82ncia-emocional-na-comunicac%CC%A7a%CC%83o-de-li%CC%81deres.pdf>>. Acesso em 21 maio 2019.

FERREIRA, D. V.; BATISTA, F. I.P. de L.; VENDRAME, F. C.; SARRACENI, J. M.; VENDRAME, M. De C. R.. **A inteligência emocional como diferencial no mercado de trabalho.** Unisalesiano (Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium), Linz – SP, 2009. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC37601443817.pdf>>. Acesso em 26 maio 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, C. M. F.. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM.** (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade da Madeira, Funchal, Portugal, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

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

KASHDAN, Todd B.; DIENER, Robert Biswas. **A força boa do lado obscuro: O aspecto positivo das emoções negativas.** Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

MAYER J. D.; SALOVEY, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

MORAIS, Luciana Ferreira de. **Inteligência emocional no processo de autodesenvolvimento.** UNIFIL- Centro Universitário Filadélfia, Londrina – PR, 2012.

Disponível em: <<http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000007/000007B6.pdf>>
Acesso em 27 maio 2019.

RAMOS, Fábio Pestana. **Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas: um estudo de caso através do filme “mestre dos mares”**. Revista de ciências gerencias, vol. 14, n. 20, 2010.

RAMOS, Fábio Pestana. **A teoria técnico funcional da educação e os estudos de Althusser**. Para entender a história. ISSN 2179-4111, ano 2, série 14/05, 2011.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 42, n. 1, Jan./Mar. 2002.

SANCHES, Fernanda Cristina; SCHMIDT, Carla Maria; CIELO, Ivanete Daga; KÜH, Marta Karina Schmitz. **Empreendedorismo feminino: um estudo sobre sua representatividade no município de Toledo - Paraná**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 4, n. 2, p. 134-150, 2013.

SILVA, Eliane Wenderroschida. **Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho**. Inovarse, 2016. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_045.pdf>. Acesso em 21 maio 2019.

SILVA, Beatris Maria Monteiro da; NEPOMUCENO, Nilton Célio Furtado; CO UTINHO, Rhanica Evelise Toledo; GARCIA, Sônia Cardoso Moreira; BARBOSA, Marcus Vinicius. **A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget**. XI Simpósio de Excelência em gestão de tecnologia, 2014.

SIMÕES, Ana Lúcia de Assis; FÁVERO, Neide. **O desafio da liderança para o enfermeiro**. Revista Latino-am Enfermagem, setembro-outubro; 11(5):567-73, 2003.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1997.