

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO FERNANDO SILVA DOS SANTOS
GUILHERME DE CARVALHO SANTOS
JÉSSICA BATISTA MONTALVÃO DE ASSIS

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
NAS LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS**

RECIFE/2021

ANTONIO FERNANDO SILVA DOS SANTOS
GUILHERME DE CARVALHO SANTOS
JÉSSICA BATISTA MONTALVÃO DE ASSIS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Esp. Diego Leonel Alves de Sá

RECIFE/2021

S237i

Santos, Antonio Fernando Silva dos

A importância da inteligência emocional nas lideranças organizacionais. Antonio Fernando Silva dos Santos; Guilherme de Carvalho Santos; Jéssica Batista Montalvão de Assis. - Recife: O Autor, 2021.

30 p.

Orientadora: Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

1.Inteligência emocional. 2.Emoções. 3.Liderança. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

ANTONIO FERNANDO SILVA DOS SANTOS
GUILHERME DE CARVALHO SANTOS
JÉSSICA BATISTA MONTALVÃO DE ASSIS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º Esp. Diego Leonel Alves de Sá
Professor(a) Orientador(a)

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)
Professor(a) Examinador(a)

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)
Professor(a) Examinador(a)

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho às nossas famílias.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	10
3 RESULTADOS.....	10
3.1 O que é emoção?.....	11
3.2 Tipos de Inteligência	14
3.3 Inteligência emocional (IE).....	16
3.4 Liderança organizacional.....	20
3.5 A importância da Inteligência Emocional nas lideranças.....	25
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	30

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS

Antonio Fernando Silva dos Santos

Guilherme de Carvalho Santos

Jéssica Batista Montalvão de Assis

Diego Leonel Alves de Sá¹

Resumo: Neste artigo tem-se o objetivo de evidenciar por meio de pesquisa bibliográfica a importância da inteligência emocional no mundo das lideranças organizacionais. O trabalho se fundamenta na ideia de que a inteligência emocional pode ser compreendida como um conjunto de competências e habilidades que pode ser direcionado a relações de duas ou mais pessoas, tendo incluindo nela a capacidade de compreender os sentimentos alheios, o gerenciamento das próprias emoções, o comportamento de empatia, e o autoconhecimento. A busca por temas sobre inteligência emocional, liderança e competências de um líder nos permitiu relacionar e compreender na maneira como a QE interfere no modo como um líder influencia, conduz, motiva e ordena suas equipes de trabalho. O que permite a conclusão da eficácia da inteligência emocional sobre a liderança.

Palavras-chave: Inteligência emocional, emoções, liderança.

Abstract: In this article, the objective is to demonstrate, through bibliographical research, the importance of emotional intelligence in the world of organizational leadership. The work is based on the idea that emotional intelligence can be understood as a set of skills and abilities that can be directed towards the relationships of two or more people, including the ability to understand the feelings of others, the management of their own emotions, the empathetic behavior, and the self-knowledge. The search for themes about emotional intelligence, leadership and a leader's competencies allowed us to relate and understand the way in which EQ affects the way a leader influences, leads, motivates and organizes their work teams.

¹ Professor(a) da UNIBRA. Titulação e breve currículo. E-mail para contato: diegoleonelalves@gmail.com.

Which allows the conclusion of the effectiveness of emotional intelligence on leadership.

Key words: Emotional intelligence, emotions, leadership.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo é abordado o tema sobre a importância da inteligência emocional nas lideranças organizacionais.

Um dos primeiros estudos sobre a inteligência emocional surgiu em 1990 por John Mayer da universidade de New Hampshire, e Peter Salovey de Yale; Mas quem deu impulso ao tema e o tornou conhecido foi o Ph.D. Daniel Goleman em 1995, com o seu livro inteligência emocional, e atualmente temos vários outros pesquisadores nessa linha de pensamento.

Segundo Goleman (2012 p.12), o crescimento do campo de estudos de inteligência emocional na época enfrentou oposições severas no mundo acadêmico da inteligência, pois, boa parte dos pesquisadores considerava o Quociente de inteligência (QI) a única medida aceitável de aptidões humanas.

Sendo assim um dos primeiros conceitos da inteligência emocional é o “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações”. (SALOVEY & MAYER, 1990, p.189)

Para Goleman (2012 p.13) Existem três modelos principais de inteligência emocional: o de Salovey e Mayer, que se apoia na tradição de inteligência concebida pelo trabalho original sobre QI. O modelo de Reuven Bar-On, que baseia sua pesquisa no bem-estar. E o do próprio autor que se concentra no desempenho no trabalho e na liderança organizacional, fazendo uma mistura com décadas de pesquisa de modelação de competência que separam os indivíduos superiores dos medianos.

Visto isso, o conceito de liderança trazido por Bittel (1982, p.40) “é o artifício de fazer com que outras pessoas o sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que elas façam”.

Com essas definições observa-se claramente uma correlação entre os assuntos, visto que os dois (liderança e inteligência emocional) abordam de certo modo o entendimento sobre os sentimentos humanos.

Num contexto atual vê-se a importância de se ter cada vez mais líderes que tenham e saibam utilizar a inteligência emocional de modo positivo, dito isto, algumas empresas estão buscando essa qualidade nas pessoas para requisito de contratação e desenvolvimento de funcionários. (GOLEMAN, 2012)

De um modo geral, o estudo da inteligência emocional reflete as interações entre emoção e inteligência. (WOYCIEKOSKI & HUTZ, 2009)

Posto isto, o interesse por inteligência emocional vem cada vez mais ganhando espaço, e um dos motivos é que as pessoas com melhor gerenciamento de suas emoções e que sabem lidar com as emoções de outrem, são mais bem sucedidas em seu ambiente de trabalho além de apresentar melhor qualidade de vida. (GOLEMAN, 2015)

Visto que atualmente o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, a utilização da inteligência emocional por parte de um líder é realmente um diferencial para o resultado de sua equipe?

