

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

MONICA RIZZOTTO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ASPECTOS QUE OS LÍDERES DEVEM
DESENVOLVER PARA INFLUENCIAR NO COMPORTAMENTO DOS SEUS
COLABORADORES**

CAXIAS DO SUL

2019

MONICA RIZZOTTO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ASPECTOS QUE OS LÍDERES DEVEM
DESENVOLVER PARA INFLUENCIAR NO COMPORTAMENTO DOS SEUS
COLABORADORES**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Luciane Matilde Verza

CAXIAS DO SUL

2019

MONICA RIZZOTTO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: ASPECTOS QUE OS LÍDERES DEVEM
DESENVOLVER PARA INFLUENCIAR NO COMPORTAMENTO DOS SEUS
COLABORADORES**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Aprovado(a) em ____/____/____

Banca Examinadora

Professora Me. Luciane M. Verza
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Professor Esp. Evandro Aguiar Rosa
Universidade de Caxias do Sul – UCS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível. Aos meus pais Jorge e Marlei pelo apoio. Ao meu namorado Rodrigo pela compreensão e paciência. A minhas irmãs Caroline e Júlia; e a todas as pessoas que apoiaram e fizeram parte da minha trajetória ao longo do curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proteger todos os dias e me fornecer força e dedicação para chegar até o final deste trabalho.

Aos meus pais Jorge Rizzotto e Marlei Eckert Rizzotto, pela atenção e incentivo ao longo do curso.

Ao meu amado namorado Rodrigo Bertin, por toda paciência, inspiração e força ao longo desta trajetória.

As minhas irmãs Caroline Rizzotto e Júlia Rizzotto, pelo auxílio nos momentos difíceis.

Aos meus professores e em especial a dois deles, o coordenador do curso Prof. Esp. Evandro Aguiar Rosa e a minha orientadora Prof. Me. Luciane M. Verza.

A minha orientadora Luciane M. Verza, pela dedicação e ensinamentos.

À Universidade de Caxias do Sul, pela oportunidade de estudo.

E por fim, a todos os colegas, amigos e familiares que de alguma forma contribuíram para chegar a este momento.

“No mundo atual, não basta ser inteligente, esperto e preparado para competir. É preciso ter calma e empatia, além de persistir diante das frustrações para conseguir viver bem no amor, ser feliz com a família e vencer no mercado de trabalho.”

Daniel Goleman

RESUMO

O trabalho tem como objetivo investigar a influência dos líderes e sua inteligência emocional no comportamento dos colaboradores. Tendo em vista que muitas organizações não percebem a importância que a liderança tem para auxiliar no bom desempenho dos colaboradores, e com isso, contribuir no alcance de melhores resultados para a empresa. Na primeira etapa do presente estudo, foi realizado a estruturação do tema proposto, a fim de, englobar o assunto na atualidade e como apoio, facilitar no desenvolvimento da pergunta problema a seguir: Quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores? Na sequência será apresentado o objetivo geral, no qual, busca analisar quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores, posteriormente são apresentados quatro objetivos específicos, que visam pesquisar os aspectos teóricos sobre a liderança e comportamento, estudar os elementos da inteligência emocional, analisar os fatores da inteligência emocional que geram influência no comportamento humano, e por fim, identificar os aspectos da inteligência emocional a serem desenvolvidos pelos líderes. Para esclarecer e explorar o tema da pesquisa, foi utilizada a pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e revisão bibliográfica. O estudo demonstrou que os aspectos da inteligência emocional mais importantes a serem desenvolvidos pelas lideranças foram as competências emocional e sociais, para assim conseguir desempenhar a sua função com mais eficiência e eficácia. O desempenho dos colaboradores depende muito da boa atuação da liderança, à vista disso, desenvolver elementos da inteligência emocional, torna-se necessário para a boa conduta pessoal e profissional. Dentre esses aspectos, pode-se ser abordado como influenciadores, o controle das emoções, o autocontrole, a autoconsciência, ter iniciativa, ser otimista, trabalhar com transparência.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Competência. Emoções. Liderança. Comportamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências da Liderança	15
Figura 2 – Representação da Pirâmide de Necessidades de Maslow	21
Figura 3 – Características do Comportamento Organizacional	22
Figura 4 - Representação da Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner	26
Figura 5 – Uma Ferramenta Concreta para Desenvolver as Competências Emocionais	35
Figura 6 – Principais Aspectos Influenciadores da Inteligência Emocional	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estilos de Liderança.....	16
Quadro 2 – Estilos de Liderança.....	17
Quadro 3 – Níveis de Maturidade Emocional dos Interlocutores	29
Quadro 4 - Modelo de Competências Emocionais	30
Quadro 5 – Pilares da Inteligência Emocional	31
Quadro 6 - Principais Competências Sociais e Emocionais	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
TCC	Trabalho de Conclusão do Curso
TGI	Trabalho de Graduação Interdisciplinar
UCS	Universidade de Caxias do Sul
Vol.	Volume

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
2.	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA PESQUISA	9
2.1	OBJETIVO GERAL	11
2.1.1	Objetivos Específicos	11
2.1.2	Justificativa	11
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	13
3.2	LIDERANÇA	13
3.2.1	O que é liderança	14
3.2.2	Estilos de Liderança	15
3.2.3	Tipos de Comportamento da Liderança.....	18
3.3	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	19
3.3.1	Comportamento Humano nas Organizações	20
3.3.2	Características do Comportamento Organizacional	22
3.3.3	Clima organizacional.....	24
3.4	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	25
3.4.1	Conceitos e Tipos de Inteligências.....	25
3.4.2	Inteligência emocional	27
3.4.2.1	Inteligência Emocional no Trabalho.....	28
3.4.3	Competências da Inteligência Emocional	30
3.5	GESTÃO DA EMOÇÃO	32
4.	METODOLOGIA.....	36
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADO S DA PESQUISA.....	39
5.1	OBJETIVO GERAL: Analisar quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores	39
5.1.1	Objetivo específico 1: pesquisar os aspectos teóricos sobre a liderança e comportamento	40

5.1.2	Objetivo específico 2: estudar os elementos da inteligência emocional	42
5.1.3	Objetivo específico 3: analisar os fatores da inteligência emocional que geram influência no comportamento humano	44
5.1.4	Objetivo específico 4: identificar os aspectos da inteligência emocional a serem desenvolvidos pelos líderes.....	45
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANÁLISE DE DADOS	46
6.	LIMITAÇÃO DE ESTUDO	48
7.	CONCLUSÃO.....	49

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações almejam estar em constante crescimento no mercado de trabalho, logo, precisam estar dispostas em trabalhar com o lado emocional de seus colaboradores, visto que, são eles que podem contribuir em um melhor alcance dos objetivos organizacionais. A liderança tem influência no desempenho dos funcionários, desta forma, dispor dos elementos da inteligência emocional, se torna essencial para o bom comportamento de seus colaboradores.

Goleman (1998), enfatiza a inteligência emocional, como a competência em se adaptar em momentos desafiadores, sendo que, pode ser determinada em cinco elementos, como: autopercepção, motivação, auto regulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos. Para Torres (2019), a inteligência emocional auxilia na identificação das emoções, auxiliando assim nas tomadas de decisões, podendo obter maiores sucessos em todos os ramos da vida.

As competências da inteligência emocional podem contribuir para uma melhor desenvoltura das lideranças, como também de todos os profissionais envolvidos na organização. O comportamento organizacional se torna mais acolhedor quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o clima do ambiente que estão inseridos.

Neste contexto, são as emoções que por muitas vezes podem influenciar no resultado do trabalho. Desta forma, a inteligência emocional tem o intuito de colaborar para um melhor controle das emoções, podendo auxiliar satisfatoriamente no resultado do comportamento organizacional. O presente trabalho, portanto, desenvolveu-se a partir da seguinte pergunta: Quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores?

A escolha do tema se deu através da percepção da importância da inteligência emocional para o sucesso profissional. As empresas procuram estar em constante crescimento no mercado de trabalho, assim, obter o conhecimento nas competências da inteligência emocional pode ser tornar uma estratégia para um melhor desempenho das lideranças, bem como o sucesso da organização.

