

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA

Jessica Bonella¹, Uiliam Hahn Biegelmeyer², Tania Craco³, Maria Emilia Camargo⁴,
Nadia Cristina Castilhos⁵, Vera Maria Barba⁶

Resumo: Este estudo teve como objetivo de analisar a percepção das relações entre a Inteligência Emocional e a liderança pelos líderes e liderados, ou seja, mensurar a forma como os líderes gerenciam a inteligência emocional na sua gestão, bem como o impacto que conduz na motivação e no desempenho de cada membro de sua equipe, de uma empresa metalúrgica da cidade de São Marcos, Rio Grande do Sul-Brasil. Para atender este objetivo utilizou-se a metodologia quali-quantitativa operacionalizada através de, uma entrevista semiestruturada, com os líderes da uma empresa para atender parte qualitativa, com o qual se fez a comparação da percepção de como os líderes observam e utilizam a IE no dia a dia, e um questionário validado e adaptado para os liderados com 25 perguntas elaboradas de acordo com a escala de likert de 5 pontos (de discordo totalmente até concordo totalmente). Portanto, é possível afirmar que as pesquisas envolvendo a liderança e a inteligência emocional tem conexão recíproca. Esse estudo permitiu analisar as diferentes formas de comunicação entre líder e liderado, o vínculo que existe entre ambos e os fatores ligados à inteligência emocional, na gestão organizacional. Os resultados podem servir de base e mostrar a relevância para abastecer a percepção e aplicabilidade da utilização da IE dentro do ambiente de trabalho e na liderança.

Palavras-chave: inteligência emocional; emoção; liderança; motivação.

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP: A CASE STUDY IN A METALLURGICAL COMPANY

Abstract: This study aimed to analyze the perception of the relationship between Emotional Intelligence and leadership by leaders and followers, that is, to measure how leaders manage emotional intelligence in their management, as well as the impact it has on the motivation and performance of each member of their team, of a metallurgical company in the city of São Marcos, Rio Grande do Sul-Brazil. To meet this objective it was used the quali-quantitative methodology operationalized through a semi-structured interview with the

1 Faculdade de São Marcos. Bacharel em Administração.

2 Faculdade de São Marcos. Doutor em Administração.

3 Instituto Federal de Educação do RS - Campus Farroupilha. Doutora em Administração.

4 Universidade Federal de Santa Maria. Doutora em Engenharia de Produção.

5 Faculdade de São Marcos. Mestre em Administração.

6 Faculdade de São Marcos. Mestre em Filosofia.

leaders of a company to meet the qualitative part, with which it was made the comparison of the perception of how the leaders observe and use the EI on a daily basis, and a questionnaire validated and adapted for the followers with 25 questions prepared according to the Likert scale of 5 points (from strongly disagree to strongly agree). Therefore, it is possible to state that research involving leadership and emotional intelligence have a reciprocal connection. This study allowed us to analyze the different forms of communication between leader and subordinate, the link between them, and the factors related to emotional intelligence in organizational management. The results can serve as a basis and show the relevance to fuel the perception and applicability of the use of EI within the work environment and in leadership.

Keywords: emotional intelligence; emotion; leadership; motivation.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, um fator essencial para as organizações são as pessoas. Este é, sem dúvidas, pode ser o grande diferencial entre as empresas. No entanto, a empresa precisa estar bem estruturada e liderada para obter sucesso na retenção dos bons funcionários e, atenta, para escolher, no mercado, pessoas que agreguem valor ao seu negócio.

A inteligência emocional é a capacidade que as pessoas tem de reconhecer e entender as emoções em si mesmos e nos outros. Dessa maneira consegue-se gerenciar os relacionamentos e comportamentos do dia a dia evitando crises de personalidade, bem como se ter uma maior flexibilidade em relação aos outros. Esse é um dentre outros motivos em que a relação entre líder e funcionário é de extrema importância para o convívio desejado e para obter resultados esperados na empresa (SOUZA NASCIMENTO, 2019).

Desde os primórdios da humanidade as emoções sempre existiram. Em situações de perigo, a atenção se concentra no que poderia nos ameaçar, a ponto de não vermos nada além disto. Por outro lado, todos já sentimos a sensação de estar com a cabeça nas nuvens. Atualmente as pesquisas evidenciam que a inteligência emocional aumenta com a idade. Ela se origina nos neurotransmissores do sistema límbico do cérebro que comanda os sentimentos, impulsos e potencialidades.

As pesquisas indicam que o sistema límbico aprende melhor quando está motivado, depois de ter passado por um treinamento e conseqüentemente recebido *feedback* (GOLEMAN, 2015). Para que a inteligência emocional possa ser desenvolvida é importante que as pessoas consigam abandonar antigos hábitos comportamentais e adquirir novos. A inteligência emocional se baseia em um recurso muito importante nos relacionamentos: comportamento gera comportamento. Requer atenção aos efeitos causados em outras pessoas (GOLEMAN, 2015).

Já na década de 1970 foram compiladas emoções de acordo com seus efeitos sobre os músculos, exultando em seis emoções base: raiva, medo, desgosto, alegria, tristeza e surpresa. As emoções mal orientadas podem exercer efeitos negativos sobre a saúde, tanto a nível mental quanto físico (TONIOL, 2015)

Acolher as emoções é um dos meios de tomar consciência dos nossos automatismos para criar um espaço de liberdade em nossas vidas. Pode-se mascarar uma emoção e estar com outra representação dentro do ser humano.

Dessa maneira a inteligência emocional tem facilidade no ato de pensar, todavia as emoções voltam a ter atenção para importantes informações ao pensamento e são aproveitados como auxílio para julgamentos e sentimentos que expõem respeito à memória (GARCIA, 2015).

As equipes, assim como os indivíduos, têm que desenvolver as habilidades de inteligência emocional, a qual irá aprimorar o trabalho em grupo, enraizar a eficácia do conjunto e, em última análise, aprimorar o desempenho (GARDENSWARTZ; CHERBOSQUE E ROWE, 2008).

Assim, objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção das relações entre a Inteligência Emocional e a Liderança pelos líderes e liderados, ou seja, mensurar a forma como os líderes gerenciam a inteligência emocional na sua gestão, bem como o impacto que conduz na motivação e no desempenho de cada membro de sua equipe, de uma empresa metalúrgica da cidade de São Marcos, Rio Grande do Sul-Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item será apresentado os principais conceitos teóricos para o desenvolvimento deste artigo, ou seja: estado emocional, inteligência emocional, teoria motivacional e liderança.

2.1 Estado Emocional

As emoções determinam comportamento designado para a sobrevivência de cada um, e são conectadas a ideias e sentimentos conexos a recompensa ou penalidade, tranquilidade ou desgosto, tristeza ou felicidade, vantagem ou desvantagens pessoais, entre outros (DAMÁSIO, 2000; VELA LÓPEZ *et al.* 2023.).

As emoções mostram várias fases da vida, que se conectam de forma íntima, e para ter um breve entendimento devemos explicar três termos que são inteiramente ligados. São eles: emoção, sentimento e humor. O sentimento nada mais é do que um termo comum que conglobera uma infinidade de sensações que as pessoas vivenciam cada dia, onde envolve tanto a emoção como o humor de cada um. No entanto, as emoções são sentimentos vivos que são direcionados a uma pessoa ou a alguma coisa. Já, o humor é um tipo de sentimento que tem a probabilidade de ser menos fervescente que a emoção e não tem um certo estímulo contextual (STEPHEN, 2009).

As emoções são específicas para mostrar-se quando está contente com alguma coisa, bravo com alguém por algum motivo ou, até medo. Elas podem até se transformar em humor quando não se tem controle e foco do objetivo contextual. De fato, quando um colega de serviço acaba te recriminando por fazer tal tarefa de outra maneira ou pelo jeito que você atendeu o cliente, você pode ficar com uma emoção de raiva dele, naquele momento, onde não consegue atribuir essa sensação a nenhum episódio específico, então acaba se sentindo desconfortável ou diferente. Este ânimo se diz humor (STEPHEN, 2009).

A compreensão do importante papel das emoções no espaço de trabalho diferencia os bons líderes dos demais, no que tange melhores resultados empresariais e uma apropriada

retenção de talentos e também, nos deparamos com importantíssimos aspectos como moral elevado, motivação e dedicação. A emoção, ainda hoje é um elemento crucial na nossa vida pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2005; GOLEMAN, 2012).

Os líderes, na gestão liderada, são responsáveis pela manutenção das emoções no local de trabalho. No entanto, ele cuida da satisfação e desempenho dos seus colaboradores, no objetivo comum que é alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Emocionalmente a conduta do líder conta muito com o empenho da equipe, pois se ele exercer um bom cargo, seus liderados serão mais comprometidos e satisfeitos com o serviço em geral. Dessa forma, o líder, com sabedoria, usa a inteligência emocional em grupo para obter a produtividade desejável e mais focada (CHIAVENATO, 2005; GOLEMAN, 2012; VELA LÓPEZ *et al.*, 2023).