O objetivo geral deste artigo é discorrer sobre o que é emoção e o que é inteligência, assim mostrando que inteligência emocional é diferente desses conceitos, porém, está contido nesses contextos, e por fim trazer a liderança organizacional, e o papel do líder que utiliza a inteligência emocional no seu ambiente de trabalho.

Os objetivos específicos deste artigo são: apresentar onde esses dois pontos, liderança e inteligência emocional, colidem e a importância de saber compreender e lidar com as emoções tanto suas quanto dos demais; além da influência que um líder tem sobre seus liderados quando utiliza dessa habilidade.

No decorrer do artigo serão abordados os seguintes pontos: no primeiro capítulo será explicado, o que é uma emoção; no segundo capítulo, o que é inteligência (QI), para que o leitor se habitue logo em seguida no terceiro capítulo será abordado o tema inteligência emocional, no quarto capítulo discorre-se sobre liderança e por fim no quinto capítulo será o ponto principal onde se aborda a importância da inteligência emocional nas lideranças organizacionais.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Com o objetivo de coletar os dados, este artigo foi feito por meio de pesquisa de caráter qualitativo, no período de agosto a novembro de 2021, utilizando o método de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica para Martins e Theóphilo (2016, p.52)

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congresso etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

Para Espírito Santo (1992, p.82) considera que para haver avanço nos estudos científicos, cada trabalho deve levar em conta se já tem conhecimento no assunto, por isso, afirma que, “se cada pesquisador tivesse que começar seu trabalho a partir de zero conhecimento ou quase, não seria possível nenhum progresso científico”.

3 RESULTADOS

Com base nos assuntos abordados e das evidentes relações que existem entre eles, fica claro que a inteligência emocional tem um papel fundamental nas lideranças organizacionais e impacta diretamente no desempenho profissional.

Sugo et al. (2006, p.65) afirma que: “é por isso que os líderes são capazes de inspirar paixão e os melhores ideais. Embora muitos chamem isso de visão ou estratégia, estudos indicam que uma grande liderança funciona por meio das emoções”.

Conseqüentemente, fica compreendido que uma das qualidades mais chamativas em um líder atualmente é o uso da inteligência emocional como meio de gestão das emoções tanto sua como as de outrem.

Para Goleman (2015, p.11) inteligência emocional, “é a condição *sine qua non* da liderança. Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma

mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder”.

Pode-se observar que a inteligência emocional se torna um fator necessário na formação de um líder, uma vez que impacta diretamente nos resultados demonstrados em seu âmbito de trabalho.

Goleman (2015), diz que a inteligência emocional é importante para a formação de um líder de sucesso. A partir de estudos feitos por psicólogos, foi descoberto que, à medida que o cargo for mais alto, o papel da inteligência emocional se torna ainda mais importante e reflete significativamente nos resultados de desempenho, chegando a ser duas vezes mais importante em relação a outras habilidades técnicas, ou seja, as habilidades cognitivas eram importantes em sua particularidade, porém, líderes com maior intelecto geram mais resultados.

Continuando nos benefícios e consequências da inteligência emocional nas lideranças organizacionais, destaca-se também a importância do posicionamento do líder e do seu lugar dentro da organização.

Segundo Sugo et al. (2006) diz que o líder tem o papel primordial em relação à parte emocional na organização, uma vez que bem canalizadas ela surge como uma motivação para as pessoas, elevando assim seu desempenho no âmbito organizacional.

Por fim Goleman (2015, p.13) assegura que: “quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades da inteligência emocional apareciam como a razão de sua eficácia”.

3.1 O que é emoção?

Antes de iniciar o tema de inteligência emocional, se faz necessário discorrer sobre o assunto emoção.

Para Nelson e Low (2011) “Emoção é uma reação física e psicológica que é experimentada subjetivamente a partir de sentimentos e mudanças fisiológicas, que preparam o corpo para ação”.

Desta maneira, compreende-se que aprender e praticar as habilidades emocionais faz com que as pessoas saibam para onde apontar o comportamento impulsivo, fazendo com que ele seja consciente. (NELSON, LOW, 2011)

O fator emocional influencia diretamente nas ações do indivíduo, levando para o seu espaço profissional, impacta diretamente na sua produção e desempenho fazendo com que haja uma certa mudança, seja ela negativa ou positiva, no seu comportamento.

Segundo Damásio (2012), emoção é o conjunto de alterações que acontecem tanto no corpo, quanto no cérebro e que normalmente pode ser iniciado por certo conteúdo mental.

Consequentemente, os sentimentos e as emoções são simplesmente uma percepção direta de nossos estados corporais. Por isso ter o domínio do nosso comportamento pode ser compreendido e aprendido com o tempo. (NELSON, LOW, 2011)

Ter o conhecimento de suas emoções se torna um fator chave para o autoconhecimento, assim o indivíduo é capaz de controlá-las mantendo uma ordem corporal que refletirá nas suas ações.

Com isso Goleman (2012, p.30) traz a informação que são as nossas emoções, que nos orientam quando se está diante de um impasse ou quando temos que tomar alguma decisão importante, por isso cada emoção que temos nos predispõe para uma ação imediata.

Dito isto, Fiorelli (2004) apresenta as emoções em seis atitudes identificadas em pessoas, são elas: raiva, felicidade, surpresa, medo, tristeza e repulsa.

A partir das descobertas e aprimoramento das emoções, o indivíduo passa, a saber, o seu limite e quais consequências suas ações podem ter. Sendo assim passa-se a ter um controle e plena consciência do que está sendo feito.

Goleman, (2012, p.35) informa que,

Temos duas mentes, a emocional e a racional, na maior parte do tempo operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para que nos orientamos no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções.

Sendo assim, embora sejam interligadas pelo cérebro, são faculdades semi-independentes, cada uma reflete o funcionamento de circuitos distintos. (GOLEMAN, 2012)

A emoção é um dos fatores fundamentais que influenciam na tomada de decisões, uma vez que bem estabelecidas a probabilidade de tomar uma decisão assertiva se torna muito maior.

Portanto, Cury (2015) afirma que administrar as nossas emoções é fundamental para saber lidar com as emoções das pessoas ao redor; por isso quem administra as próprias emoções são mais resilientes.