No presente trabalho, o capítulo 2 apresenta o contexto da pesquisa e o problema da pesquisa, onde, resultou no objetivo de identificar quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores. No capítulo 3, encontra-se o referencial teórico e no capítulo 4 foi definido a metodologia de pesquisa. Na sequência o capítulo 5, elabora as análises da pesquisa, buscando as respostas no

referencial teórico. Por fim, no capítulo 6 estão descritas as limitações de estudos e no 7 as considerações finais.

2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA PESQUISA

Atualmente as empresas precisam estar preparadas para lidar da melhor forma com a concorrência, precisam conhecer bem o seu ramo de negócio, investir na inovação, ter boas estratégias de mercado, qualificar os seus colaboradores, para assim ter um desempenho satisfatório. Como consequência disso tudo, produzir cada vez mais, com mais qualidade, para então conseguir atingir as metas estipuladas, entregar para o cliente o produto na melhor condição possível, e em tempo hábil (NEUMANN, 2013).

As empresas precisam examinar a maneira que estão gerenciando o seu negócio, devido às exigências do mercado de trabalho que estão em constante mudança. Além disso, precisam investir no capital humano, visto que devem estar cada vez mais capacitados, para conseguir atender as demandas de inovação que surgem a todo o momento. Desta forma, os colaboradores se sentiram mais valorizados e irão conseguir desempenhar suas atividades com maior eficiência (LIMA E URBINA 2002).

Segundo Junqueira, Couto e Pereira (2011), as empresas buscam constantemente o sucesso. Muitas investem somente no poder e nos interesses materiais, esquecendo a importância da saúde emocional, pois sem ela o resultado não será completo.

As pessoas estimam trabalhar em empresas que se importam com a evolução dos seus profissionais. Afinal, todos passam grande parte da sua vida dentro de um ambiente organizacional (CANFIELD E MILLER 1997).

Semelhante a isso, as empresas também procuram cada vez mais um ambiente melhor para seus colaboradores. Buscando líderes que consigam dar o seu máximo, e que se preocupam com o bem-estar da sua equipe de trabalho. Assim, todos conseguem desempenhar suas funções com mais harmonia, resultando em um comportamento organizacional mais agradável de se estar (COOPER, 1997).

Para os autores como Goleman (1998) e Goleman, Boyatzis e McKee (2018), a liderança tem um papel importante no meio empresarial, são os líderes que devem dar o exemplo para os colaboradores, devem trabalhar com motivação, bem como ter emoção pela função que exercem. Dessa maneira o ambiente organizacional funciona melhor e o processo de trabalho fica mais produtivo. Caso o contrário, se o líder estiver com a emoção abalada por algum motivo, a sua equipe de trabalho irá perceber, com isso poderá acarretar em turbulências as quais irão prejudicar o desempenho das atividades.

A importância de haver líderes colaborando com a gestão da emoção no ambiente empresarial é justificada por Moreira (2017) quando menciona que o líder deve atuar na

empresa, do mesmo modo que atua em uma família, pois as pessoas são as peças principais dentro da organização, visto que, elas agem conforme o ambiente que estão inseridas.

Cury (2015), considera que ter uma boa gestão da emoção é essencial, pois pode auxiliar as pessoas em vários momentos da vida pessoal e profissional. Pensando nas organizações, saber gerenciar as emoções é primordial para o ambiente de trabalho, sendo que, uma boa gerência pode influenciar positivamente no comportamento e nas tomadas de decisões. Com tudo isso, o gerenciamento da emoção auxilia na obtenção de um bom controle da inteligência emocional.

A inteligência emocional tem o propósito de equilíbrio no ambiente organizacional, para isso, é importante que todos os líderes e colaboradores estejam engajados. A partir disso, a empresa poderá obter melhores resultados, o ambiente será mais satisfatório, contribuindo para que tudo ao seu redor funcione melhor. Ao mesmo tempo, auxilia na motivação dos funcionários (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Deve-se considerar que a inteligência emocional não vem de uma hora para outra, ela precisa de aprendizado e foco, para então conseguir obter resultados significantes. Assim, os envolvidos irão estar em harmonia com a vida pessoal e profissional. Além disso, nada mais é que uma fonte de energia, onde é utilizada juntamente com a emoção, para conseguir encontrar a eficiência no trabalho (COOPER 1997).

Sendo assim, baseado nas informações apresentadas nesse contexto, se percebe o valor do estudo. A inteligência emocional está sendo idealizada pelas empresas, para melhorar o seu ambiente organizacional e as lideranças formais tem sido o caminho mais adequado para alcançar os resultados efetivos. Sabe-se também que nem sempre as empresas e suas lideranças formais tem conhecimento sobre o tema e tão pouco são promovidas considerando aspectos comportamentais. A ascensão de líderes, na maioria das vezes é o reconhecimento por tempo de serviço ou alto rendimento operacional (TESTA, LAFARGUE e TILHET-COARTET, 2018).

Com isso, é adequado em termos de gestão, compreender de que maneira a inteligência emocional da liderança, pode ser desenvolvida a ponto de fazer parte dos requisitos positivos, no sentido de inspirar e levar as pessoas a terem uma conduta favorável e construtiva.

Referente a isso, o presente estudo sugere a seguinte questão norteadora: Quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores?

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores.

2.1.1 Objetivos Específicos

- a) Pesquisar os aspectos teóricos sobre a liderança e comportamento;
- b) Estudar os elementos da inteligência emocional;
- c) Analisar os fatores da inteligência emocional que geram influencia no comportamento humano;
- d) Identificar os aspectos da inteligência emocional a serem desenvolvidos pelos líderes.

2.1.2 Justificativa

A importância deste trabalho pode ser compreendida como um valor que as empresas podem agregar no ambiente econômico e social. O tema proposto busca, entender melhor como a inteligência emocional pode influenciar no convívio da liderança com seus colaboradores.

Goleman (1998), defende que a inteligência emocional ajuda a reconhecer os sentimentos, proporciona um melhor gerenciamento das emoções, auxilia na tomada de decisões, e ainda pode influenciar na inteligência intelectual.

A inteligência emocional teria que ser conhecida por toda a liderança, pois é um elemento que contribui para alcançar o sucesso na vida pessoal, profissional, bem como da organização (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011).

O bem-estar no trabalho é fundamental para o bom desempenho das atividades na organização (SANT'ANNA, PASCHOAL E GOSENDO 2012). Quando os funcionários se sentem bem no ambiente em que estão inseridos, conseguem executar suas funções com mais autonomia e qualidade.

Observa-se que o tema proposto, apresenta relevante importância, pois pode auxiliar em pontos de melhorias para a organização, quanto menos dificuldades de convivência enfrentadas no ambiente de trabalho, pode gerar mais harmonia, meio para aumentar o processo

produtivo, qualidade, bem como no crescimento no mercado de trabalho, dessa forma todos os envolvidos saíram ganhando no meio pessoal e profissional.

Sendo assim, a presente proposta também se torna oportuna, pois cada vez mais as empresas estão se preocupando com o bem-estar de seus colaboradores, é através deles que o seu negócio pode crescer no mercado e ser cada vez mais competente.

A viabilidade do trabalho se dá pela bibliografia, onde o assunto é abordado em vários meios, no qual as informações são relevantes, ressaltando ainda mais importância desse estudo. Para o autor do trabalho a escolha do tema também tem um grande interesse agregado, já que trabalha na área de gestão de pessoas em uma metalúrgica na cidade de Carlos Barbosa que convive diariamente com todas as áreas da empresa e identificou no tema a possibilidade de agregar conhecimento as suas atividades diárias.

Por fim, espera-se que com esse estudo que os líderes das organizações possam aumentar as competências relacionadas a inteligência emocional, criar novas perspectivas para o ambiente organizacional e ainda consigam ampliar as possibilidades quando os mesmos vierem a tratar com as suas emoções e de seus colaboradores.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as bases conceituais e referências que serão utilizadas para a construção do presente estudo.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Wayne e Boudreau (2014), para conseguir atingir os objetivos com mais eficácia e no menor tempo possível, as organizações estão procurando investir em gestão estratégica. O setor de Recursos Humanos é um exemplo da aplicação dessa ferramenta, pois procuram cada vez mais a melhor forma de aprimorar o ambiente da empresa.