2.2 Inteligência Emocional (IE)

Alguns autores de diversas áreas, ao longo dos anos, deram várias definições ao conceito de inteligência. Essa definição é a maneira que o indivíduo se habitua a sua própria condição, ou seja, a inteligência é o agir de modo concreto em situações reais (PIAGET, 1999).

Contudo, a IE pode ser considerada como a habilidade de criar e designar motivações próprias, bem como prosseguir no objetivo desejável apesar de haver alguns obstáculos, de dominar seus impulsos e esperar pelo acontecimento de seus anseios. Todavia, deve manter-se em estado positivo e evitar que a ansiedade intervenha na capacidade de ser empático, de raciocinar e de ter autoconfiança (GOLEMAN, 2007; DA SILVA DIAS; DA COSTA SOUZA, 2003).

A definição de inteligência é vista como um potencial biopsicológico para processar diversas informações, e que pode ser acionado num cenário cultural para solucionar problemas ou apenas criar produtos que estejam valorizados numa cultura. Gardner (2001) ao definir a inteligência, oferece uma abrangência maior para o termo, envolvendo diversos aspectos em que o indivíduo esteja incluído, concluindo-se a inteligência pode adaptar-se e ser flexível dependendo do contexto. Com a evolução dos conceitos de inteligência, é que surgiu a Inteligência Emocional (GARDNER, 2001).

A IE foi revelada pela primeira vez nos anos 90, por Mayer e Salovey, os quais buscavam algo que pudesse comprovar que ela fosse algo destacado e independente de outros tipos de inteligências vistas, as quais já eram estudadas naquela época e eram aceitas no meio científico. Entretanto tinha que, de alguma forma mostrar alterações em relação a outros tipos de inteligência existentes (BUENO; PRIMI, 2003).

Caruso e Salovey (2007) reforçam que a conexão entre estilos racionais e emocionais é a tecla que permite obter uma liderança bem executada em campo. Afirmam ainda que boas decisões solicitam habilidade e capacidade emocional e lógica.

A IE abrange avaliar, perceber, expressar e compreender sentimentos e emoções que facilitam o pensamento, promovendo o desenvolvimento emocional e intelectual. Contudo, é a maneira de monitorar seus sentimentos e emoções como a dos outros, podendo designar

essa informação para conduzir o próprio pensamento e as ações (MAYER; SALOVEY, 1997).

Dentro da IE, os autores Mayer, Caruso e Salovey (2000) garantem a existência básica de três etapas que devem ser cumpridas. São elas: conceitual, correlacional e desenvolvimental. Entretanto, são critérios que apresentam: performance, descrição dos padrões empíricos e também, que deve ser considerada passível de aperfeiçoamentos ao longo do tempo.

Segundo Woyciekoski e Hutz (2009), indivíduos com autoconsciência e sensíveis aos demais, apresentam maiores habilidades, bem como sabedoria, num momento de conflito ou para conduzir tarefas do dia a dia. Inclusive acrescentam que, por outro lado, as pessoas que de algum modo são incapazes de entender as emoções de outras pessoas como a sua própria, tendem a ter grandes problemas, não só fracassos, mas também desentendimentos (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

Nota-se também que os autores Mayer e Salovey apresentaram, segundo Gonzaga e Monteiro (2011), uma nova sugestão sobre a IE que está alinhada com pensamento da psicologia humanista de Carl Rogers, que diz que a pessoa total é aquela que se permite aceitar experiências internas, bem como capaz de conectar-se com experiências do lado externo. Além do mais, essa nova aparência e maneira de se conectar são o que fez a IE ser compreendida como um tipo de inteligência inovadora.

Essa perspectiva da IE ser uma grande capacidade de adquirir informações é o componente mais formidável e importante que se torna a equivaler a um tipo de inteligência, porém há uma diferença entre as demais capacidades que consiste em raciocínio sobre as emoções e no uso das informações emocionais que auxiliam na tomada de decisões, bem como no pensar e agir. Pode-se considerar a IE como uma capacidade da inteligência (VIEIRA, 2018; WARPECHOWSKI, 2018).

Fernandes, *et al.* (2012) dizem que no desenvolvimento da IE vários exemplos surgiram dividindo-se nos grupos de habilidades e mesclados. No grupo de habilidades centram-se a parte mental através da utilização de conhecimentos básicos emocionais tanto como a razão e/ou inteligência para melhorar o processamento.

Ainda no contexto, Simon (1996) enfatiza que a habilidade cognitiva tende a proporcionar mais autonomia, conhecimento e aprendizagem aos indivíduos e organizações. Dessa forma, essa cognição pode ser esclarecida como um sistema naturalmente evolutivo e compreendido.

Já os mesclados são definidos como abarcantes de IE onde não gera capacidade cognitiva, aptidão ou desenvoltura compatível a uma conexão de habilidades intelectual e variável de personalidade como alegria ou esgotamento de paciência (MAYER; ROBERT; BARSADE, 2008).

Outro fator relevante é que a nossa cabeça está em constante evolução todos os dias, e com o passar dos anos, o cérebro foi unindo duas grandes ferramentas, que é a aprendizagem e a memória. Desse jeito a IE traz capacidade necessária para adquirir, com êxito, as competências e obter sucesso no trabalho (GOLEMAN, 1999).

Contudo, a IE dá suporte ao potencial humano no estudo das bases de autodomínio, enquanto a competência emocional nos mostra apenas a quantidade desse potencial (GOLEMAN, 2011).

A relação de QI (quociente de inteligência) e IE, muitas vezes busca se conectar como um apoio para atuação profissional, porém esse método não tem eficácia nas relações do ambiente de trabalho. De fato, o QI coopera com apenas 20% na busca do sucesso e os outros 80% indicam diferentes variáveis (GOLEMAN, 1995).

Salovey e Mayer (1990) enfatizam que se pode definir a Inteligência emocional como a aptidão de gerar informações emocionais de maneira competente visando processos mentais de averiguação e aceitação das próprias emoções. Já, Goleman (2011) descreve que temos dois encéfalos, duas mentes e dois tipos diferentes de inteligência, onde uma é racional e a outra emocional. Essas duas etapas abrangem de maneira expressiva as ações do indivíduo em todos ambientes que ele está inserido.

As emoções influenciam muito o nosso comportamento e acaba despertando nossos sentimentos, onde nos deparamos com os processos internos individuais, afetando todos os aspectos da vida. Percebe-se a importância de ampliar o controle emocional que é a Inteligência Emocional. Se não há Inteligência Emocional, o stress pode surgir e o encéfalo humano liga o piloto automático e tende a continuar mais intensamente fazendo as mesmas coisas (K. COOPER; SAWAF, 1997).

Os autores relacionam a IE e o sucesso profissional como: (1) as aprendizagens de sucesso e os mais elevados índices de desempenhos surgem do agrupamento das capacidades racionais e emocionais; (2) a combinação do QI e da IE esclarece uma maior alteração no seu caminho do que apenas o QI; (3) para a IE praticar finalidades positivas sobre o desempenho das pessoas, é indispensável que estes disponham de um mínimo patamar de QI; (4) o QI parece necessário, mas não satisfatório, necessitando os efeitos positivos da presença da IE; (5) de maneira similar, a IE precisa do QI para alavancar melhores índices de desempenho (REGO; FERNANDES, 2005).

A IE é um conceito praticamente novo, comparando-se a outros termos ligados à liderança, entretanto, evidencia uma constante evolução das pesquisas com o passar dos anos. Refere-se ao uso da influência sem controle de manipulação e/ou autoridade, onde se concentra em aprender, inovar, relacionar-se e agir fundamentado dentro da emoção, percepção e na sensibilidade, unindo lógica e conhecimentos necessários para orientar o próprio pensamento e o comportamento de cada um ou de outros para melhorar o crescimento intelectual (K. COOPER; SAWAF, 1997; ZHU *et al.*, 2021; FERRARI; GHEDINE, LLOPIS, 2022).

Para Goleman (1995), a IE tem como origem a relação entre os centros neurológicos intelectuais aos centros neurológicos emocionais. A partir de seus achados, o autor descreve a IE através de cinco habilidades, ou seja: autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e socialização. Assim, no próximo item será abordado sobre teoria motivacional.

2.3 Teoria Motivacional

A motivação tem capacidade de estimular e impulsionar as pessoas para conseguir algo que almeja. Uma das maiores motivações que as pessoas possuem são os motivos pessoais e internos que tem para alcançar seus objetivos. Quando o indivíduo aprende a usar esse elemento como crescimento, consegue construir seu próprio caminho profissional (MASLOW, 1970).