Saber lidar com emoções se torna um ponto chave para um líder, pois através disto diminui a dificuldade de compreender as demais pessoas que estão próximas dele.

Segundo Robbins et. al. (2010, p.96), diz que, algumas pesquisas mostram que as emoções são cada vez mais importantes para o pensamento crítico; Por isso entende-se que num ambiente de trabalho a pessoa saber identificar as emoções e utilizá-las positivamente, é uma habilidade humana de extrema importância.

Desta forma, as emoções estão no topo das relações interpessoais e entende-se que habilidade humana é “a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos”. (ROBBINS et. al., 2010, p.5)

Para uma melhor compreensão das emoções dentro de um ambiente profissional, Robbins et. al. (2010, p.102) diz que:

Podemos separá-las em sentidas e demonstradas. As **emoções sentidas** são as emoções genuínas de uma pessoa. As **emoções demonstradas**, pelo contrário, são aquelas requeridas pela organização e consideradas apropriadas para um determinado cargo. Estas não são inatas, são aprendidas.

Posto isto, compreende-se, que as emoções são importantes para a racionalidade, e no revezamento entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, juntamente com a mente racional e capacitando o próprio pensamento. (GOLEMAN, 2012)

Com isso, Robbins et. al. (2010) afirma que as emoções estão diretamente ligadas ao desempenho no ambiente de trabalho, primordialmente as negativas, pois podem causar prejuízo no desempenho do profissional.

As emoções auxiliam no equilíbrio do corpo, e através de ações demonstradas no comportamento, mostram o que o indivíduo está passando internamente.

Consequentemente, Bogg e Roberts (2004) trazem o argumento de que demonstrar emoções tão fortes como, por exemplo, a tristeza a ponto de chorar é bastante desvantajosa para uma carreira que deveríamos nos ausentar do ambiente neste momento.

Logo, o cérebro pensante administra nossas emoções, menos quando perdemos o controle e o cérebro emocional corre solto. Por isso é preciso encontrar o equilíbrio entre razão e emoção, e para isso temos a inteligência emocional. (GOLEMAN, 2012)

Como visto, as emoções estão ligadas em todos os aspectos intelectuais, a forma de pensar e agir do ser humano, influenciando assim nas atividades no seu dia a dia, sem o domínio dessa habilidade intelectual, o indivíduo passa a ter um poder de decisão inseguro, podendo comprometer suas principais escolhas.

3.2 Tipos de Inteligência

“O termo inteligência vem da junção das palavras latinas *inter* (entre) + *legere* (escolher). Por meio da seleção e da escolha os humanos compreendem as coisas”. (COSTA, 1995)

Dito isto, compreende-se que “inteligência é a capacidade cerebral na qual conseguimos compreender os fatos e assim escolher, formando ideias, juízos e raciocínios”. (DE PAULA, 2017, p.15)

A partir da inteligência pode-se obter o entendimento sobre as coisas, sendo assim há uma facilidade maior em aprender as atividades e como agir em determinadas situações.

Para Mussen (1999 apud FURTADO 2010 p.2) descreve inteligência como “a capacidade de aprender a usar as habilidades necessárias para uma adaptação bem sucedida às exigências do meio e da cultura de cada um”.

Vê-se uma correlação entre os autores sobre o conceito de inteligência visto que os mesmo a descrevem como uma capacidade que tem um propósito racional de adaptação a novas situações; podendo assim ser inteligência uma habilidade em descobrir regras. (PIAZZI, 2015)

Continuando, Wechsler (1944 apud FURTADO 2010 p.2) descreve a Inteligência como: “a capacidade do indivíduo de agir com propósito, pensar racionalmente e lidar efetivamente com o seu meio ambiente”.

Existem diversos tipos e características de inteligência, com isso, o local inserido influencia qual característica vai se sobrepondo no indivíduo.

Por isso, Jarrett (2014) diz que Piaget considera a “inteligência um meio de adaptação ao ambiente”. Piazzzi (2015) nos trás a inteligência humana com inteligências múltiplas e assim descreve sete características básicas, são elas:

(1) Inteligência Lógico-matemática: É a parte da inteligência que permite “estabelecer relações de causa e efeito” e pode ser medida por um método denominado QI (quociente de inteligência), onde se podem verificar habilidades relacionadas a cálculos. (PIAZZI, 2015 P.66)

(2) Inteligência Linguística: é a capacidade de usar a linguagem na recepção e transmissão da palavra, nas formas escrita, oral ou gesticulada. (PIAZZI, 2015)

(3) Inteligência Musical: é a capacidade de distinguir sons, produzi-los além de tocar instrumentos muito bem e aprende-los rapidamente. (PIAZZI, 2015)

(4) Inteligência Espacial: é a habilidade de processar informações tridimensionais, ter orientação de espaço. (PIAZZI, 2015)

(5) Inteligência Psicocinética: é a capacidade que permite dominar o corpo e seus movimentos, ou seja, uma boa coordenação corporal. (PIAZZI, 2015)

(6) Inteligência Interpessoal: é a parte da inteligência que permite o relacionamento com outras pessoas; essa inteligência está inserida na IE. Pois essa capacidade é a que permite funções como a liderança e trabalho em equipe. (PIAZZI, 2015)

(7) Inteligência Intrapessoal: Piazzzi (2015, p.70) descreve como “talvez, a mais importante, pois quanto mais você se conhecer, mais vai poder se desenvolver”.

Com isso compreende-se que por muito tempo “a inteligência conceituada como pensamento abstrato, muitas vezes demonstrou predizer um ou outro tipo de sucesso, particularmente o sucesso acadêmico”, porém, sempre esteve longe da perfeição, pois deixa sem explicação a variação no comportamento humano que é de grande influência nos resultados. (MAYER et al. 2011 p.530)

Sendo assim, a adaptação ao ambiente, e as atividades que serão executadas ditará qual tipo de inteligência será usada naquele momento, e dependendo da área de atuação o QI poderá ser um excelente ajudante nesse processo.