Os funcionários precisam estar cada vez mais envolvidos com as estratégias da empresa, contudo é importante que a liderança tenha conhecimento sobre a missão, visão e valores que a organização busca. Assim, poderá envolver os funcionários com os objetivos, o qual, se sentirão mais valorizados, e com isso os propósitos da empresa serão alcançados com mais eficiência e num intervalo de tempo maior (WALKER, 2015).

A área de gestão de pessoas das empresas é o setor de maior relevância na estratégia organizacional, o investimento em qualificação dos funcionários tem um papel importante, além de auxiliar no crescimento profissional, poderá ocasionar melhores resultados no processo produtivo da empresa (AMORIM, 2015).

O conhecimento da liderança não deve ser somente na área atuante, mas em todas que está envolvido de alguma forma. Assim conseguirá atuar com mais competência e estratégia nas atividades desenvolvidas, a fim, de conquistar com mais eficiência os resultados que a organização almeja (ARAUJO E GARCIA, 2014).

3.2 LIDERANÇA

O tema liderança é amplo e traz inúmeras possibilidades de estudos. Dentro do contexto do presente estudo, pesquisar os aspectos sobre a liderança busca inicialmente compreender a base conceitual e estrutura para na sequência poder relacionar com o comportamento do indivíduo líder.

3.2.1 O que é liderança

Johann (2013), define liderança como a habilidade de inspirar positivamente uma equipe a atingir as metas desejáveis. Outro aspecto necessário é a capacidade de possuir visão crítica do futuro, para assim conseguir superar problemas do cotidiano com competência.

A liderança pode ser chamada de mecanismo, o qual, tem o objetivo de influenciar de forma favorável ao desenvolvimento individual e profissional das pessoas envolvidas na organização como um todo. A sua conduta dentro do ambiente corporativo se torna primordial, pois acaba influenciando no desenvolvimento das tarefas solicitadas, em todos os setores produtivos da empresa (BRITO e MAGALHÃES, 2018).

A liderança é um meio de influenciar os colaboradores a ter um melhor comprometimento no desempenho das atividades. O trabalho deve ser desenvolvido com mais motivação e qualidade, para assim conquistar um melhor resultado no presente e no futuro profissional e pessoal (MCSHANE e GLINOW, 2014).

Liderança pode ser entendida como um instrumento positivo para as organizações atingirem as estratégias definidas, ela tem o poder de contribuir positivamente com o desenvolvimento produtivo dos funcionários (JUNG e KYRILLOS, 2015).

Conforme Chiavenato (2014), a liderança pode ser descrita como um poder pessoal, é ela que tem o papel de influenciar no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e tem entre outras tantas funções a função de atuar de forma positiva, para assim conseguir ter resultados significativos para sua equipe e organização.

Para que um líder possa atingir a liderança de forma eficiente, o mesmo, deve iniciar pela autoconsciência, saber primeiramente quem ele é, e quais são os seus valores. Também é necessário possuir dois tipos de capacidades, conhecimentos específicos e de conduta (CHIAVENATO, 2014).

O autor enfoca a liderança em oito competências, conforme ilustrado na figura 1:

Figura 1 – Competências da Liderança



Fonte: Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018)

Para Lacombe (2012), as competências da liderança têm o poder de influenciar o desempenho das atividades desempenhadas pelas equipes de trabalho. Logo, um líder deve auxiliar e propiciar um melhor comprometimento dos funcionários, ajudando a alcançar da melhor forma os objetivos almejados pela organização.

3.2.2 Estilos de Liderança

Os líderes podem desenvolver diversas particularidades na sua performance, do mesmo modo que, a atuação da liderança pode afetar a execução das atividades dos funcionários. Assim, as organizações precisam de gestores que influenciam os seus colaboradores de forma positiva (POLICARPO e BORGES, 2017).

Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), mencionam a liderança primordial e ressonante:

- a) **Primordial:** a liderança se preocupa com o lado emocional, buscando passar segurança e autoestima no desenvolvimento das tarefas. O líder atua como um mentor emocional da sua equipe;

- b) Ressonante: os colaboradores enxergam o líder com bons olhos, se sentem otimistas e procuram trabalhar com entusiasmo. A liderança procura passar para a sua equipe afeto e uma boa energia, a fim de conseguir ter um grupo que trabalhe em harmonia.

Quadro 1 – Estilos de Liderança

OS ESTILOS DE LIDERANÇA EM POUCAS PALAVRAS		
Visionário	Treinador	Afetivo
• Como cria ressonância: acalma temores traçando um rumo claro numa emergência • Impacto no clima: por ser com frequência mal utilizado, altamente negativo • Quando é indicado: numa crise, para dar pontapé inicial em um momento de grandes mudanças ou para resolver problemas com funcionários	• Como cria ressonância: vincula o que uma pessoa deseja com os objetivos da organização • Impacto no clima: altamente positivo • Quando é indicado: para ajudar um funcionário a melhorar seu desempenho desenvolvendo habilidades de longo prazo	• Como cria ressonância: cria harmonia conectando pessoas • Impacto no clima: positivo • Quando é indicado: para curar problemas na equipe, motivar em tempos estressantes, ou fortalecer ligações
Democrático	Modelador	Coercitivo
• Como cria ressonância: valoriza a contribuição pessoal e consegue dedicação por meio de participação • Impacto no clima: positivo • Quando é indicado: para conseguir apoio ou consenso, ou contribuição valiosas de funcionários	• Como cria ressonância: enfrenta desafios e alcança metas estimulantes • Impacto no clima: por ser muitas vezes mal executado, costuma ser altamente negativo • Quando é indicado: para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente	• Como cria ressonância: acalma temores traçando um rumo claro numa emergência • Impacto no clima: por ser com frequência mal utilizado, altamente negativo • Quando é indicado: numa crise, para dar pontapé inicial em um momento de grandes mudanças ou para resolver problemas com funcionários

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee (2018).

O autor Banov (2015), destaca os estilos de liderança e a forma que os líderes agem para coordenar a conduta de seus colaboradores. São estudados três estilos:

- Autocrático: o líder define a forma de trabalho, as tarefas desempenhas e os colaboradores que irão efetuar as atividades. O comportamento do líder é considerado dominador causando um ambiente rígido;
- Democrático: O líder procura incentivar as tomadas de decisões em grupos, para que sua equipe consiga escolher a melhor forma para desenvolver as atividades. Quando procurado pelos funcionários busca auxiliar da melhor forma;
- laissez-faire*: o líder não tem participação com a sua equipe, dando total liberdade para o grupo fazer as escolhas para execução das atividades.

De forma semelhante Escorsin e Walger (2017), evidenciam alguns tipos de liderança:

- Liderança autocrática ou coercitiva: é o líder que designa as atividades desenvolvidas pela equipe, toma todas as decisões em nome de cada integrante. Com essa conduta, o líder prejudica a relação interpessoal, os colaboradores podem denotar revolta, e acabar prejudicando a execução das tarefas;

- b) Liderança permissiva ou *laissez – faire*: o líder não gosta de conflito, então procura satisfazer as vontades dos colaboradores. Assim, os funcionários possuem liberdade para tomar as decisões;
- c) Liderança democrática ou participativa: o líder promove a integração dos seus funcionários, além de, querer que todos integrantes da equipe participem dos resultados alcançados pela organização;
- d) Transformacional e carismática: os líderes são vistos como heróis pelos seus colaboradores, se preocupam com as mudanças do futuro. Além disso, buscam auxiliar os funcionários nas dificuldades pessoais e profissionais.
- e) *Coach*: o espírito da liderança está nas pessoas, sempre em busca de auxiliar a atingir as metas propostas pela organização da melhor forma possível.

Já o autor Chiavenato (2014), comenta que a liderança pode ser dividida em três estilos:

- a) Autocrático: o líder decide os assuntos, sem pedir a opinião dos colaboradores. Os funcionários liderados pelo líder autocrático, trabalham sob tensão, pressão. A liderança autocrática salienta exclusivamente o líder;
- b) Democrático: o líder democrático é acessível. Idealiza o trabalho em grupo, proporciona um ambiente harmonioso e procura dividir os problemas com equipe, para assim tentar tomar as melhores decisões;
- c) Liberal: a liderança liberal dá total liberdade para os funcionários, participa somente de uma decisão quando procurado. Os liderados pelo liberal, não se saem bem na qualidade e quantidade de trabalho.