A motivação, segundo Crisóstomo (2008), é um processo fundamental na vida de qualquer um. Pode-se defini-la como uma força ou energia pela qual as pessoas desenvolvem as tarefas de maneira eficiente com mais qualidade pela busca de conseguir uma valorização, promoção, efetuação de cargo e/ou aumento de salário.

O indivíduo que está motivado não tem pretextos para se desanimar facilmente. Ele ergue a cabeça e segue em frente, dando o melhor de si, enfrentando todas as dificuldades que apareçam no caminho. Nos tempos de hoje um dos principais motivos e desafios dos líderes é guiar e inspirar os seus liderados, não somente cobrar trabalho em cima de trabalho, sem motivação alguma (CRISÓSTOMO, 2008).

De acordo com Vergara (1999), a motivação vem de dentro, é a força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de algum problema. É nós mesmos que nos motivamos ou não. Ninguém tem o poder de motivar ninguém.

De fato, Silva e Rodrigues (2007) defendem a teoria de que a motivação é um elemento que precisa de vários fatores para existir, como por exemplo o cargo, as atividades que a pessoa efetua, as especialidades individuais e os resultados que este tipo de trabalho pode proporcionar. Assim, a motivação pode ser considerada uma força que se localiza no interior de cada um, estando, na maioria das vezes, unida a uma vontade ou anseio. Pode-se dizer então que, a fonte de energia necessária está no interior de cada pessoa.

É aceitável dizer que a teoria motivacional mais conhecida e exposta é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. De tal forma, o autor apresentou esta teoria, onde as necessidades humanas estão constituídas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de controle, porém ainda existem inquietações em relação a sua validade. Na base da pirâmide estão as necessidades básicas e, no topo, as necessidades mais altas como auto realização (MASLOW, 1970).

Nas necessidades básicas as pessoas buscam se satisfazer antes mesmo de se preocupar com os níveis mais altos. Uma necessidade básica, por exemplo, tem que ser atendida antes que o próximo nível apareça e se manifeste, no caso se uma necessidade não for produtiva e eficaz, a pessoa não conseguirá ir para o próximo nível de motivação, ela permanecerá no mesmo nível (MASLOW; MAXIMIANO, 1970, 2000).

Sendo atendida, uma necessidade não será mais sentida, o indivíduo passa se motivar apenas pelo próximo nível da hierarquia (MASLOW; MAXIMIANO, 1970, 2000).

2.4 Liderança

Liderança é um termo que, atualmente ainda gera discussões para muitos pesquisadores. Esse conceito pode ser definido como uma metodologia e podemos considerá-la como um autodesenvolvimento na sua evolução (KOUZER; POSNER, 1991).

O conceito de liderança, já há algum tempo vem sendo debatido na sua comparação às funções pertinentes a chefes e gerenciamento. Para muitos autores, as tarefas são um pouco diferentes e não se fundamentam sinônimos (GOLEMAN, 2015; BASS, 2008; MIGUELES e ZANINI, 2009; CHIAVENATO, 2005).

Ao conduzir alguma área ou setor em uma empresa é coerente que este profissional lidere pessoas, bem como equipes, além das tarefas de trabalho, para que as metas sejam alcançadas suficientemente com sucesso. Na prática, o profissional que é elevado a cargo de chefia, muitas vezes não oferece habilidades de liderança sobre o ponto de vista demandado pelas empresas, bem como as competências de influenciar e estimular seus liderados objetivando alcançar grandes resultados dentro das organizações (GOLEMAN, 2015; SOBRAL E GIMBA, 2012; SANT'ANNA; PASCHOAL E GOSENDO, 2012).

É confiável, assim, que o profissional que assume o cargo de comando, desenvolva capacidades de liderança, com o fim de obter melhor execução de suas atribuições, incluindo habilidades de liderança motivacional, que forneça um clima organizacional agradável para o trabalho grupal (MIGUELES; ZANINI, 2009; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012; DA SILVA PAULINO; PEIXOTO, 2023).

A comunicação do líder, conforme destaca Murray (2012), é um dos elementos mais notados pelas empresas, tanto nas pesquisas de clima como na necessidade de treinamentos internos, que torna a comunicação recorrente na relação dos treinamentos e desenvolvimento de lideranças, bem como nas equipes. O autor destaca ainda, que a comunicação do líder deve ser bem expressada para ser atendida de maneira certa, visto que, o diálogo coerente e atendida entre ambos, é a conexão que une estratégia e realização do objetivo em comum (MURRAY, 2012).

Dessa maneira, a liderança tende a influenciar pessoas a trabalhar com mais ânimo e/ou entusiasmo, visando abranger os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2006).

A Liderança é adquirida como um papel extremamente importante, visto que ela passa a transmitir valores e princípios que imperam numa organização, facilitando a adaptação de novos membros, bem como coordená-los. Além disso, o líder pode desenvolver e adaptar metas fazendo com que as pessoas deixem de lado suas preocupações pessoais e que almejem o mesmo objetivo da organização, bem como a recompensa pelos seus esforços (COSTA, 2001).

Contudo, o líder tem aptidão de conduzir o comportamento dos indivíduos para a consecução de objetivos e metas, visando uma cooperação no desenvolvimento das organizações. Nesse sentido podemos afirmar que esse processo exige normalmente um relacionamento de influência e orientação para que, tenha-se um acolhimento de objetivos mútuos, tais como aqueles em equipe, grupo ou organização. De fato, para a liderança ser

completa precisa-se de cooperação e dedicação de outras pessoas também (BERGAMINI, 1994).

Na Teoria Comportamental da Administração o papel do líder é de tomar decisão e solucionar problemas. Além disso, ele compreende, raciocina, atua e define dentro da organização. Esta teoria admitiu na liderança o lado humano, considerando dentro das organizações, conceitos relacionados a crenças, valores, cultura, desejos e esperanças das pessoas que são extremamente fundamentais na organização (BERGAMINI, 2005).

Ainda hoje é muito discutido a importância das pessoas como diferencial no sucesso das organizações. Devido a isso, é de extrema importância perceber os aspectos que intervêm no desempenho das mesmas (BERGAMINI, 2005).

Os gestores e líderes se deparam com a ideia da importância de trabalhar em equipes, buscando dar aos seus funcionários situações diferentes que agreguem competição e produção de resultados. Estes gestores podem se deparar com alguns comportamentos que não condizem com a execução das tarefas, faltando o intuito principal para o sucesso entre os seus colaboradores (BERGAMINI, 2005).

Quando a empresa como um todo, começa a valorizar e reconhecer a importância do bem-estar profissional e pessoal de cada um, quando alcançado os resultados, acaba compreendendo que alinhar a cultura, os valores e objetivos deles aos da organização, será inevitavelmente essencial para alcançar os resultados esperados (AGUIAR, 2005).

Uma pesquisa baseada em uma amostra aleatória, com pouco mais de 3.000 executivos do mundo inteiro, encontrou seis estilos de liderança distintos. Cada um derivando de um elemento diferente da IE. São eles: líderes autoritários; líderes afiliativos; líderes democráticos; líderes marcadores; líderes *coach* e líderes coercivos (GOLEMAN, 2015).

De fato, a conduta humana é determinada em alguns momentos como sendo consciente ou inconsciente, onde acaba fugindo dos padrões e controle da pessoa, induzindo a mesma a tal comportamento (CHIAVENATO, 2003). Assim também, muitas organizações se fundamentam apenas no resultado final e se descuidam do comportamento dos seus funcionários com as atitudes, comunicação e lealdade, o que pode acabar perdendo os rendimentos esperados. No entanto, se abordar no ambiente de trabalho um sistema democrático, comunicativo e mais acessível, terá um desenvolvimento melhor e a empresa obterá resultados e rendimentos fortemente positivos (CHIAVENATO, 2003).

Sabe-se que o diálogo, dentro do ambiente de trabalho, tem duas finalidades principais: proporcionar conhecimento e compreensão para que os indivíduos possam executar de forma correta as tarefas e proporcionar com atitudes a motivação, satisfação e colaboração. A adição de interesses de cada membro dos grupos é acionada pelas motivações, pois o convívio e experiências trocadas com os colegas geram intensa satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2003; ILHA DA SILVA; MINATTI FERREIRA, 2023).

Robbins (2005) diz que as emoções influenciam fortemente a relação dos indivíduos nas organizações. No caso dos gestores, as reações emocionais envolvem toda a equipe de trabalho. Ainda enfatiza que a liderança tem um papel significativo para entender o

comportamento do grupo, já que, normalmente é o gestor que mostra à equipe a direção para alcançar os objetivos/metapas.