Disto isso, o QI que significa quociente de inteligência e se refere a uma medida padronizada da capacidade cognitiva de um indivíduo e pode ser medido por

um teste, que reúne perguntas aleatórias de matemática, raciocínio lógico e até linguística. Sendo assim, num campo organizacional o QI é importante, porém, não é um diferencial visto que é um conjunto de talentos e habilidades. (MARQUES, 2020)

Por isso, Goleman (2012) afirma que o “quociente de inteligência (QI) e a Inteligência emocional não são capacidades que se opõem, mas distintas”. Porém, há uma correlação bastante pequena entre o QI e alguns aspectos da inteligência emocional (QE).

Vê-se então que tanto a QE quanto o QI possuem uma variedade de qualidades que podem ser aprendidas, e alguns pontos da inteligência múltipla estão inseridos na inteligência emocional como, por exemplo, a interpessoal e intrapessoal.

Por isso a inteligência emocional prevalece sobre o QI apenas naquelas áreas “tenras” nas quais o intelecto é relativamente menos relevante para o sucesso, onde o autocontrole emocional e a empatia podem ser habilidades mais valiosas do que aptidões cognitivas. (GOLEMAN, 2012)

Pode-se concluir que, inteligência é uma construção de quem somos e em que ambiente estamos, e poder ser aprendida e desenvolvida com o passar do tempo; além de que uma pessoa pode desenvolver mais de uma inteligência múltipla, pois sendo assim quanto mais uma pessoa tem conhecimento de si mesma, ela pode evoluir em outros campos da inteligência. (PIAZZI, 2015)

A partir de todos os pontos interligados, verifica-se a importância do âmbito organizacional no desenvolvimento da inteligência do profissional, podendo haver variância das características empregadas pelo mesmo. Também é observada uma correlação muito interessante entre a inteligência e o QE e QI, que se trabalhados harmoniosamente leva a um equilíbrio mental, fazendo assim com que o profissional atente a demonstrar um maior controle da sua inteligência e de suas emoções.

3.3 Inteligência emocional (IE)

Neste capítulo discorre-se sobre o que é a inteligência emocional propriamente dita, pelos estudiosos da área.

Para Mayer, Salovey & Caruso (2000, p.396) a inteligência emocional é “a capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar emoção em pensamento,

compreender e raciocinar com emoção, e regular emoção em si mesmo e nos outros”.

Com isso, entende-se que a inteligência emocional de modo geral é a habilidade de ter o controle total das emoções e saber como externá-las de modo positivo, para que consiga atingir os resultados que deseja.

Sendo assim, Robbins, Judge e Sobral. (2010, p 105) descrevem inteligência emocional como:

A capacidade da pessoa de (1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), (2) detectar as emoções nos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções.

Por isso, pessoas que têm conhecimento de suas próprias emoções e são boas na interpretação de pistas emocionais são provavelmente mais eficazes no ambiente de trabalho. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL. 2010)

A partir do aprimoramento do controle e entendimento sobre as emoções, pode-se obter um senso crítico analítico que demonstra como essas emoções agem no indivíduo.

Segundo Mayer & Salovey, (1997, p.15) dizem que a inteligência emocional,

Envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Num contexto mais explicativo sobre a inteligência emocional ela é a capacidade de perceber emoções, ter acesso a essas emoções e gerá-las, de modo a ajudar o pensamento a compreendê-las, e o conhecimento emocional a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual (SALOVEY, SLUYTER, 1999).

As emoções esclarecem o que está se sentindo, dessa maneira, saber demonstrar as emoções na situação e no ambiente adequado se torna essencial, uma vez que pode influenciar nas ações do ser humano.

Sendo assim Weisinger (2001, p.14) descreve a inteligência emocional de modo mais simples, pois:

É simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor,

usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Por isso fica compreendido que devemos buscar os melhores resultados sempre, fazendo uso das emoções de forma positiva visto que a inteligência emocional é um dos principais fatores para o desempenho no trabalho. (ROBBINS et. al. 2010)

Consequentemente, a capacidade de controlar as emoções é um diferencial na hora de saber quem é um bom líder de uma equipe.

Com isso, Goleman (2012, p.58) abrange ao conceito de inteligência emocional como:

A capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Sendo assim, observa-se que as emoções interferem nas decisões tomadas, seja ela positiva ou negativa. Impacta principalmente na inteligência, na forma de pensar, fazendo assim com que tal decisão tenha influência da emoção que está se sobrepondo no momento.

Goleman (2012) diz que a inteligência emocional evidencia que as emoções são de forte influência no desenvolvimento da inteligência do ser humano, e que se não tem controle, a sua vida pode ficar complicada. Ele também destaca que alguns problemas da sociedade atual são porque passamos muitos anos dando valor ao intelecto e deixamos as emoções de lado, o que deixou as pessoas mais infelizes e com dificuldade de terem sentimentos como a empatia.

A inteligência e as emoções estão diretamente relacionadas às formas de pensar e agir, uma vez que sincronizada pode-se obter resultados incríveis em sua vida pessoal e profissional.

Para Goleman (2012 p.17) num futuro próximo, as qualidades de QE como a autoconsciência, o gerenciamento de emoções destrutivas e a empatia serão qualidades obrigatórias nos locais de trabalho, tanto para ser contratado quanto para receber alguma promoção, em especial as de liderança.

Obter a inteligência emocional exige muito esforço e estudo, porém é extremamente necessário em qualquer situação que possa estar acontecendo,

numa organização, ter uma inteligência emocional demonstra força e mostra a forma que o profissional encara um momento adverso.

Dito isto, Goleman (2015) nos trás alguns componentes da inteligência emocional com base em Salovey e Mayer que são:

Autoconsciência – conhecer as próprias emoções: “significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. São pessoas mais honestas com os outros e consigo”. (GOLEMAN, 2015, p.14)

Autogestão – lidar com emoções: São impulsos biológicos que dirigem nossas emoções. “o autocontrole é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos.” (GOLEMAN, 2015, p.16)

Automotivação – motivar-se: Robbins et al. (2010, p. 196) descreve motivação “como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

Sendo assim Goleman (2012, p.67) diz que:

Pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para automotivação e o controle, e para a criatividade. O autocontrole emocional - saber adiar a satisfação e conter a impulsividade - está por trás de qualquer tipo de realização. E a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam.