Quadro 2 – Estilos de Liderança

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas sem explicá-las ao grupo	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual será seu companheiro de trabalho	A divisão da tarefa é escolha dos colegas do grupo. Nenhuma participação do líder	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe

Fonte: Chiavenato (2014).

O quadro 2 apresenta os estilos de lideranças propostos por Chiavenato (2014), relacionados com os aspectos inerentes a gestão que são a tomada de decisões, programação do trabalho, divisão do trabalho assim como as características comportamentais de cada liderança. Com isso, é possível observar e comparar os mesmos aspectos dentro de cada estilo de liderança, contribuindo para o entendimento simplificado dos estilos de lideranças em diferentes contextos.

3.2.3 Tipos de Comportamento da Liderança.

O comportamento da liderança pode afetar seus colaboradores tanto na forma positiva e como na forma negativa (MCSHANE e GLINOW, 2014). Os funcionários consideram o líder um exemplo para a organização, por isso, a liderança deve se qualificar para conseguir atingir os objetivos esperados pela sua equipe de trabalho e dos seus superiores.

Para a gestão o comportamento dos líderes pode ser considerado uma chave para o desenvolvimento da organização. O líder pode ser visto como um educador, visto que, pode instigar seus colaboradores a identificar a importância do bom desempenho das atividades (JUNG e KYRILLOS, 2015).

Encarregar-se de cumprir a palavra dita para os funcionários é primordial, o líder deve trabalhar com ética, para assim obter a confiança de sua equipe. Procurar reconhecer o trabalho desenvolvido pelo grupo como um todo, não olhando somente a performance de alguns funcionários (BIAZZI, 2017).

A liderança que consegue ter no seu comportamento os valores éticos e transparentes, terão mais confiança da sua equipe de trabalho. Com esse tipo de conduta poderá influenciar de forma positiva no ambiente em que estão inseridos. Os funcionários sentem mais confiança nas informações repassadas pela liderança, pois como sabem que a liderança é honesta, e se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores (SOARES, 2015).

Para Farias e Maneghetti (2011) o comportamento da liderança pode ser dividido em:

- a) Técnico: os líderes são focados nas metas estipuladas pela empresa, se preocupam com a forma do processo técnico e produtivo de trabalho;
- b) Pessoas: os líderes se preocupam com cada membro da sua equipe, procuram assegurar um nível de confiança e afeição com seus liderados.

O incentivo que a liderança passa para os colaboradores, pode auxiliar na adequação das mudanças que ocorrem simultaneamente no ambiente organizacional (SANTOS, CASAGRANDE e ERCICO, 2016). Assim, as organizações devem investir em qualificação para as lideranças, tendo o propósito de melhorar o comportamento de seus líderes.

Segundo Griffin e Moorhead (2015), o desempenho da liderança pode ser elencado em comportamentos importantes, com o objetivo de alcançar melhores resultados para a organização, conforme abaixo:

- a) Planejar: saber o objetivo da organização, e ir em busca com determinação;
- b) Organizar: procurar organizar da melhor forma os funcionários nos postos de trabalho;
- c) Liderar: buscar a motivação junto aos funcionários, para buscar de forma tranquila as metas estipuladas pela organização;
- d) Controlar: acompanhar o comportamento da empresa e dos colaboradores, com o intuito de não perder os propósitos organizacionais.

De acordo com Ramos (2012), o líder deve desempenhar a atribuição designada com competência, dispor de um domínio emocional e uma boa comunicação com as pessoas. Desta forma, os funcionários se sentiram mais à vontade em momentos de dificuldades no trabalho e na vida pessoal. Além disso a liderança deve dispor de empatia, pois assim conseguirá desempenhar o seu cargo com mais eficiência (BARROS, 2011).

Competência de lidar com os sentimentos pessoais e das outras pessoas, devem ser capacidades, nas quais, a liderança pode possuir ou desenvolver. Logo, os objetivos individuais e da organização poderão ser atingidos com mais sucesso (TORRES, 2019).

No aspecto organizacional, a atuação da liderança pode influenciar de forma positiva o alcance dos objetivos como um todo (JOHANN 2013). O processo de trabalho pode ser motivado pelas atitudes dos líderes, de forma, que o comportamento organizacional se tornará mais satisfatório.

3.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um tema que verifica a repercussão que as pessoas, equipes e a organização possuem sobre o comportamento humano. Buscando sempre melhorar o ambiente da empresa, para que os indivíduos se sintam bem no ambiente de trabalho e desempenhem suas tarefas com mais eficácia (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011).

3.3.1 Comportamento Humano nas Organizações

Existem diferentes tipos de comportamentos humanos, cada um tem um jeito de perceber e agir em determinadas situações, esses comportamentos podem ser controlados e influenciados de diversas formas, a fim de atingir os objetivos propostos (FRANÇA, 2010).

De acordo com Goleman (2013), as organizações precisam cada vez mais de líderes e colaboradores focados em objetivos pertinentes, no qual, o bom comportamento e a busca da qualificação devem prevalecer. Como resultado o autor indica a obtenção de qualidade, a inovação, assim como a maior produtividade da organização.

Segundo Kanaane (2017), o ambiente organizacional está exigindo cada vez mais do comportamento dos indivíduos. Justamente, com o intuito de conseguir uma melhor adaptação, nas mudanças que ocorrem simultaneamente no mercado de trabalho.

Abaixo algumas competências humanas para o bom desempenho na organização, conforme (JOHANN 2013):

- a) Comunicação assertiva: ter clareza e propósito nas colocações;
- b) Adaptabilidade: aceitar as transformações do mercado de trabalho, compreendendo também as mudanças na empresa;
- c) Habilidade de negociar: saber trabalhar em equipe, a fim de ter um bom desempenho nas tarefas;
- d) Desejo de contribuir: ter segurança nas atividades desempenhadas, para contribuir com o grupo e a organização.

O comportamento humano pode ter influência nas atividades, no ambiente organizacional e ainda no convívio social (HANNECK e SANTOS, 2018). Cada indivíduo tem uma maneira de agir com as demais pessoas, contudo, deve-se ter um bom equilíbrio emocional.

As organizações alcançam melhores resultados através do comportamento de seus colaboradores. Com isso, precisam estar adaptadas para receber funcionários de diferentes tipos de culturas, e também precisam envolver os colaboradores a saber respeitar as distinções que cada indivíduo possui (SILVA, SILVA e BERGAMINI, 2018).

Cada pessoa deveria saber administrar o seu comportamento, a fim de influenciar de forma positiva o desempenho de todo o grupo de trabalho (DA SILVA, 2018).

Figura 2 – Representação da Pirâmide de Necessidades de Maslow



Fonte: Da Silva (2018).

Na figura 2, Da Silva (2018), menciona que para realizar uma boa gestão motivacional, todas as etapas apresentadas devem ser consideradas pela liderança. Contudo, o sucesso e o bem-estar será em todas as áreas da vida. O autor demonstra nesta figura que os elementos da Pirâmide de Maslow podem ser analisados sob o ponto de vista do trabalho na vida privada do indivíduo, assim como no trabalho do indivíduo. A perspectiva de análise amplia o estudo, até então voltado para elementos motivacionais do indivíduo, de forma geral.

Johann (2013), considera que a organização deve analisar as dificuldades que seus colaboradores expressam, assim, conseguirá auxiliar no melhor desenvolvimento das necessidades de cada indivíduo e evidentemente, obterá melhores resultados para a comportamento organizacional.

As necessidades dos seres humanos devem estar em equilíbrio, para isso, as satisfações das pessoas devem ocorrer tanto em ambiente organizacional, como em âmbito social. Como consequência, o comportamento se tornará mais adequado para convivência e desenvolvimento pessoal e profissional (MOSCOVICI, 2013).