De certa forma, a empatia, segundo Goleman (1999), é o entendimento das emoções das outras pessoas. No caso é um elemento importante e essencial para os gestores adequar-se, cooperando para sustentar o equilíbrio nas relações interpessoais nas organizações e beneficiar o clima da empresa. Todavia, líderes que tendem a conhecer as necessidades de suas equipes são mais flexíveis ao diálogo e aceitam que seus liderados entendam o sentido e a direção que devem tomar nos processos que atuam.

Ainda nesse contexto, é argumentado pelo autor Cherniss (2002), que mudanças feitas no local de trabalho para melhorar a IE são indispensáveis, pois muitos estão alocados na organização sem capacidade de IE, o que é fundamental para seu desenvolvimento. Os líderes procuram entender as características que preveem um resultado melhor, pois almejam ser mais eficazes (BOYATZIS, 2004).

Para muitos líderes, ter o conhecimento de como as suas emoções tem poder de influência dentro de uma organização é excepcional para seu crescimento pessoal e profissional. O autor considera em seus trabalhos, um vínculo entre as competências cognitivas e a conduta de liderança, no que diz respeito ao sucesso do seu trabalho (STERNBERG, 2000).

Para Goleman (2004), o sustento de uma liderança se dá pela habilidade ou competência de conectar outras pessoas em busca de um índice elevado de capacidade para obter grandes resultados. Assim, para a conexão de equipes é indispensável que o líder seja do tipo que motiva muito as pessoas.

Pessoas que são mais positivas têm mais conexão para envolver outros, especialmente quando há procedimentos de mudanças no ambiente de trabalho. O autor alimenta ainda que é um componente fundamental para um líder se desenvolver emocionalmente. Contudo, se a organização quiser mudanças constantes é importante que haja um equilíbrio, pois podem ocorrer desavenças e falhas, se usadas ao extremo (BOYATZIS, 2004).

Os líderes devem, a todo o momento, utilizar a IE de modo que possibilite a transmitir eficácia nos desafios e situações complicadas, percebendo então grandes oportunidades futuras. Usando sua intuição, a IE se amplia e se transforma como se fosse alma e corpo, onde se relacionam de maneira constante com todas as experiências, sentidos e situações (K. COOPER; SAWAF, 1997).

O líder emocionalmente inteligente, para Caruso (2007), tem uma visível base de concepção de si mesmo e dos outros, e esta base é fundamental para obter interações pessoais ativas, ou seja, objetivar satisfação entre os envolvidos com maior ênfase. Nessa situação, Cherniss (2002) explica que intervir dentro das organizações para somar, bem como aumentar a IE, são mais que necessárias, uma vez que muitos estão inseridos nesse ambiente organizacional sem capacidade de IE, que é imprescindível para se desenvolver e crescer juntamente com as organizações.

Sternberg (2000) e Cherniss (2002) também acreditaram na relação poderosa dos processos cognitivos da IE e a liderança. Em seus trabalhos, Sternberg (2000) ponderou a

vinculação entre o comportamento de liderança e as habilidades cognitivas e acredita no sucesso que obteve diante dessa conexão satisfatória.

O exercício, segundo Sternberg (2000), que compete para capacitar os líderes, de certa forma, seria de desenvolvimento de autoadministração, empatia e autoconsciência, visto que objetiva uma desenvoltura adequada de habilidades sociais para liderar. Segundo Salovey e Caruso (1997), a IE pode ser aplicada dentre as funções fundamentais de liderança, como planejamento adequado, pensamentos flexíveis e habilidades que tragam benefícios dentro da organização que atua, ou seja, considerando que, para o líder ter eficiência, deve focar na solução e não apenas nos problemas.

A integridade significa acolher toda a responsabilidade ou culpa, comunicar-se de maneira fácil, cumprir juramentos, obrigações e ter garra para liderar com bravura a si mesmo, com a sua equipe e sua organização, mostrando honestidade a todos (K. COOPER; SAWAF, 1997).

2.4.1 Liderança e sua relação com a motivação e o desempenho dos liderados

A liderança, em suas atribuições, traz aptidão e competência de estimular e motivar suas equipes. A motivação nada mais é do que o ato de motivar. É de fato uma energia psicológica ou tensão que faz movimentar a estrutura humana, a qual determina tal comportamento, o que gera o processamento de ação consciente e espontânea (XAVIER, 2006).

Conforme Adler e Towner (2002), a motivação gera uma ação e por sua vez é essencial ao indivíduo que se prepare para tal ação. O líder tem o grande papel de incentivar e estimular os liderados para que se sintam encorajados à automotivação e que procurem operar bem como agir em busca dos resultados almejados pela liderança e pela empresa.

O feedback é a metodologia que segundo Costa (2009), consiste no abastecimento de informação à uma pessoa sobre a performance, conduta, casualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, motivar ou instigar uma ou mais ações de melhoramento, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

O método de *feedback* é uma ferramenta aprovada pelos líderes para ajudar os liderados a terem mais controle no comportamento de cada um. Percebe-se que muitos líderes, na prática não tem muita facilidade de comunicação, ou se expõem de maneira errada, o que é um problema, e acaba por provocar descontentamento por parte do liderado, que é uma reação que causa conflito negativo da motivação dessas pessoas (COHEN, 2015).

O autor Dinsmore (2012) reforça que os benefícios positivos do *feedback* ajudam a organização como um todo. Desse modo, a produtividade traz benefícios maiores por parte das equipes e o custo que é investido no *feedback* é mínimo.

A performance dos liderados é conceituada e avaliada pelas empresas através de uma ferramenta clássica conhecida como Avaliação de Desempenho, que origina crescimento pessoal e profissional de cada um, aperfeiçoando sua atuação, bem como o desempenho de cada profissional (XAVIER, 2006).

Alguns tipos de métodos ou processos de Avaliação de Desempenho são usados pelas empresas como um recurso estratégico para a aquisição dos fins organizacionais. Avaliação de Desempenho é um recurso muito competente para as empresas, pois trata-se da identificação das capacidades conceituais, técnicas e interpessoais, que tem a finalidade essencial para que a performance desejável seja realizada com sucesso (SOUZA, 2009).

Um dos indicadores de desempenho organizacional, segundo Gramigna (2007), e quem sabe o mais importante na atual situação de mercado, é a habilidade de desenvolver e atrair pessoas engenhosas. A gestão por habilidades desenvolve uma técnica impactante nos resultados empresariais e comprova-se sua eficácia dia a dia. Como se não bastasse ainda, o autor explica que timidamente as empresas estão descobrindo que estamos no tempo das competências.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos deste estudo estão baseados na pesquisa quantitativa com estratégia de levantamento de dados através de um questionário com escala de *Likert* de cinco pontos e de uma entrevista semi-estruturada para analisar a percepção das relações entre a Inteligência Emocional e a liderança pelos líderes e liderados, ou seja, mensurar a forma como os líderes gerenciam a inteligência emocional na sua gestão, bem como o impacto que conduz na motivação e no desempenho de cada membro de sua equipe, de uma empresa metalúrgica da cidade de São Marcos Rio Grande do Sul, Brasil (ALMEIDA, 2014), GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa quantitativa foi composta por 25 perguntas validadas pela Universidade Federal Fluminense no ano de 2016, na Dissertação de Mestrado da aluna Cláudia de Oliveira Mourão e adaptadas neste estudo (MOURÃO, 2006), usando a escala de likert de 5 pontos, ou seja, de discordo totalmente até concordo totalmente. Primeiramente, foi realizado um pré-teste com 10 respondentes pertencentes ao objeto de pesquisa, que teve como objetivo observar o entendimento das questões por parte dos entrevistados. Com base nos resultados do pré-teste não foi necessário fazer adaptações nas perguntas do questionário. A amostra foi composta por 140 (cento e quarenta) funcionários representados por líderes e liderados de uma empresa metalúrgica da cidade de São Marcos Rio Grande do Sul, Brasil. A pesquisa foi realizada pessoalmente.

A pesquisa qualitativa foi composta de 5 (cinco) perguntas abertas aplicada a 5 (cinco) líderes da empresa objeto deste estudo.

Para a coleta de dados da parte quantitativa foi utilizado de questionário teve como objetivo a padronização de perguntas e respostas, para facilitar a tabulação e tratamento dos dados (ALMEIDA, 2014). O instrumento de coleta de dados foi composto de 25 questões que foram adaptadas e validadas de Mourão (2006). O tratamento dos dados foi realizado da estatística descritiva, utilizando-se de frequências percentuais.