Empatia – reconhecer emoções nos outros: Capacidade que se desenvolve na autoconsciência Significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos outros. (GOLEMAN, 2015, p.20)

Para Goleman (2015, p. 20): “hoje em dia, a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três motivos: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter talentos”.

Habilidades sociais – lidar com relacionamentos: Envolve a capacidade de uma pessoa se relacionar com outras. Sendo assim, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja. (GOLEMAN, 2015, p.23)

Visto que os líderes necessitam de habilidades sociais. Boyatzis (2008) nos trás a assertiva de que circuitos sociais ampliam o conceito de inteligência

emocional, por isso, um líder que tem a sua liderança baseada nos relacionamentos, fica conhecida como inteligência social.

A inteligência social é definida “como um conjunto de competências interpessoais baseadas em circuitos neurais específicos que inspiram os outros a serem eficazes”. (BOYATZIS, p.98. 2008)

Com isso tem-se a compreensão de que a inteligência social de um líder é de grande importância em situações adversas.

Para Boyatzis (2008) é possível medir a inteligência social de um líder, se trata de uma pesquisa feita com pessoas que convivem com esse líder, funcionários e familiares, onde se avalia algumas qualidades, como, empatia, sintonia, percepção organizacional, influência. Por meio dessa pesquisa é possível identificar pontos falhos no líder, e assim, ele pode trabalhá-los e melhorá-los.

Neste capítulo vê-se uma correlação entre o entendimento dos autores sobre a inteligência emocional de modo que alguns deixam o entendimento mais extenso e outros conceituam de modo resumido, porém todos concordam que tem haver com o controle das emoções, por isso pode-se dizer que a inteligência emocional é uma habilidade mental, pois pode ser aprendida e trabalhada.

Por fim, Time (1995 APUD Mayer et al. 2011 p.529) nos trás o entendimento de que a “a inteligência emocional pode ser o melhor preditor de sucesso na vida, redefinindo o que significa ser inteligente”. Conclui-se então que inteligência emocional tem uma grande influência nos líderes de uma organização, pois trás a empatia como um dos destaques.

3.4 Liderança organizacional

Antes de contextualizar o ponto principal deste artigo também se faz necessário conceituar liderança.

Bittel (1982, p.40) descreve liderança como “o artifício de fazer com que outras pessoas o sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que elas façam”.

Hunter (2004, p.25) reforça e acrescenta a ideia de Bittel dizendo que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Ter um profissional que demonstra tal habilidade dentro da organização se tornou totalmente necessário, pois, um líder tem a capacidade de conduzir os demais colaboradores alinhados aos objetivos da empresa.

Num modo mais resumido do que é liderança, Robbins et al. (p.359, 2010) traz o entendimento de que é uma “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Com isso entende-se que a liderança está diretamente envolvida com as pessoas, e por esse motivo compreende-se que o envolvimento emocional é de grande importância visto que estão lidando com pessoas que precisam ser motivadas para alcançar um resultado positivo.

Sendo assim, Sugo et. al. (p.65, 2006) nos traz o entendimento que “em qualquer grupo de pessoas, o líder tem o poder de despertar as emoções de todos e, se essas emoções são canalizadas para o entusiasmo, conseqüentemente o desempenho vai aumentar”.

Os líderes precisam ser altamente motivadores, pois, pessoas motivadas obtêm melhores desempenhos no local de trabalho, logo, a empresa consegue produzir bons resultados e conseqüentemente, trazem lucros.

Segundo Goleman (2015, p.11) “os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional”.

Visto que desde os primórdios as relações humanas ainda são uma das habilidades que envolvem maiores dificuldades, pois nem todos sabem lidar com pessoas, ou querem aprender a lidar.

Por isso, os líderes bem sucedidos devem ter uma distribuição equilibrada de capacitação e de esforços, entre a produção e as habilidades humanas. (BITTEL, 1982)

Líderes propõem uma visão no futuro na organização e estimulam as pessoas lhes informando essa visão e motivando-as a quebrar os obstáculos para atingir as metas. (ROBBINS et al. 2010)

O líder se torna o principal exemplo a ser seguido dentro de uma sociedade, logo suas principais ações, decisões e comportamentos refletiram aos demais como o espelho da organização.

Quando os líderes se sentem felizes, apaixonados, e vigorosos, eles podem passar essa energia para os seus subordinados e trazer a tona neles um sentimento de eficácia, competência, otimismo e alegria. (ROBBINS et al, 2010)

O papel do líder vai muito mais além do que ser um superior, atualmente ele precisa mostrar aos demais o caminho para o sucesso.

Bittel (1982) diz que os líderes no ambiente de trabalho devem reunir uma combinação de competência técnica, energia individual e capacidade de se relacionar bem com as outras pessoas para que consiga motivá-los.

Por isso, líderes eficazes, motivam as pessoas, definem estratégias, criam uma missão, e desenvolvem uma cultura no ambiente em que está inserido, além de obter resultados como seu papel principal. (GOLEMAN, 2015)

A partir disto, pode-se observar que o ambiente institucional formado principalmente pelo líder, impacta diretamente nos resultados obtidos pela instituição, independente do seu estilo de liderar, bons ambientes trazem bons resultados.

Goleman (2015) destaca seis tipos distintos de liderança que são percebidos a partir das pessoas que estão em contato com um líder; são elas:

(1) Líderes autoritários:

“O líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que fazem importa”. (GOLEMAN, p.33, 2015)

Com isso entendesse que aumenta o engajamento com as metas e a estratégia da organização visto que esse tipo de liderança induz as pessoas a terem uma visão.