3.3.2 Características do Comportamento Organizacional

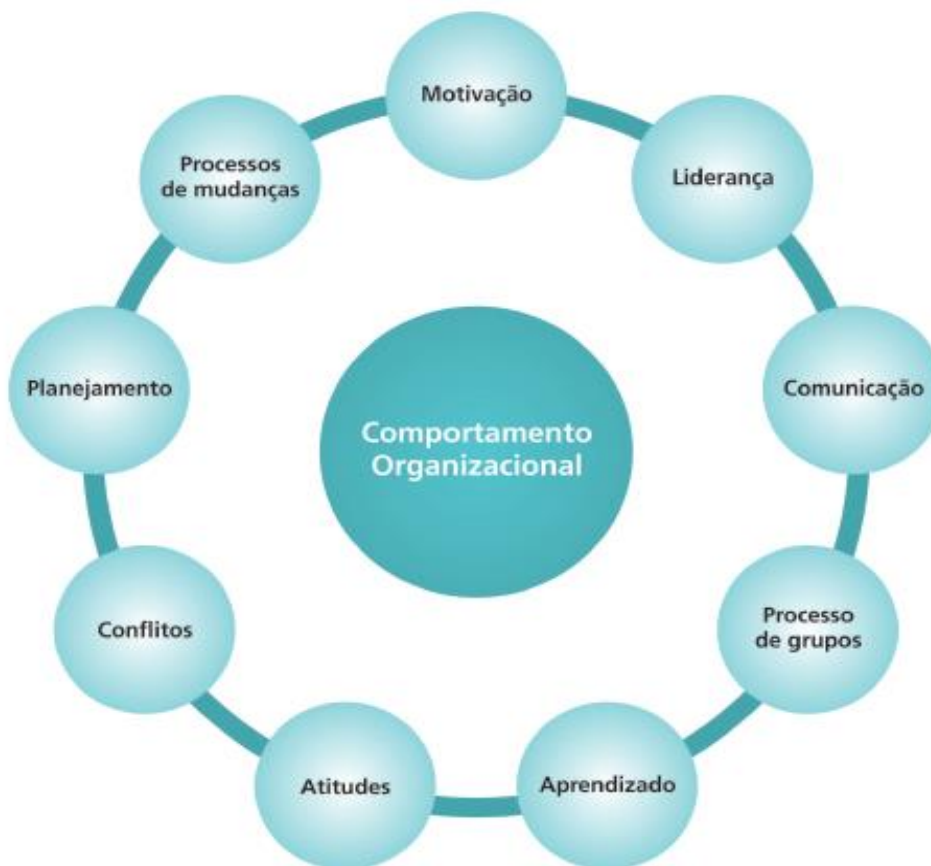
Silva, Silva e Bergamini (2018), apontam o comportamento organizacional, como uma ferramenta que auxilia no estudo da conduta dos colaboradores na empresa. Para eles a organização deve investir em avaliações, tendo o propósito de analisar como esta o ambiente e o desempenho dos funcionários.

Freitas (2015), afirma que, para ter um bom comportamento organizacional na empresa, devesse ter harmonia em todos os ambientes. Não depende só da liderança, mas sim de todos os grupos que desempenham trabalho para a organização.

No momento em que um colaborador ingressa em um novo emprego, ele acaba se privando de agir como deseja (LACOMBE, 2012). Entretanto, precisa se adaptar conforme a cultura e o comportamento da organização. A empresa também deve estar preparada para receber da melhor forma novo integrante da equipe.

Algumas características que as pessoas e a organização devem ter para auxiliar no ambiente organizacional, são citadas por (FREITAS 2015):

Figura 3 – Características do Comportamento Organizacional



Fonte: Freitas (2015).

Na figura 3, Freitas (2015), considera que o comportamento organizacional é uma exploração comportamental, onde é analisado diversos campos, para entender melhor a maneira que as pessoas e a organização agem no ambiente de trabalho. Visto que, uma depende da outra para conseguir resultados eficientes.

Semelhante a isso Regato (2014), salienta a importância de ter funcionários satisfeitos com o ambiente organizacional. Para o autor a convivência com os grupos de trabalho se torna mais eficiente, e ainda auxilia e aprimora o conhecimento dos indivíduos melhorando assim o desempenho das equipes de trabalho.

Segundo Menegon (2012), o desempenho dos colaboradores pode influenciar o comportamento nas organizações, e pode ser dividido em quatro características:

- a) Produtividade: os colaboradores conseguem produzir em quantidade e qualidade satisfatória;
- b) Absenteísmo: as faltas ao trabalho podem prejudicar a produção das atividades da organização;
- c) Rotatividade: a mudança constante no quadro de funcionários acaba prejudicando o resultado das metas projetadas, sem contar que acaba gerando mais gastos com demissões, admissões e com programas de treinamentos dos novos funcionários;
- d) Cidadania organizacional: procurar desempenhar as atividades da melhor forma possível, e ainda auxiliar os colegas de trabalho quando necessário.

No comportamento organizacional é avaliado a conduta das equipes, das lideranças e as etapas do comportamento, sempre buscando a eficiência do ambiente organizacional, como também no desenvolvimento dos seus colaboradores (STEPHEN e JUDGE, 2014).

Johann (2013), salienta que para obter um bom desempenho organizacional, os funcionários devem ter conhecimento das tarefas realizadas, procurar efetuar com habilidades todas as funções delegadas. Além disso, apresentar atitude na presença de seus superiores.

Conforme França (2010), um bom comportamento organizacional pode auxiliar de forma positiva nos aspectos comportamentais e administrativos, conforme:

- a) Avanços nas tecnologias;
- b) Melhor comunicação;
- c) Incentivos financeiros;
- d) Qualidade de vida no trabalho;
- e) Competências emocionais;
- f) Qualificação e desenvolvimento.

As lideranças devem ter bem definidas as estratégias e os objetivos organizacionais, consequentemente, poderão influenciar de forma positiva no comportamento organizacional, visto que, o líder é um exemplo para os funcionários. Logo, os colaboradores irão observar e direcionar o seu foco, no que for importante para o bom desempenho do grupo de trabalho e do âmbito organizacional (GOLEMAN, 2013).

A influência do comportamento organizacional pode afetar diretamente no clima da empresa, pois é através dele que pode ser avaliado a desenvoltura das equipes de trabalho. Com um clima organizacional agradável, os resultados e objetivos da organização serão alcançados com mais eficiência (HANNECK e SANTOS, 2018).

3.3.3 Clima organizacional

O comportamento das pessoas também pode ser influenciado pelo clima da empresa, o qual, os colegas de trabalho podem captar e conviver com esses aspectos. No entanto, o ambiente das empresas pode agradar as necessidades dos funcionários, promovendo a auto estima pessoal, de outra forma, pode ser prejudicial, podendo atrapalhar o desenvolvimento pessoal e profissional (PASETTO e MESADRI, 2012).

Lacombe (2012), cita o clima organizacional como resultado do comportamento das pessoas, ele pode ser persuadido pela cultura da empresa, contudo, resulta do aspecto que a organização se dedica aos colaboradores.

As execuções das tarefas dos colaboradores podem ter interferência do clima da empresa. Para Machado (2013), é possível apontar que o ambiente da organização, tem influência direta sobre o comportamento das pessoas.

Segundo Freitas (2015), o clima organizacional pode ser entendido como a ação que o ambiente de trabalho tem sobre os colaboradores. Ele pode ser dividido em dois tipos:

- a) Bom: os funcionários trabalham com motivação, procuram desempenhar as atividades com qualidade, e estão satisfeitos com o ambiente de trabalho;
- b) Ruim: os colaboradores não estão satisfeitos com o ambiente da organização, o que acaba gerando alguns conflitos, muitas vezes ocorre ruídos na comunicação.

Souza (2014), menciona o clima organizacional como aspecto determinante para a boa qualidade de vida no trabalho. Para o autor a organização deve estar sempre preocupada com o ambiente que oferece para seus colaboradores.

Os funcionários e a organização podem ser afetados pelo clima organizacional, quando o clima é positivo pode beneficiar o ambiente de trabalho, trazendo maior produtividade na organização. No entanto se o clima for negativo, a empresa e todos os envolvidos sairão prejudicados, pois, o processo produtivo irá declinar e o ambiente passará a ser inospitaleiro (SANTOS, CASAGRANDE e ERCICO, 2016).

A reputação da organização no mercado de trabalho pode ser influenciada pelo clima organizacional. Muitas vezes é através das percepções dos funcionários sobre a organização, que a empresa pode ser vista como um diferencial no meio empresarial (SILVA, SILVA e BERGAMINI, 2018).