3.1 Caracterização dos entrevistados

A amostra de funcionários respondentes ficou estabelecida em 140 pessoas, as quais responderam corretamente o questionário proposto. Foram pessoas de todas as áreas da organização. Esta amostra foi constituída da seguinte forma: o maior público sendo mulheres, com 60% e a maior faixa etária respondente foi de: até 25 anos com 28% e de 26 a 30 anos com 29%. Acredita-se que esse foi o maior público de faixa etária, porque realmente a empresa conta com muitas pessoas dessa faixa etária e, cada vez mais, contrata jovens que estão no mercado de trabalho.

Dessa forma, o maior tempo de empresa dos funcionários que exercem a função aqui é de 5 a 10 anos com 35,7% e, o segundo maior tempo de empresa está entre 2 a 5 anos com 22%. Já a escolaridade do maior público participativo desta pesquisa, é de ensino médio completo com 40% e, em segundo com 25% Superior incompleto. Portanto, a pesquisa em si, conta com muitos jovens que estão inseridos no mercado de trabalho e que buscam ter uma oportunidade de crescimento profissional. Assim, todos os retornos obtidos para o andamento deste trabalho, foram de total importância, juntamente com as respostas pessoais que se fizeram extremamente respeitáveis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item, apresenta-se os resultados encontrados na pesquisa quantitativa e qualitativa.

4.1 Conhecimento da Inteligência Emocional

Com relação à questão 1, que trata sobre “A Inteligência Emocional é fundamental para as atividades que pratico”, observa-se que 64% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, ou seja, que a Inteligência Emocional é fundamental para exercer as atividades que lhes pertence dentro do ambiente de trabalho e na hora de tomar decisão.

Na questão 2, “Acredito que a Inteligência Emocional agrega valor dentro da nossa equipe”, 66,4% dos funcionários concordam totalmente que a IE agrega muito valor dentro da equipe de cada um, ou seja, procuram utilizar a IE, sempre que seja possível, para valorizar suas atividades em equipe, visando compreensão e se colocando um no lugar do outro.

Estes resultados estão em consonância com os autores WARPECHOWSKI (2018) e DA SILVA DIAS; DA COSTA SOUZA, 20023).

4.2 Feedback dos líderes e motivação

Na questão 3, “Considero importante para meu crescimento profissional receber *feedback* em relação ao meu desempenho técnico e comportamental (minhas posturas e atitudes), a maioria dos respondentes, com praticamente 78% concordam totalmente com a importância de receber o *feedback* de seu líder, para engajar um melhor desempenho profissional e pessoal. Dessa forma, acredita-se ser fundamental para o crescimento de cada um receber um *feedback* que os fortaleça e que faça aumentar a autoestima pessoal, assim, cada vez mais buscar melhorar os processos de suas tarefas e finalizar com qualidade e

agilidade. O *feedback* em si é uma construção individual que a pessoa recebe, tanto positivo quanto negativo, portanto é relativamente necessário que as pessoas recebam essa avaliação, para seu autodesenvolvimento e crescimento profissional.

Na questão 4, “o meu líder é preocupado em manter a equipe motivada” 47% dos funcionários concordam parcialmente que o seu líder se preocupa em manter sua equipe motivada, porém algumas pessoas não pensam dessa forma, e talvez o líder deveria dar mais atenção para este ponto, o que agregará mais valor para sua equipe. Percebe-se que o superior imediato, ainda pode melhorar em vários pontos em relação à motivação com sua equipe, talvez dando mais atenção, sendo mais parceiro da equipe ou até agradecendo pelo serviço de cada um e os motivando.

Na questão 5, “O meu líder dá *feedbacks* construtivos para a equipe”, o maior percentual foi concordo parcialmente, com 36,4% e, com segundo maior percentual, de 34,3%, ficou concordo totalmente. Nota-se que a maioria dos líderes dá *feedbacks* construtivos para suas equipes e que é o ponto crucial para o andamento e desenvolvimento de cada um. Todavia, como dito na questão 3, cada sugestão, crítica e elogio que o funcionário recebe com certeza é bem-vindo e irá fazê-lo crescer, pois é fundamental saber sobre si mesmo e que, às vezes, não percebe-se o modo como age-se em relação ao trabalho e com as pessoas ao redor.

Na questão 6, “Tenho abertura para dar *feedback* ao meu superior imediato, em relação a algum comportamento dele e que tenha me afetado de alguma forma (boa ou ruim)”, 35,7% das pessoas concordaram totalmente e 35% concordam parcialmente. Assim, consegue-se identificar que os líderes estão abertos a críticas e sugestões de seus liderados. Todavia é necessário e desejável que seja desta forma, pois assim eles criam uma conexão, um vínculo mais forte e saudável dentro do ambiente de trabalho. Portanto, observou-se que tem uma conexão entre o superior e liderado, existindo um laço de comunicação e relacionamento.

Na questão 7, “Meu líder é uma pessoa com empatia, ou seja, capaz de sentir e entender as emoções dos membros da equipe e procura ajudar a todos”, os maiores índices foram de concordância totalmente (39%) e concordam parcialmente (35%). Dessa maneira, entende-se que o líder está interessado a conectar-se às pessoas e procura entendê-las usando a IE para conseguir ajudá-las no desenvolvimento de cada membro de sua equipe, buscando aprimorá-las cada vez mais.

Na questão 8, “Meu superior imediato passa à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas de forma clara”, percebe-se que os líderes passam todas as informações necessárias de forma clara, para que possam entender cada etapa do desenvolvimento das tarefas a serem executadas pela equipe. 44,3% das respondentes concordaram totalmente e 35,7% concordaram parcialmente. São índices elevados que resume a concordância da maioria dos funcionários.

Na questão 9, “Meu líder apresenta uma comunicação transparente, articulada e motivadora”, 42,1% dos respondentes concordaram parcialmente e, logo após, 32,9% concordaram totalmente que o seu superior imediato é bem comunicativo e receptivo nessa questão. Observou-se que existe clareza e transparência no que o líder espera do desenvolvimento de cada parte da tarefa. Dessa forma, os liderados entendem e seguem o

que foi passado. Talvez não exatamente igual como o líder explicou, pois cada um tem um jeito próprio de executar o que faz. Mesmo assim, o que precisa ser feito, do começo ao fim da tarefa, está extremamente claro para os funcionários.

Os resultados encontrados estão de acordo com os achados dos autores MIGUELES; ZANINI, 2009; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012; DA SILVA PAULINO; PEIXOTO, 2023).

4.3 Percepção do estado emocional

Na questão 10, “Meu superior imediato consegue perceber meu estado emocional pela minha fisionomia e expressões não-verbais”, 42,1% dos liderados concordam parcialmente que seu superior imediato percebe o estado emocional de cada um, só observando seu modo de agir. Dessa forma, acredita-se que o indicado, seria conversar, tentar ajudar e entender o que a pessoa tem ou precisa, para manter um ambiente agradável e motivado. Visando sempre comprometimento de todos da sua equipe para o andamento do trabalho.

Na questão 11, “Meu superior imediato está disposto a conhecer as opiniões e ideias de seus liderados” 42% dos funcionários concordam parcialmente que seu superior está disposto a ouvir ideias, opiniões que agreguem melhor andamento das tarefas e otimização de tempo. O líder está disposto a novas sugestões e interação com a equipe toda, adquirindo engajamento e qualidade de cada etapa de trabalho.

Na questão 12, “Meu superior imediato demonstra preocupação com o clima e com a equipe de trabalho”, grande parte dos funcionários optaram pela resposta concordam parcialmente com 41,4% e, 33,6% concordam totalmente que o líder demonstra preocupação em relação a clima organizacional do trabalho em equipe. Dessa forma, observa-se que existe um líder atencioso em certos momentos e que tenta fazer o melhor.

Na questão 13, “Meu superior imediato é orientado para tarefas em primeiro lugar”, observa-se que grande parte dos respondentes optou por concordar parcialmente com 44,3%. Desse modo, nota-se que o líder talvez tenha instruções de comando para pensar mais nas tarefas que cada um precisa efetuar ou concluir do que pensar nas pessoas em si, primeiramente ou em resultados.

Na questão 14, “Meu superior imediato é orientado para pessoas em primeiro lugar”, nota-se que a maioria dos respondentes com 46,4% concorda parcialmente e, 19,3% concorda totalmente que seu líder se preocupa em primeiro lugar com as pessoas, se elas estão bem emocionalmente antes de dirigir a elas alguma tarefa. Percebe-se que em relação à questão anterior, teve um índice bem parecido.

Na questão 15, “Meu superior imediato é orientado para resultados em primeiro lugar”, percebe-se que 47,9% concordam parcialmente que o líder é orientado para resultados. Praticamente a metade dos respondentes optou e percebeu isso no dia a dia do seu líder. Portanto, concluímos que em relação à questão 13 e 14, obtivemos uma porcentagem um pouco maior, mas não muito diferente das mesmas. Diante disso, entende-se que realmente o líder pensa mais nos resultados da empresa, do que em pessoas ou tarefas a serem concluídas, porém, não são menos importantes pois, para que haja resultados esperados, necessita-se que haja engajamento por ambas as partes, estado emocional bem

equilibrado e tarefas bem executadas. Cada etapa do desenvolvimento da “produção” é consequência dos resultados a curto e longo prazo.