(2) Líderes afiliativos:

“Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas – seus proponentes valorizam os indivíduos e suas emoções, mais do que as tarefas e as metas”. (GOLEMAN, p.37, 2015)

Sendo assim a uma grande importância em manter sempre os funcionários felizes e com harmonia entre eles, visto que o foco são os vínculos emocionais. Desde antigamente, como nos informa Bittel (p.40, 1982) “os melhores líderes combinam a arte de liderar com a de fazer amigos”.

Por isso, o carisma, deve ser uma das habilidades inserida no líder afiliativo, já que foca nas pessoas e no seu bem estar para o cumprimento de metas.

(3) Líderes democráticos:

Esse tipo de liderança tem alguns benefícios como: desenvolvimento da confiança, respeito e compromisso, visto que tem que dedicar tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas. (GOLEMAN, 2015)

Bittel (p.42, 1982) diz que neste tipo de liderança, “o líder discute, consulta, colhe ideias das pessoas supervisionadas e permite que elas ajudem a estabelecer política”.

Por isso, o líder democrático busca obter o consenso pela participação das pessoas, porém por ter toda essa abertura de conversação, é um estilo que pode gerar muitos conflitos, e às vezes reuniões vagas e sem rumo, mas o lado positivo é que gera um ótimo trabalho em equipe.

(4) Líderes marcadores de ritmo:

“O líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta”. (GOLEMAN, p.41, 2015)

Com isso ele aponta o mau desempenho, e se não for correspondido positivamente, os funcionários são substituídos por pessoas mais eficientes. (GOLEMAN, 2015)

Visto que são líderes que marcam ritmo e esperam de seus subordinados sempre a excelência e a autodireção.

(5) Líderes *coaching*:

“O líder coach se distingue em delegar. Dão aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente”. (GOLEMAN, p.35, 2015)

Em outro termo esse tipo de liderança está disposto a correr riscos sobre o curto prazo se vale de aprendizado para todos no futuro.

(6) Líderes coercivos:

Esse tipo de liderança é considerado menos eficaz, como o próprio nome já diz, faz os subordinados agirem à base da coerção, que é induzir ou pressionar as pessoas a fazerem algo à força, a ponto das mesmas não quererem ajudar. Porém em alguns casos esse tipo de liderança funciona de forma hábil. (GOLEMAN, 2015)

Por isso são líderes que exigem o cumprimento imediato de tarefas que às vezes seus subordinados não estão com vontade de cumprir, mesmo que ele receba financeiramente muito bem, nem sempre as pessoas são motivadas somente pelo dinheiro.

Compreende-se assim que a maioria dos líderes não fica bitolada a um estilo único de liderança podendo utilizar mais de um estilo para desempenhar o seu papel por completo dependendo da situação em que está inserido. (GOLEMAN, 2015)

Sendo assim, os estilos de liderança podem ser aprendidos, desde que se tenha a força de vontade necessária e a energia que esta função de responsabilidade exige. (BITTEL, 1982)

Ter noção do ambiente em que você está inserido, influencia diretamente no estilo de liderança que você deve utilizar, sendo assim o líder tem que conhecer as pessoas ao seu redor para compreender que tipo de liderança ela aceita positivamente e se sujeitaria a segui-lo e obedecê-lo de modo natural.

Por isso, líderes que usam estilos que afetam o clima de forma positiva tem decididamente melhores resultados financeiros. (GOLEMAN, 2015)

O impacto do clima sobre as vendas, a receita, a eficiência e a rentabilidade tem uma correlação direta, porém não é o único fator impulsivo do desempenho visto que as variáveis externas também contam para o resultado.

Para Bittel (1982) nos trás o entendimento de que para alguns líderes o simples fato de tomar decisões de forma assertiva é recompensa suficiente, trás um senso de satisfação dada pelo poder, visto que não é somente pelo dinheiro que esses cargos são motivados.

O sucesso de um líder é o sucesso de uma empresa, a partir dessa relação, se o líder consegue destaque por desempenhar bem o seu trabalho significa que a empresa está tendo retornos positivos.

Robbins et al. (p.110, 2010) informa que “os líderes que focam os objetivos inspiradores também criam mais otimismo e entusiasmo em seus funcionários, levando-os a interações sociais mais positivas com seus colegas e clientes”.

Com base no que foi abordado sobre o assunto, pode-se observar a importância da liderança inteligente dentro do âmbito organizacional. A influência do líder na empresa sobre os demais se bem postada, traz resultados expressivos para a organização e pros indivíduos que estão envolvidos no processo, criando laços importantes e fortalecendo ainda mais o ambiente organizacional.

3.5 A importância da Inteligência Emocional nas lideranças

No mercado de trabalho atual é claro que as habilidades técnicas e o currículo extenso na vida acadêmica é importante, porém os empregadores estão em busca de algo mais, sendo assim, eles desejam pessoas que tenham habilidades interpessoais além de suas graduações. (GOLEMAN, 2015)

Para isso precisasse de pessoas que tenham algumas habilidades como saber trabalhar em equipe, uma boa maneira de se comunicar, serem adaptáveis às mudanças, além de saber interagir com as pessoas.

Em algumas empresas, já existe um teste de inteligência emocional, porém se trata mais de uma “amostra”, com base em algumas perguntas que podem fazer com que o líder entrevistado busque aperfeiçoar pontos falhos. (GOLEMAN, 2015)

Compreende-se então que toda a formação de um líder ao longo de sua jornada é importante, porém é mais importante o modo como ele se comporta em situações adversas que necessitem da capacidade e controle emocional.

Robbins et. al. (2010) diz que as emoções podem incentivar a vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor, com isso o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho. Com isso, o autor afirma que em posições de liderança, saber controlar as emoções pode ser norteador para o sucesso.

Um líder precisa ser conhecedor de sentimentos e emoções, a inteligência emocional na formação do líder se tornou extremamente importante, pois, a partir desse conhecimento o poder de persuasão do líder se torna mais expressivo.