Puente -Palacios, Pacheco e Severino (2013), evidenciam o bem-estar dos funcionários como um impacto importante no clima organizacional. Sendo assim, as empresas precisam se preocupar com a satisfação de seus trabalhadores, a fim de, alcançar os objetivos propostos com mais êxito.

O clima organizacional pode ser avaliado conforme o grau de entusiasmo dos colaboradores com o ambiente da empresa. Segundo Lacombe (2012), pode estar ligado com a dedicação dos funcionários, se trabalham motivados, com comprometimentos em desempenhar as atividades da melhor forma, não prejudicando os demais colegas, não ocorrendo ruídos na comunicação, trabalhando com emoção e sentimentos positivos no ambiente de trabalho.

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A importância da inteligência emocional aparece como uma forma de reaprender a lidar com as emoções. Parte do que é e como podem ser classificadas os diferentes tipos de inteligências, passa pela exploração de compreender o que diferentes autores trazem a respeito do vínculo entre inteligência e as emoções no contexto organizacional.

3.4.1 Conceitos e Tipos de Inteligências

Os estudos a respeito dos tipos de inteligências no contexto organizacional iniciaram segundo Gonzaga e Monteiro (2011), apenas nas duas últimas décadas. Apesar de a produção científica já ser suficiente para validar as teorias, no Brasil há necessidade de mais pesquisas científicas e estudos, considerando-se que já existem centros de pesquisa no mundo dedicados ao assunto.

Machado (2013), considera que a inteligência deve ser desenvolvida conforme os acontecimentos que surgirem em nossas vidas. Muitas vezes, somos instigados a resolver problemas, no qual, não estamos habituados. A qualificação da mente se torna importante no alcance de melhores resultados individuais e profissionais.

Figura 4 - Representação da Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner



Fonte: Almeida (2015).

Almeida (2015), evidencia as 9 inteligências segundo *Howard Gardner 1980*:

- Lógica-matemática**: essa inteligência facilita a capacidade linear de pensamentos lógicos e dedutivos.
- Linguística**: competências de comunicar-se com clareza.
- Musical**: capacidade de melhor percepção na hora de diferenciar tipos de sons, arranjos musicais. Essa inteligência pode ter conexão com o lado emocional das pessoas.

- d) Espacial: habilidades em elaborar representações mentalmente, ágil imaginação e competências artísticas.
- e) Corporal cenestésica: capacidade de melhor de performance entre o corpo e a mente.
- f) Intrapessoal: facilidade em entender os próprios sentimentos.
- g) Interpessoal: capacidade de perceber as emoções e sentimentos dos indivíduos.
- h) Naturalista: competência para interpretar e entender melhor o universo.
- i) Existencial: percepção para entender melhor a existência dos seres humanos, e qual o sentido de sua existência.

Sabe-se então que o ser humano pode desenvolver diversos tipos de inteligências, assim, é necessário compreender os pontos específicos provocados, pelo lado emocional, e procurar se adaptar da melhor forma, a fim, de desenvolver um melhor equilíbrio na vida pessoal e profissional (WARPECHOWSKI, 2018).

Considerando que as empresas estão exigindo cada vez mais dos profissionais para que tenham um bom controle emocional. Os indivíduos que possuem uma inteligência emocional estável, conseguem se adaptar em diferentes tipos de atividades e normalmente ajudam no bom desempenho da organização (BASTOS, BERGAMINI e DALPIA, 2018).

3.4.2 Inteligência emocional

Goleman (1998), destaca que a inteligência emocional é capacidade de desenvolver novos desafios, onde pode estar fundamentada em cinco elementos, como: autopercepção, motivação, auto regulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos. Além dessas a também atribuições que revelam a forma como as habilidades são desenvolvidas no âmbito de trabalho.

Segundo Torres (2019), a inteligência emocional pode ser entendida como o êxito que as pessoas possuem para desenvolver e identificar de forma mais favorável as emoções. Na mesma medida, dispor de habilidades e saber o melhor aspecto para utilizá-la, a fim de, obter o sucesso em todos os ramos de sua vida.

Um convívio agradável entre as pessoas, pode ser mais satisfatório, se os indivíduos possuírem uma boa gestão da sua inteligência emocional. Da mesma forma, pode auxiliar na eficácia da capacidade de reflexão, como também, contribuir no melhor desempenho das emoções (COOPER, 1997).

Antunes (1998), indica a inteligência emocional como um fluxo cerebral que faz escolher a melhor opção perante um obstáculo, podendo assim, solucionar os problemas da melhor forma. Em outras palavras, a inteligência nada mais é do que a capacidade do cérebro processar informações, as quais vão oferecer melhores alternativas.

3.4.2.1 Inteligência Emocional no Trabalho

Um dos primeiros elementos da inteligência emocional é o autoconhecimento, pois ele facilita o reconhecimento dos sentimentos pessoais dos colegas de trabalho, e ainda pode auxiliar no desempenho das atividades. Logo, as pessoas se sentem mais à vontade para expressar as suas dificuldades, não tendo medo de pedir ajuda (LACOMBE, 2012).

No âmbito organizacional, colaboradores que trabalham com inteligência emocional, conseguem atingir melhores resultados pessoais e profissionais. Nesses casos geralmente os funcionários conseguem conviver com mais harmonia na companhia de seus colegas de trabalho (JOHANN, 2013).

Cooper (1997), menciona a transformação que a inteligência emocional pode efetuar na conquista do sucesso da organização, assim como:

- a) Confiança nos relacionamentos de trabalho;
- b) As decisões são tomadas com mais cuidado;
- c) Liderança eficaz;
- d) Honestidade na comunicação;
- e) Confiança nas equipes de trabalho;
- f) Inovação e Criatividade;
- g) Responsabilidade, respeito e comprometimento.

O Quadro 3, mostra de forma sucinta os níveis de maturidade emocional do interlocutor, auxiliando no diagnóstico de nível de maturidade, sendo ainda um guia para que essa maturidade possa ser aumentada (TESTA, AFARGUE E TILHET-COARTET 2018).

Quadro 3 – Níveis de Maturidade Emocional dos Interlocutores

DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS INTERLOCUTORES
Grau 1: negação da emoção e do gatilho
• Manifestações: a pessoa não tem consciência das características a situação e da emoção suscitada por ela. • Modo de intervenção: o líder pede que se descreva a situação e questiona sobre a emoção que ela poderia provocar.
Grau 2: falta de expressão da emoção
• Manifestações: a pessoa está ciente do gatilho e da emoção que isso causa nela, mas tem dificuldade de dar nome a essa emoção. • Modo de intervenção: o líder reformula a elucidação, apresentando o que ele percebe da emoção do interlocutor.
Grau 3: expressão de uma emoção substituta
• Manifestações: a pessoa está ciente do gatilho e encontra-se em um sentimento de substituição que a impede de estar em contato com a sua necessidade e, portanto, de fazer um pedido. • Modo de intervenção: o líder ajuda na ligação entre o gatilho e a emoção autêntica.
Grau 4: expressão inapropriada da emoção autêntica
• Manifestações: a pessoa tem consciência do gatilho e da emoção expressa de maneira desproporcional à situação. • Modo de intervenção: o líder escuta e, então, questiona sobre a necessidade.
Grau 5: expressão da emoção sem formulação da necessidade
• Manifestações: a pessoa exprime a emoção sem expressar a necessidade correspondente. • Modo de intervenção: o líder questiona sobre a necessidade.
Grau 6: expressão da emoção e da necessidade
• Manifestações: a pessoa exprime a emoção e a necessidade, mas não formula um pedido claro. • Modo de intervenção: o líder questiona sobre o pedido.
Grau 7: expressão da emoção, da necessidade e do pedido
• Manifestações: a pessoa assume responsabilidade e afirma-se na expressão da emoção, da necessidade e do pedido. • Modo de intervenção: o líder responde ao pedido.

Fonte: Adaptado de Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018).

A liderança deve ter responsabilidade para auxiliar no desenvolvimento da inteligência emocional no meio organizacional, pois são os líderes que fazem todo o sincronismo das pessoas com a empresa. Os líderes precisam trabalhar com transparência, transmitindo os valores e missão que são almejados pela organização, ou seja, evidenciando para sua equipe a importância do trabalho desempenhado (GOLEMAN, BOYATZIS E MCKEE, 2018).