Na questão 16, “Considero o meu líder uma pessoa fechada, ou seja, procura não criar uma intimidade maior com os seus liderados, não permitindo que as pessoas o conheçam realmente”, é mostrado que 44,3% dos respondentes disseram que discordam totalmente, pois o líder procura não ser uma pessoa fechada. Está aberto para ouvir e falar sempre que necessário com sua equipe. Em suma, o líder em si, demonstra um pouco de intimidade com sua equipe, mostrando ser aberto a opiniões ou sugestões a ele mesmo, para talvez melhorar no que for possível.

Na questão 17, “Meu superior imediato leva em conta meu estado emocional ao se comunicar comigo”, observa-se que 42,9% concordam parcialmente que o líder leva em conta sim o estado emocional de cada membro da equipe, sendo disponível para uma conversa que ajude o indivíduo a ficar equilibrado emocionalmente. Por consequência do fato, requer uma boa compreensão por ambas as partes, o líder por entender o liderado e ver de que forma irá ajudar e o liderado também tem que estar disposto a ouvir o líder e saber se expressar emocionalmente.

Na questão 18, “Meu superior imediato tem um estilo de liderança autocrático, ou seja, mandatório e impositivo; não oferece oportunidade de sua equipe dialogar, sugerir ou discordar das ideias impostas”, 50% dos respondentes discorda totalmente que seu líder é uma pessoa mandatória e impositivo, ou melhor, que não ofereça oportunidade para diálogo e ideias novas. Observa-se que o superior imediato tende a dialogar e está aberto para sugestões que melhorem o perfil dele mesmo e ideias para automatizar as tarefas e chegar a um resultado mais que bom.

Na questão 19, “Meu superior imediato tem um estilo de liderança democrático, ou seja, convida os integrantes da equipe a participarem das escolhas, incluindo-os e estimulando o sentimento de pertencimento, despertando o senso de valorização”, praticamente a metade dos respondentes (46,4%) concorda parcialmente. Nota-se que é concentrada a questão anterior, mostrando que o líder da equipe, se mostra uma pessoa democrática e que aceita a participação dos integrantes para escolhas e ideias novas que melhorem suas tarefas. Observando assim, grande vínculo e participação de todos envolvidos, sem muito estilo de quem manda e quem obedece.

Na questão 20, “Meu superior imediato tem um estilo de liderança *laissez-faire*, ou seja, permite liberdade sem controle, sem direção, onde cada liderado literalmente pode fazer o que quiser”, percebe-se que 42,9% dos respondentes discordam totalmente que seu superior tem o estilo de liderança *laissez-faire*, ou seja, que seu líder não é dessa forma, ele não permite esse tipo de situação onde os funcionários fazem o que querem. Ele mostra cada tarefa que tem que ser executada e até a maneira como tem que ser feito, porém cada um tem um jeito que acha melhor de executar a tarefa destinada.

Na questão 21, “De um modo geral, meu superior imediato tem bom controle emocional, ou seja, produz tom de voz ameno, boa postura (sem sinal de agressividade), gestos controlados, mesmo em situação de estresse”, 41,4% dos respondentes concordam totalmente e mostra-se que o superior imediato tem um bom controle emocional em todas

as situações, e que a sua maneira de agir e dialogar é bem controlado. Visto dessa forma, os funcionários em si, gostam da maneira de agir do seu superior.

Na questão 22, “Meu superior imediato me inspira confiança e eu admiro sua liderança carismática”, 38,6% dos liderados responderam que concordam totalmente com a afirmação. Dizem que o líder em si, inspira confiança, admiração pelo seu jeito se ver e fazer as coisas no ambiente de trabalho, sendo carismático. Observa-se que a maioria vê dessa forma o seu líder.

Na questão 23, “Sinto-me motivado no trabalho, não só pela remuneração financeira, mas também quando sou valorizado ou reconhecido pelo meu superior imediato pelo meu bom desempenho” fica evidenciado que as pessoas sentem-se motivadas em muitas situações, desde um parabéns pelo desempenho, obrigado pela ajuda, salário ou reconhecimento. 38,6% concordam totalmente e 34,3% concordam parcialmente com a questão. Portanto, as pessoas gostam e precisam ouvir um elogio, ser reconhecidas. Todos querem e precisam disso para poder crescer pessoalmente e profissionalmente.

Na questão 24, “Meu superior imediato tenta se colocar no lugar dos seus subordinados para melhor compreendê-los.”, 34,3% dos respondentes concordam parcialmente e 33,6% concordam totalmente que seu líder tenta se colocar no lugar do liderado para melhor entendê-lo em diversas situações que possam ocorrer no dia a dia. Antes de alguma crítica, o líder tenta entender a pessoa, para saber o que está acontecendo naquele momento.

Na questão 25, “Meu superior imediato lidera pelo exemplo e me agrada trabalhar com ele”, a maioria dos respondentes tem prazer de trabalhar com seu superior, pois ele agrada a todos com seu jeito de pensar, agir, comunicar-se e ter empatia pelas pessoas. 39,3% dos respondentes concordam totalmente e 35% concordam parcialmente.

Os resultados encontrados concordam com os autores DAMÁSIO, 2000; CHIAVENATO, 2005; STEPHEN, 2009; GOLEMAN, 2012; VELA LÓPEZ, 2023).

4.4 Opinião e percepção dos líderes da organização

Neste item, apresenta-se a análise sobre a opinião e percepção dos líderes da empresa objeto deste estudo.

Você utiliza e acredita que o uso da Inteligência Emocional ajuda melhorar os resultados da sua equipe? Os entrevistados se manifestaram da seguinte forma:

“Com toda a certeza, precisamos estar atentos com mudanças repentinas de comportamento de nossos colaboradores, buscar ajudar sempre que possível, assim conseguiremos criar um laço, além de líder e subordinado” (Entrevistado 1).

“Eu utilizo e acredito, porque o líder precisa se auto conhecer, dominar as emoções e motivar sua equipe, ter autocontrole emocional e sempre se colocar no lugar do outro” (Entrevistado 2).

“Utilizo não de forma explícita, mas tenho convicção de que a inteligência emocional melhora os resultados. Entendo que a técnica de um trabalho seja fundamental, mas a

longo prazo, somente se afirmar a IE conseguiremos resultados perenes nos setores de trabalho” (Entrevistado 3).

“De certa forma utilizo sim, e acredito que, se usado de forma correta pode gerar ótimos resultados à equipe como um todo” (Entrevistado 4).

“Ajuda bastante ao lidar com a equipe” (Entrevistado 5).

De maneira geral, os líderes mostram ter conhecimento sobre significado da IE dentro da organização e mostram-se convictos do resultado dela junto à organização e ao grupo todo.

Você consegue identificar as emoções positivas ou negativas dos seus liderados? Os quais responderam:

“Na maioria das vezes sim, me considero um líder com essa sensibilidade” (Entrevistado 1)

“Sim, as pessoas mudam muito a fisionomia na hora de receber um *feedback*, uma informação positiva ou negativa, os traços do rosto, feição e semblante mostram muito a reação da pessoa” (Entrevistado 2)

“Relativamente consigo enxergar ambas. Algumas de ansiedade, medo, desconfiança bem como motivação, alegria contentamento” (Entrevistado 3)

“Consigo sim, tanto positivas quanto negativas. Estou sempre pronto para escutá-los e tentarmos melhorar e também entrar em um consenso para que fique bom e agradável para ambas as partes” (Entrevistado 4)

“Sim, consigo às vezes, porém às vezes fica meio confuso saber do que se trata, mas o ideal seria os liderados vir conversar comigo quando não estão de acordo consigo mesmo, para eu entender melhor qual a situação e tentar ajudar” (Entrevistado 5).

A identificação das emoções, tanto positivas quanto negativas, parece ser também um ponto positivo para os líderes da organização estudada. Os mesmos confirmaram que normalmente conseguem identificar e tentar auxiliar os liderados em seus conflitos e problemas.

Você leva em conta o estado emocional de cada um dos liderados ao se comunicar com eles e tenta se colocar no lugar deles para melhor compreendê-los? Os entrevistados se manifestaram:

“Em muitos casos não tenho o conhecimento que o colaborador está com algum problema que esteja afetando seu estado emocional, a menos que ele me procure informando ou solicite ajuda. No entanto, sempre que sei quando está passando por dificuldades, ofereço

ajuda e busco sempre estar entendendo em caso de baixo rendimento no seu trabalho” (Entrevistado 1).