Para se prevê a pessoa mais produtiva ou um líder destacado, é necessário que neste momento a inteligência emocional passe a ter duas vezes mais relevância que as habilidades técnicas e o quociente de inteligência (QI), porém, isso não significa dizer que sejam sem importância, elas são requisitos de início de carreira. (GOLEMAN, 2015)

Sendo assim, habilidades gerenciais são de grande importância na formação do líder, pois todo seu conhecimento está baseado nestas, por isso, o fator emocional fica um nível acima das demais habilidades técnicas porque a maneira que é conduzida tem maior influência nos resultados futuros.

As habilidades gerenciais provaram serem mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o sucesso das empresas, e gerentes bem sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para

lidar com pessoas do que os outros. Podemos dizer que estes gerentes possuem maior nível de inteligência emocional e, conseqüentemente, mais chances de alcançar o sucesso nas organizações. (VALLE, 2006, p.29)

Com habilidades gerenciais é possível se alcançar o sucesso, dito isto, vê-se cada vez mais a necessidade de os gestores se interessarem pelas atitudes de seus funcionários, pois elas sinalizam possíveis problemas e influenciam nos comportamentos. (ROBBINS et al. 2010)

Segundo Goleman (2015 p.7) “as habilidades da inteligência emocional – quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos – são as habilidades que distinguem aqueles com desempenho excepcional”.

A partir do domínio da habilidade emocional, os líderes podem traçar estratégias de motivação e influência sob seus subordinados fazendo com que cheguem aos resultados esperados.

Robbins et al. (2010) nos traz a assertiva de que “líderes eficazes confiam nos apelos emocionais para ajudar a transmitir suas mensagens”.

Os líderes precisam ser transparentes nas suas emoções e saber repassá-las é um fator importante, pois são refletidas em sua equipe.

Os três primeiros componentes da Inteligência emocional são autoconsciência, autogestão e automotivação logo seguido de empatia e habilidade social. Dito isso vale discorrer sobre a seguinte pergunta:

“Por que o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta.” (GOLEMAN, 2015, p.17)

Ter um bom clima organizacional é imprescindível dentro do âmbito de trabalho, sendo assim, o líder tem que demonstrar total controle da situação e não deixando afetar as pessoas ao seu redor.

Robbins et al (2010) trás o argumento de que a inteligência emocional indica um dos traço mais eficazes num líder, pois um de seus principais componentes é a empatia, com ela se compreende os sentimentos e necessidades dos outros, ouvir o que os funcionários tem a informar e o entendimento de suas reações que é de suma importância para o desenvolvimento dos mesmos no ambiente organizacional.

Com o fator humano sendo cada vez mais presente e valorizado dentro das empresas, ter alguém que consiga entender e ser um padrão para elas faz-se extremamente necessário.

Goleman (2012) diz que, funcionários que utilizam a inteligência emocional podem se tornar executivos notáveis, ou seja, líderes de equipes, e que essa habilidade teria começado desde antes de darem início a carreira profissional.

A inteligência emocional é um fator diferencial no líder, uma vez que tal habilidade impacta diretamente no seu desempenho e resultado apresentado.

Atualmente, as empresas de todo o mundo olham diariamente através das lentes do quociente emocional (QE) para contratar, promover e desenvolver seus empregados. (GOLEMAN p.12, 2015)

A habilidade emocional está presente nas organizações mais bem sucedidas, pois atualmente compreende-se a importância de valorizar o capital humano, por isso a presença de um profissional com tal característica no ambiente de trabalho é de grande valia.

Goleman (2015 p.7) afirma que “quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da Inteligência emocional, para distinguir líderes mais eficazes”, são tais habilidades emocionais que diferenciam quem tem um desempenho acima das qualidades normais.

Por isso que “por meio de estímulos das emoções e de sua ligação a uma visão atraente, os líderes aumentam a probabilidade de que tanto outros gestores quanto os funcionários aceitem as mudanças propostas”. (ROBBINS et al. P.110 , 2010)

Entende-se que o mercado de trabalho sempre está em busca de pessoas mais preparadas para lidar com situações de crise, e que tenham habilidades interpessoais, e que saibam lidar com situações de conflitos, e um profissional que consegue elevar a sua inteligência emocional está no topo dos mais desejados.

Para Goleman (2012, P.15.) a estrutura que reflete os aspectos fundamentais da inteligência emocional são: autoconsciência, autocontrole, consciência social e a habilidade de gerenciar relacionamentos, que se traduzem em sucesso profissional.

Para essa conclusão Goleman (2012) se fundamentou no conceito de competência feito por McClelland, onde alega que enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio, a

competência emocional mostra o quanto desse potencial precisa ser dominado para que se traduza em capacidade profissional.

Através disso é possível entender que se precisa de competências emocionais para nos desenvolver bem no âmbito dos negócios, sendo assim Goleman (2012) afirma que “uma habilidade de QE se faz necessária, embora não seja suficiente, para manifestar uma determinada competência ou aptidão profissional”.

Conclui-se então que líderes que utilizam da inteligência emocional tem a capacidade de ajudar os subordinados se importando com o seu comportamento, além disso, sempre pensando no crescimento tanto da equipe em busca do equilíbrio, quanto da empresa no sentido financeiro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do início do trabalho de pesquisa, constatou-se que havia uma correlação entre o controle emocional e o desempenho dos líderes no seu âmbito de trabalho, por isso se fez necessário o estudo sobre Inteligência emocional nas lideranças organizacionais.

Assim sendo a pesquisa teve como objetivo geral, discorrer sobre o que é emoção e o que é inteligência, assim mostrando que inteligência emocional é diferente desses conceitos, porém, está contido nesses contextos, e por fim trazer a liderança organizacional, e o papel do líder que utiliza a inteligência emocional no seu ambiente de trabalho. Verifica-se que o objetivo geral foi atendido, pois, ativamente o trabalho conseguiu demonstrar que há uma relação entre os assuntos abordados existindo assim uma combinação entre eles.