Para que exista equipes de trabalho com suas emoções equilibradas, é essencial ter uma liderança preparada, no qual, consiga transmitir segurança, afeição, e que saibam escutar e comunicar-se de forma que os conflitos que surgirem no passar do tempo, sejam resolvidos da melhor forma possível (RAMOS, NETA e FILHO, 2016). Conforme Ramos, Neta e Filho (2016), a Inteligência Emocional é um elemento significativo para o sucesso das organizações, contudo, todos deviriam obter esse conhecimento.

As pessoas são um dos valores mais importantes para as organizações, com isso, a liderança deve buscar cada vez mais o bom gerenciamento das suas emoções, a fim de, conseguir desempenhar com êxito as suas competências emocionais (MOREIRA, 2017).

3.4.3 Competências da Inteligência Emocional

Competência é uma expressão normal aplicada para denominar uma pessoa com qualificação em determinado assunto. Nesse aspecto, o indivíduo tem um melhor conhecimento para desenvolver determinadas funções (FLEURY e FLEURY, 2001).

Conforme Goleman (1998), a competência emocional determina que o conhecimento assimilado na inteligência emocional, pode auxiliar em uma melhor performance no ambiente de trabalho. De outra forma, ter um elevado estágio emocional, não tem garantia que a pessoa desenvolveu as competências emocionais que são importantes para a desenvoltura no ambiente de trabalho.

As competências da inteligência emocional podem ser vistas como um benefício na vida das pessoas. Os indivíduos com capacidade emocional, conseguem analisar qual situação precisa de mais atenção. Da mesma maneira, a convivência social se torna mais agradável, pois há mais controle nas Relações Humanas (GONZAGA e RODRIGUES, 2018).

O Quadro 4 apresenta de forma resumida o modelo de Competências Emocionais segundo os autores Gonzaga e Rodrigues (2018).

Quadro 4 - Modelo de Competências Emocionais

Competências emocionais – Perspectiva intrapessoal
Autoconsciência (Self-awareness) Reconhecer sinais dos próprios sentimentos enquanto ocorrem. Perceber a influência dos diferentes estados emocionais em seu próprio rendimento cognitivo ou desempenho no trabalho.
Auto-gerenciamento (Self-management) Flexibilidade para lidar com diferentes situações e pessoas, capacidade de se desconectar de emoções negativas e persistência em perceber o que é positivo, de forma a atingir melhores resultados.
Competências sociais – Perspectiva interpessoal
Consciência social (Social awareness) Empatia pelos sentimentos de outras pessoas, entendimento do que pode estar subliminar a seus comportamentos e atitudes.
Gestão de relacionamentos (Relationship Management) Capacidade de resolução de conflitos, influência positiva em outras pessoas. Interesse por desenvolvimento de outras pessoas e de compartilhar tarefas e atividades em grupo.

Fonte: Gonzaga e Rodrigues (2018).

Conforme Johann (2013), algumas características da inteligência emocional, permitem que os colaboradores se destaquem no ambiente da organização:

- a) Organização de liderança e equipes de trabalho: contribuir para que os colaboradores se sintam satisfeitos com o desempenho da liderança;

- b) Negociação e administração de conflitos: prevenir e solucionar os conflitos na empresa;
- c) Empatia na interlocução com outras pessoas: comportar-se devidamente com as pessoas, compreendendo os sentimentos e emoções de cada um.
- d) Sensibilidade social: identificar possíveis ameaças que podem ocasionar danos no estado emocional.

No quadro 5, estão representados pilares da Inteligência Emocional e as aptidões a eles associadas, conforme sugerem os autores Goleman, Boyatzis e Mckee, (2018), os líderes eficazes apresentam dos quatro âmbitos representado, pelo menos uma habilidade:

Quadro 5 – Pilares da Inteligência Emocional

PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E APTIDÕES A ELES ASSOCIADAS
Competência Pessoal: Esses talentos determinam o modo como nos conduzimos
Autoconsciência
• Autoconsciência emocional: interpretar as próprias emoções e reconhecer o impacto delas: usar a "intuição" para orientar decisões • Autoavaliação correta: conhecer os pontos fortes e limites pessoais • Autoconfiança: uma ideia bem fundamentada do próprio valor e das capacidades pessoais
Autogestão
• Autocontrole emocional: manter sob controle emoções e impulsos desestabilizadores • Transparência: demonstrar honestidade e integridade; confiabilidade • Adaptabilidade: flexibilidade para se adaptar a novas situações ou superar obstáculos • Realização: o desejo de melhorar o desempenho para alcançar padrões íntimos de excelência • Iniciativa: disposição para agir e aproveitar oportunidades • Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos
Competência Social: Esses talentos determinam o modo como administramos as nossas relações
Consciência Social
• Empatia: dar-se conta das emoções alheias, compreender a sua perspectiva e interessar-se ativamente pelas preocupações dos outros • Consciência organizacional: interpretar as correntes, os diagramas de influência e as políticas em nível organizacional • Serviço: reconhecer a atender as necessidades de seguidores, clientes ou compradores
Gestão do relacionamento
• Liderança inspiradora: guiar e motivar com uma visão convincente • Influência: empregar um conjunto de táticas para persuadir • Desenvolvimento dos outros: apoiar e fortalecer habilidades alheias com feedback e orientação • Estímulo a mudanças: instituir, administrar e liderar numa nova direção • Administração de conflitos: resolver discórdias • Criação de vínculos: cultivar e manter uma rede de relações • Trabalho em equipe e colaboração: cooperação e formação de equipes

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, (2018).

Pode-se observar que os Pilares da Inteligência Emocional, apresentados no quadro 5, sinalizam para a evolução das habilidades emocionais, conforme pondera Moscovici (2013), quando menciona que eles são importantes para o aperfeiçoamento dos seres humanos. O comportamento, assim como, o desenvolvimento nas atividades, passam a ficar mais favorecidas, pois a facilidade de convivência e desempenho na função desempenhada, integra num melhor crescimento pessoal e profissional (MOSCOVICI, 2013).

Goleman (2011), salienta a importância inteligência emocional, pois é ela que auxilia no autocontrole em determinadas situações, como também contribui para ter foco nos objetivos, apesar de muitas vezes ocorrer alguns problemas, onde pode prejudicar a motivação pelos resultados. A satisfação dos propósitos almejados, podem demorar um pouco, mas isso não é problema para quem consegue controlar a ansiedade, e aguardar com inteligência os retornos esperados.

A capacidade de gerenciar e compreender as suas emoções e as emoções alheias, é a competência que a liderança deve administrar para encontrar um melhor bem-estar profissional, e também conseguir atingir um melhor equilíbrio emocional (TESTA, LAFARGUE e TILHET-COARTET, 2018).

3.5 GESTÃO DA EMOÇÃO

Pode-se dizer que as emoções são princípios de como os indivíduos se encontram, nada é realizado sem que a ação seja determinada por uma emoção (SILVA e SILVA, 2018). Elas podem exercer diferentes atribuições para o bem-estar e desempenho do comportamento das pessoas.

As emoções são um elemento fundamental nas vidas dos seres humanos, elas não se diferenciam somente em tipos, mas também em impetuosidade. A intensidade emocional é um estímulo que impulsiona a percepção de como comportamentos e sentimentos podem ser motivados fortemente pelas emoções (RIOS, 2014).

O ser humano é movido por emoção, assim, devesse ter um equilíbrio entre o lado emocional e racional. Desta forma, a vida pessoal e social, se torna mais tranquila, pois o cérebro consegue analisar a melhor forma de proceder em determinadas situações (CAMOCARDI, 2019).

Assim, as emoções e os sentimentos podem ser passados de uma pessoa para outra, contudo, muitas vezes nem são percebidas. Em detrimento disso, o lado emocional pode ser

mais rápido que o lado racional do indivíduo, no qual, poderá ocasionar problemas futuros (GOLEMAN, 2011).

Portanto, a competência de cultivar emoções, é um dos elementos definitivos, para as boas relações familiares, de trabalho e até mesmo em âmbito financeiro. Ao mesmo tempo, a inteligência de lidar com os próprios sentimentos e das outras pessoas pode auxiliar a alcançar melhores conquistas (TORRES, 2019).