“Sim, porque o estado emocional é baseado nas memórias emocionais geradas no cérebro, estimuladas por reações de raiva, tristeza e alegria. Então tento me colocar no lugar do liderado” (Entrevistado 2).

“Sim, penso que só existe comunicação eficiente quando compreendemos e nos colocamos no lugar do outro. Muitas vezes suas emoções falam mais que suas palavras” (Entrevistado 3).

“Sim, sempre que os liderados estão diferentes emocionalmente, eu logo noto e antes de conversar com eles, procuro analisar seu estado emocional aparente, para poder achar uma forma de me comunicar com eles tentando ajudá-los a deixar seu dia um pouco melhor” (Entrevistado 4).

“Sim, levo em conta o modo de liderar com cada um. Às vezes não consigo observar bem do que se trata, mas sempre que percebo o estado emocional deles, tento compreendê-los melhor naquele momento” (Entrevistado 5).

A empatia dos líderes pode ser observada nas respostas de todos os entrevistados.

Como líder, você utiliza a Inteligência Emocional para proporcionar melhores rendimentos à equipe? Os entrevistados responderam:

“Sim, acredito que criando laços que vão além de cobrança e resultados, podemos desenvolver laços de confiança e respeito mútuo, trazendo ao ambiente de trabalho um clima agradável e assim aumentar a produtividade da equipe” (Entrevistado 1)

“Sim, fazendo *feedback* da equipe, reuniões curtas dos liderados e sempre se auto conhecer, controlar as emoções, autodomínio, empatia e cultivando sempre boas relações” (Entrevistado 2).

“Não de uma forma deliberada ou direta. É feito através de intuição ou empirismo, mas é um fator sempre levado em consideração” (Entrevistado 3)

“Creio que sim, tento tornar o ambiente de trabalho agradável e saudável para se trabalhar, assim, é claro que os liderados trabalharão mais animados e fazendo seu trabalho produtivo e de qualidade, e claro, também, dando todo suporte necessário para eles (Entrevistado 4)

“Tento utilizar, mas às vezes fica faltando a comunicação necessária e adequada em cada situação...” (Entrevistado 5)

No entendimento dos líderes entrevistados a IE consegue trazer maiores ganhos à organização e toda equipe. Se os colaboradores conseguem um rendimento melhor é porque a empresa também consegue um desempenho de nível superior.

De modo geral, você, na condição de líder, tem um bom controle emocional, ou seja, produz um tom de voz ameno, boa postura (sem sinal de agressividade), gestos controlados, mesmo em situações de estresse? Os entrevistados responderam:

“Hoje consigo trabalhar o controle emocional de forma mais eficaz que antes, procuro não demonstrar na frente dos liderados algo que não esteja de acordo da equipe. Chamo individualmente para conversar e alinhar pontos a serem melhorados. Mas como qualquer ser humano, em casos de pressão ou alta demanda, vejo que em algumas situações eu poderia agir de forma mais contida na presença deles. No entanto, nunca agi de forma grosseira com meus subordinados” (Entrevistado 1).

“Na condição de líder, não é fácil manter um bom controle emocional, mas tento sempre me conhecer, ser sincero comigo mesmo e dominar as emoções, tento sempre me auto motivar para não piorar a situação e sempre se colocar no lugar do outro, melhorando a empatia e sempre cultivar boas relações no ambiente de trabalho” (Entrevistado 2).

“É uma habilidade em desenvolvimento. Acredito já ter alcançado algum resultado mediante a prática, mas certamente há bastante espaço para evolução” (Entrevistado 3).

“Acredito que sim, embora todos nós temos dias ruins. Procuro manter um tom mais tranquilo para não agredir verbalmente ninguém, também procuro não fazer gestos que demonstre agressividade e estresse, na maioria das vezes estou tranquilo, rindo e procurando fazer com que o trabalho em equipe, não seja só mais um no currículo daqueles que estão conosco na empresa” (Entrevistado 4).

“Sim, pois tenho um bom controle emocional e lido da melhor forma no momento que precisa, para não ser injusto com ninguém, pois tem dias que até eu estou com o emocional afetado e sei que não é fácil de lidar, mas tento compreender e me expressar da melhor forma” (Entrevistado 5)

Na opinião de todos os líderes, hoje eles conseguem controlar melhor em situações de estresse, porém nem sempre foi assim. A situação agora vivida é em função de treinamentos e aprendizados vividos e experienciados (GOLEMAN, 2015)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se que o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção das relações entre a Inteligência Emocional e a liderança pelos líderes e liderados, ou seja, mensurar a forma como os líderes gerenciam a inteligência emocional na sua gestão, bem como o impacto que conduz na motivação e no desempenho de cada membro de sua equipe, de uma empresa metalúrgica da cidade de São Marcos, Rio Grande do Sul-Brasil, foram concebidas algumas considerações que permitiram responder ao objetivo proposto.

Este estudo, em um momento inicial apresentou os conceitos teóricos de inteligência emocional e liderança. As revisões da literatura, juntamente com os conceitos, foram feitas com o intuito de compreender as considerações dos autores sobre os temas pauta deste estudo.

É possível afirmar que as pesquisas envolvendo a liderança e a inteligência emocional aparecem em diversas áreas, como o exemplo aqui ocorrido da administração e da psicologia.

O estudo permitiu verificar as diferentes maneiras de comunicação com os colaboradores, os estilos de liderança mais usados e os fatores ligados à inteligência emocional na gestão organizacional. Os resultados do estudo fornecem informações e ajudam nas discussões sobre os temas abordados. Ele teve como principal objetivo, investigar os impactos da inteligência emocional na liderança dentro do ambiente de trabalho. De maneira geral é possível afirmar que os objetivos específicos foram atingidos.

No ambiente profissional, esta pesquisa agrega valor na medida em que propõe soluções para desenvolver as competências comportamentais e estas são impactadas diretamente pela Inteligência Emocional. Assim como na pesquisa de Gonzaga e Monteiro (2011), fica evidente a contribuição que a Inteligência Emocional proporciona na qualidade de vida dos gestores. Refletindo sobre a aplicabilidade dos resultados no contexto organizacional, pode-se confirmar que o maior nível de inteligência emocional contribui diretamente para a melhoria no ambiente organizacional.

Para o líder conseguir se comunicar de maneira eficaz, é um desafio na busca dos resultados, na manutenção da motivação e o desempenho das equipes. Uma habilidade possibilitada pela Inteligência Emocional, utilizando empatia, assertividade e respeito aos colaboradores. Oportuno afirmar a defesa da afetividade observada no desenvolvimento humano, observada por Piaget (2014), tanto no processo de ensino e da aprendizagem organizacional, pois o homem precisa das interações para aprender no ambiente familiar, na academia e também no ambiente de trabalho.

Conforme percebido nas análises, em muitos momentos a visão de líderes e liderados são divergentes em vários aspectos como habilidade de empatia, a possibilidade de receber *feedback*, a disposição de ouvir as opiniões dos liderados. Isso possibilita um melhor relacionamento interpessoal contribuindo de maneira significativa para uma gestão assertiva por meio de equipes motivadas e com ótima performance.

O diagnóstico levantou uma série de pontos positivos que são méritos da empresa pela capacitação dos líderes na relação com suas equipes e, em contrapartida, apresenta ainda pontos a serem melhorados, pois ainda existem alguns funcionários insatisfeitos com a maneira que se relacionam dentro da empresa.

Seria importante a realização de mais pesquisas empíricas sobre os temas aqui abordados, especificamente a medição da Inteligência Emocional, principalmente no âmbito acadêmico que parece ser bastante propício para o desenvolvimento destas investigações.

Na empresa em que foi aplicada a pesquisa quali-quantitativa, foi observado que algumas pessoas não estavam tão motivadas dentro do ambiente de trabalho, no entanto optou-se por entender melhor o porquê dessa desmotivação. Para um melhor engajamento

e conexão entre líder e liderado, optou-se por fazer esta pesquisa e entender o vínculo que existe e o estilo de comunicação entre líder e equipe.

Assim, pode afirmar que essa pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre os temas Inteligência Emocional e Estilos de Liderança.

5.1 Limitações do estudo

Com os resultados encontrados e aqui apresentados destaca-se a importância de que se consolidem outros estudos que levem à compreensão das relações da Inteligência Emocional e a liderança, visto que este estudo possui suas limitações.

Este estudo foi realizado em um período de pandemia, o que por si só já foi um impeditivo para que se conseguisse uma amostra mais robusta, visto que muitos respondentes relutaram muito em participar. Mesmo os questionários entregues em mãos dos respondentes, teve por consequência a falta de retorno imediato, pois a maioria optou por levar para casa e responder com calma, o que causou demora para a análise de dados ser construída.