Desta forma, a pesquisa teve como primeiro objetivo específico, apresentar onde esses dois pontos, liderança e inteligência emocional, colidem e a importância de saber compreender e lidar com as emoções tanto suas quanto dos demais, foi atendido porque a liderança atrelada à inteligência emocional traz uma melhora significativa nos resultados obtidos pelo líder, fazendo com que o uso dessa habilidade e a capacidade de absorver emoções e replicar de forma positiva, nessa determinada posição melhorem ainda mais o desempenho esperado.

Deste modo, a pesquisa teve como segundo objetivo específico, a influência que um líder tem sobre seus liderados quando utiliza a habilidade emocional, foi cumprido, pois a partir do domínio da habilidade emocional o líder pode usar as emoções que estão ao seu redor como forma de motivação dentro do seu ambiente organizacional, melhorando o ambiente e como consequência, deixando o ambiente mais satisfatório de estar.

A pesquisa surgiu na hipótese de responder a seguinte questão: a inteligência emocional é importante na liderança organizacional? Porque se observou uma ligação entre os assuntos e que a inteligência emocional pode gerar certa influência sobre a liderança em determinados momentos. Ao decorrer do trabalho foi descoberto que a Inteligência Emocional tem total influência nas lideranças organizacionais em vários aspectos, mas principalmente nas decisões tomadas pelos líderes e nos seus resultados apresentados, logo, fez-se o teste da hipótese.

A hipótese foi confirmada, pois, a inteligência emocional vem se tornando uma característica imprescindível no líder, uma vez que tem o impacto diretamente no desempenho apresentado, ter o domínio da mesma significa ser um líder de sucesso que alavanca seu ambiente organizacional, gerando assim resultados sempre melhores para a empresa.

A pesquisa foi feita a partir de coleta de dados utilizando o método de pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos, sites, com o objetivo de enriquecer o conteúdo do artigo e trazer veracidade ao leitor.

Diante da metodologia proposta, observa-se que poderia ter sido abordado uma pesquisa mais a fundo com coleta de dados, através de pesquisas em organizações para apresentação de gráficos e números que demonstram mais ênfase aos resultados apresentados, porém devido à situação global que está sendo vivenciada, houve algumas limitações para tal proposta.

A partir do conteúdo abordado no presente trabalho sugere-se como base de estudos, os autores Daniel Goleman, Stephen Robbins e Lester R. Bittel que contribuíram muito para a pesquisa e são alguns dos principais autores sobre Inteligência Emocional e Liderança.

REFERÊNCIAS

- BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- BOGG T; ROBERTS, B.W. **Consciência e comportamentos relacionados à saúde**: uma meta-análise dos principais contribuintes comportamentais para a mortalidade. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.6.887>> Acesso em: 25 set. 2021.
- BOYATZIS, Richard. **Inteligência social e a biologia da liderança**. In: GOLEMAN, D. Liderança, a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. 2008. Rio de Janeiro: Objetiva p.97-113
- COELHO, D.B. **Reflexões sobre a interação cérebro-máquina**: muito além dos neurônios. Ciências & Cognição, Rio de Janeiro, v.6, 133 – 141, nov. 2005. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cc/v6n1/v6a15.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2021.
- COSTA, Caio Túlio. **Inteligência o quê?** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/10/29/revista_da_folha/14.html>. Acesso em: 13 ago. 2021
- CURY, Augusto. **O código da inteligência**: A formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- DAMASIO, A. R. **O erro de descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. 5.ed. São Paulo: Companhia das letras, 2012.
- DE PAULA. P. H. L. **A influência da inteligência emocional na liderança**. 2017. Monografia (Pós-graduação em administração) – Universidade de Taubaté, São Paulo.
- ESPIRITO SANTO, A. **Delineamento de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FURTADO, R. M. G. **Inteligência e criatividade**. Disponível em: <https://arquivos.cruzeirodosulvirtual.com.br/materiais/disc_2010/2sem_2010/mat_grad_psicopedag/unidade6/texto_teorico_VI.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

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

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **O Cérebro e a inteligência emocional**: Novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JARRET, C. **Psicologia**: 50 conceitos e teorias fundamentais explicados de forma clara e rápida. São Paulo: Publifolha, 2014.

MARQUES, J.P. **O que é QI?** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/o-que-e-q-i/>> Acesso em: 28 set 2021.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAYER, J.D; SALOVEY, P. **O que é inteligência emocional?** In: SALOVEY P; SLUYTER D. J. Desenvolvimento emocional e inteligência emocional: Implicações para educadores Nova York: Basic Books, 1997. p.3-31

MAYER, J.D; SALOVEY, P; CARUSO, D.R. **Inteligência emocional**. In: STERNBERG R.J. (Ed). The Cambridge Handbook of intelligence. 2000. New York, NY: Cambridge University Press. p. 396-420.

MAYER, J.D; SALOVEY, P; CARUSO, D.R; CHERKASSKIY, L. **Inteligência emocional**. In: STERNBERG R.J. (Ed). The Cambridge Handbook of intelligence. 2011. New York, NY: Cambridge University Press. p. 528-549.

NELSON, D; LOW, G. **Emotional Intelligence**. 2. Ed. Achieving Academic and Career Excellence. Boston: Pearson Education, 2011.

PIAZZI, Pierluigi. **Aprendendo inteligência** (livro digital). 3.ed. São Paulo: Aleph, 2015.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALOVEY, Peter; MAYER, J. D. **Inteligência emocional**: imaginação, cognição e personalidade, v.9, 185-211, 1990.

SALOVEY, Peter; SLUYTER, D. J. **Inteligência emocional da criança**: aplicações na educação e no dia-a-dia. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SUGO, A.; RAUSCH, D.W; KUAZAQUI, E; TUCKER, J.A; BARROSO, J.R; NETO, J.P.B; ALABY, J.A; IANNONE, C.R; MOURA, M.B.A; MUNHOZ, M.L.P; DUTRA, S; LISBOA, T.C; NERI, V.C. **Liderança**: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALLE, Patrícia Barroso do. **Inteligência emocional no trabalho**: um estudo exploratório. 2006. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WOYCIEKOSKI C; HUTZ, C. S. **Inteligência emocional**: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. 2008. Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>>. Acesso em: 23 set. 2021.