Uma limitação encontrada foi o temor de uma parte dos funcionários respondentes que a pesquisa estivesse sendo executada, na realidade, pela própria empresa e assim recearam em expor suas opiniões à organização. Juntamente a isto, o fato da pesquisadora estar em período gestacional gerou vários contratempos e necessidade de cuidados extras junto às entrevistas.

Outra limitação do estudo foi o fato do mesmo ter sido realizado em uma única empresa na cidade de São Marcos- RS, o que não permite a generalização dos resultados encontrados em função do tamanho da amostra.

Apesar das limitações aqui apresentadas, o estudo contribuiu para o conhecimento das relações entre a Inteligência Emocional e a liderança, na dos líderes e liderados.

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

Como sugestão para trabalhos, propõe-se aumentar o tamanho da amostra incentivando um maior retorno dos funcionários, usando para isso um convencimento de que o instrumento de pesquisa não tem vinculação com a organização, motivo pelo qual muitos deixaram de participar.

Também propõe-se realizar o estudo em outras organizações da cidade, com aplicação dos mesmos instrumentos de pesquisa (quantitativa e qualitativa) com o objetivo de verificar se em organizações diferentes os resultados diferem ou não dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Incluir também pelo uma pergunta para comparar os setores dos respondentes, bem como fazer uma análise por categoria nas entrevistas qualitativas, ainda procurar identificar o índice de liderança, inteligência emocional de cada respondente e classificar o percentual em alto, médio ou baixo.

REFERÊNCIAS

- ADLER, R. B., TOWNE, N., **Comunicação Interpessoal**. LTC Editora, Rio de Janeiro: 2002.
- AGUIAR, M., A., F. **Psicologia aplicada a administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BASS, B.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research a & Managerial Applications**. 4 th edition. USA, 2008.
- BERGAMINI, C., W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C., W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOYATZIS, R. **Get motivated**. Harvard Business Review, 2004.
- BUENO, J. M. H; PRIMI, R. **Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2003.
- CARUSO, D. **MSCEIT feedback guide & script for EI skills group certified professionals: Version 2.2**. New York: EI Skills, 2007.
- CARUSO, D.; SALOVEY, P. **Liderança com Inteligência Emocional: liderando e administrando com competência e Eficácia**. São Paulo: M. Books, 2007.
- CHERBOSQUE, J. GARDENSWARTZ, L. ROWE, A. **Inteligência Emocional na Gestão de Resultados**. Ed. Clio, São Paulo, 2008.
- CHERNISS, C. **Competência social e emocional no local de trabalho**. Em R. Bar-On & J. D. A. Parker (Orgs.). Manual de inteligência emocional. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3º ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Vol. 7 edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN,R. **O Método Sanduíche para Feedback**. FIESC-SENAI Faculdade de Tecnologia em Florianópolis Pós-Graduação Lato Sensu MBA em Gestão de Serviços Compartilhados - Santa Catarina, RS.

COSTA, S. G. ; MAZZILLI, C. P. **O fim do emprego estável na gênese de crises de valor pessoal: uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária**. READ. Porto Alegre, ed. 23, nº 05, v. 07, 2001.

COSTA, M. E. B. JUNIOR, L. C. B. REIS, A. M. V. TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

CRISÓSTOMO, I. **A motivação como ferramenta de crescimento**. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento>> Acesso em: 23 de abril de 2021.

DAMÁSIO, A. **O Mistério da Consciência: do corpo e das emoções do conhecimento de si**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DA SILVA DIAS, Jorge Edivan; DA COSTA SOUZA, Francisco Fernandes. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMO ESTRATÉGIA PARA CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 2, p. 151-160, 2023.

DA SILVA PAULINO, Rafael; PEIXOTO, Lauro LW. ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: Uma Revisão de Literatura. In: **Simpósio**. 2023. p. 1-1.

DINSMORE, P. **Poder e Influência na Organização – O que todo líder precisa saber sobre: Poder, Influência e Conflito** – estratégias, abordagens e dicas para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

FERNÁNDEZ, P., BERRIOS, M.; EXTREMERA, N.; AUGUSTO, J. M. **Inteligência Emocional: 22 anos de avances empíricos**. *Psicologia Conduta*, 2012.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T.; LLOPIS, J. Competências da Inteligência Emocional de líderes em países em desenvolvimento . **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 234-251, 2022.

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

GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GOLEMAN, D. **Never stop learning**. Harvard Business Review, 82(1), 28, 2004.
- GOLEMAN, D. HARVARD BUSINESS. **Inteligência Emocional. As melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos**. Coleção Harvard: 10 leituras essenciais. Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2019.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional. A teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 2011.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GONZAGA, A. MONTEIRO, K. J. **Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros**, Aval. Psicol., 2011.
- GONZAGA, A. MONTEIRO, K.J. **Inteligência Emocional no Brasil: Um panorama da Pesquisa Científica**, Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol., 27, n.2, pp. 225-232. 2011.
- GRAMIGNA, M. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. Prentice Hall, 2007.
- GUIJEN GARCIA, J. **Conhece teu próximo como a ti mesmo**. Divulgação Científica do conceito de Inteligência Emocional, Ed. Clube de Autores, 2015.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2006.
- HUTZ, C.; WOYCIEKOSKI, C. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. Psicologia: Reflexão e Crítica. v. 22, n. 1, 2009.

ILHA DA SILVA, Lizana; MINATTI FERREIRA, Denize Demarche. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura. **Revista FSA**, v. 20, n. 1, 2023.

K.COOPER, Robert; Ayman SAWAF. **Inteligência Emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUARK, F.; MANHÃES, C. F.; MEDEIROS H. C. **Metodologia de pesquisa: guia prático**. Itabuna: Litterarum, 2010.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, J. R. **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ed. Ser Mais. 2012.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, s/d, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAYER, J. D.; ROBERTS, D.; BARSADE, G. Human abilities: **Emotional Intelligence**. *Annual Review of Psychology*, 2008.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (Orgs.). **Emotional development and emotional intelligence: implications for educators**. New York: Basic Books, 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, R. **Models of emotion intelligence**. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press, 2000.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIGUELES, C.; ZANINI, M.T. (Orgs.). **Liderança baseada em Valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MOURÃO, Cláudia de Oliveira. A influência da forma de comunicação interpessoal do líder na motivação e no desempenho dos liderados: um estudo de caso em uma empresa do varejo de moda masculina. 2016.

MURRAY, K. **A Linguagem dos Líderes. Como os principais CEO's se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados.** São Paulo: Clio, 2012.

PIAGET, J. **O Nascimento da Inteligência na Criança.** 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

PIAGET, J. **Relações entre Afetividade e a Inteligência no Desenvolvimento Mental da Criança.** Ed Wak, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGO, A.; FERNANDES, C. **Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida.** Psicologia [online], 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** (11ª ed., Trad. Reynaldo Marcondes). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Obra original publicada em 1943), 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SALOVEY, P., CARUSO, D. **Liderança com inteligência emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

SALOVEY, P.; MAYER, D. **Emotional intelligence.** Imagination, Cognition and Personality, 1990.

SANT'ANNA, L.L.L; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E.E.M. **Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários.** RAC, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, W. R. D. RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Altas, 2007.

SIMON, H. **The Science of the artificial.** 3 ed. Cambridge: MIT Press. 1996.

SOBRAL, F.J.B.A; GIMBA, R.F. **As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança.** Ram, rev. Adm. Mackenzie, v. 13, n. 3, ed. Especial. São Paulo, SP. Maio/junho. 2012.

SOUZA, P. **A Nova Visão do Coaching na Gestão por Competências – a integração da estratégia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SOUZA NASCIMENTO, J. M. **Inteligência Emocional e suas relações no ambiente de trabalho**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/inteligencia-emocional-e-suas-relacoes-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 23 de abril de 2021.

STEPHEN P. ROBBINS. **Comportamento organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

STERNBERG, R. J. **Inteligência para o sucesso pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TONIOL, Rodrigo. Espiritualidade que faz bem: Pesquisas, políticas públicas e práticas clínicas pela promoção da espiritualidade como saúde. *Sociedad y religión*, v. 25, n. 43, p. 110-146, 2015.

VELA LÓPEZ, Erika Roció *et al.* Percepción del bienestar de los funcionarios de un asilo en relación con las tareas del cuidado al adulto mayor. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, S. J. **Inteligência emocional**: revisão internacional da literatura; Est. Inter. Psicologia; 2018.

WARPECHOWSKI, A. C. M. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SÉCULO XXI, São Paulo, 2018.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de Pessoas, na Prática**. São Paulo: Gente, 2006.

ZHU, F.; WANG, X.; WANG, L.; YU, M. Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(7), 788–798. 2021.