Dispor do domínio das emoções, no âmbito familiar, social e empresarial, é um obstáculo para qualquer indivíduo. São as emoções que conduzem, influenciam, e revelam muito sobre o comportamento humano. No ambiente de trabalho, elas estão sempre presentes, pois as pessoas passam grande parte de sua vida dentro de um ambiente organizacional (BARROS, 2011).

Para Barros (2011), o modo em que as pessoas lidam com os outros, não depende só da razão e da aplicação da sua inteligência, mas necessita muito da forma que é destinada à sua emoção. Se todos os colaboradores das empresas conseguisses dominar com inteligência as suas emoções, as organizações obteriam maiores sucessos.

Desse modo ter consciência e respeito pelas suas emoções e sentimentos do próximo, pode auxiliar na melhor convivência no ambiente de trabalho. As discórdias e hostilidades serão mais fáceis de controlar, podendo assim contribuir para um clima organizacional, mais harmonioso, e ainda tendo potencial para auxiliar no aumento da produtividade (SILVA, 2016).

O quadro 6 busca representar as principais competências sociais e emocionais que auxiliam em um melhor comportamento humano, conforme sugerido por Goleman (1995).

Quadro 6 - Principais Competências Sociais e Emocionais

Autoconsciência Emocional	Controle de Emoções	Canalizar Produtivamente as Emoções
•Melhora no reconhecimento e designação das próprias emoções •Maior capacidade de entender as causas dos sentimentos • Reconhecer a diferença entre sentimentos e atos	• Melhor tolerância à frustração e controle da ira • Menos ofensas verbais, brigas e perturbação • Maior capacidade de expressar adequadamente a ira, sem brigar • Menos comportamento agressivo ou autodestrutivo • Melhor no lidar com a tensão • Menos solidão e ansiedade social	• Mais comunicativo • Maior capacidade de concentrar-se na tarefa imediata e prestar atenção • Menos impulsivo; mais autocontrole • Melhor aproveitamento
Empatia: Ler Emoções	Lidar com Relacionamentos	
• Maior capacidade de adotar a perspectiva do outro • Maior empatia e sensibilidade com os sentimentos dos outros • Melhor no ouvir os outros	• Maior capacidade de analisar e compreender relacionamentos • Melhor na solução de conflitos e negociação de desacordos • Mais assertivo e hábil no comunicar-se • Mais popular e aberto; amistoso e envolvidos com os colegas • Mais procurado pelos colegas • Mais preocupado e atencioso • Mais "pró-social" e harmonioso em grupos • Mais partilha, cooperação e prestatividade • Mais democrático no lidar com os outros	

Fonte: Adaptado de Goleman (1995).

Goleman (2012), considera que a capacidade de perceber as causas das nossas emoções, pode auxiliar na percepção de como os sentimentos podem afetar os seres humanos. Dispor dessa competência faz com que saibamos lidar melhor com as nossas emoções, porém a ausência dessa habilidade deixa as pessoas mais sensíveis a emoção. As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais e profissionais.

Nesse sentido, Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018), demonstram que a dificuldade que a liderança encontra para controlar as emoções, pode ser aperfeiçoada se o líder conseguir compreender e administrar as suas carências.

Figura 5 – Uma Ferramenta Concreta para Desenvolver as Competências Emocionais



Fonte: Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018).

Na figura 6 Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018), demonstram uma ferramenta para desenvolver as competências emocionais onde:

- a) Identificar as emoções: conseguir reconhecer que tipo de emoção corresponde em determinada situação, no qual, são divididas em quatro emoções: medo, raiva, tristeza e alegria.
- b) Compreender as emoções: o próximo passo é entender o agente causador do determinado tipo de emoção, e qual será a melhor forma de lidar com o causador.
- c) Gerenciar as emoções: possuir competência para saber gerenciar as emoções sendo positivas, ou não, procurar dar sentido para os sentimentos positivos e saber deixar de lado os negativos.
- d) Expressar as emoções: demonstrar as emoções com clareza, e procurar ser sincero e ter confiança, na hora de passar informações para as outras pessoas.

4. METODOLOGIA

Prodanov e Freitas (2013), explicam método como a maneira ou procedimento utilizada para a busca do eficaz conhecimento, tendo alguns procedimentos que podem ser aplicados para auxiliar na investigação e assim atingir os objetivos esperados.

Método pode ser definido como roteiro para chegar em determinados objetivos, auxiliando na melhor direção a ser seguida. O método também é definido como um grupo de atividades sistemáticas e racionais, que possibilitam gerar conhecimento válidos e verdadeiros contribuindo nas decisões de um cientista ou do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2017).

Para Appolinário (2016), o método é um conjunto de etapas que podem auxiliar na realização do alcance de objetivos, bem como consiste em uma avaliação maior do contexto original estudado.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo refere-se a uma pesquisa qualitativa, com âmbito descritivo, exploratório e revisão bibliográfica, buscando a coleta de dados em livros, sites e artigos.

Para análise qualitativa Gil (2008), descreve que o resultado da consulta depende muito da capacidade e do estilo do explorador, pois não existe formulas predefinidas para direcionar os pesquisadores. O autor também comenta que o ser humano é peça primordial na investigação do estudo.

Marconi e Lakatos (2017), citam que a pesquisa qualitativa engloba circunstâncias naturais, as quais contribuem na importância dos dados descritivos do trabalho em elaboração. Buscando ênfase nas práticas atuais, o que auxilia em uma pesquisa mais complexa e contextualizada.

Gil (2008), salienta que a pesquisa exploratória é como uma análise mais abrangente do tema proposto. Assim, é possível ter um conhecimento geral do assunto, tendo o potencial de fortalecer e adaptar princípios, e ainda podendo auxiliar em trabalhos futuros.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a explicação de certas características dos indivíduos ou definição da relação entre diferentes elementos, podendo assim auxiliar em uma nova interpretação do problema estudado (GIL,2008). Já Marconi e Lakatos (2017), relacionam a pesquisa descritiva com a investigação de características presentes em determinados grupos, podendo identificar qual a relação que ocorre entre os mesmos.

Gil (2018), comenta que a pesquisa bibliográfica é realizada em conteúdos publicados, nos mais diversos ambientes. Atualmente, as pesquisas no âmbito acadêmico exigem em algum momento a busca da pesquisa bibliográfica, pois assim em o tema explorado pode ter a opinião de diversos autores, contribuindo para um melhor despacho do assunto.

Assim esse estudo buscou explorar e analisa o tema e das práticas atuais de Inteligência Emocional na complexidade do ambiente organizacional. Considerando o conhecimento geral sobre esses temas, soma-se o caráter descritivo para demonstrar as características dos indivíduos no contexto e papel de lideranças. A relação entre o estudo da Inteligência Emocional e do papel das lideranças pretende auxiliar em uma nova visão para o problema estudado e apoiar em trabalhos futuros.

4.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados é primordial em uma pesquisa qualitativa, conforme Gil (2008), essa parte da pesquisa é a parte que busca elementos nos mais diversos materiais e documentos, selecionando aquilo que pode ser útil e possa auxiliar na pesquisa em elaboração.

Para o presente estudo a coleta de dados foi baseada, na observação, leitura e interpretação de livros, artigos científicos e sites. Para o autor Gil (2008), a observação e leitura são componentes importantes para construir o conhecimento, visto que no dia a dia, a observação não recebe intervenções.

Em resumo, esse estudo apresenta uma revisão bibliográfica dos assuntos relacionados ao trabalho, buscando entregar respostas ao problema de pesquisa, e ainda tentando aumentar de alguma forma o conhecimento perante ao assunto.

4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Com a coleta de dados em mãos, o presente trabalho realizou uma análise e interpretação desses dados, com a incumbência de resolver o problema da pesquisa.

Nesse passo, é importante salientar que a análise de dados é a etapa de uma pesquisa que visa elucidar e interpretar o que os dados representam, focando nos fatos principais sem deixar que pontos menos importantes passem por despercebidos (HAIR, JR., BLACK, *et al.*, 2009).

Cervo (2002), cita quatro etapas que auxiliam na elaboração das análises do presente estudo:

- a) Pré-leitura: as informações pertinentes ao tema da pesquisa devem ser buscadas pelo autor, podendo assim verificar quais os documentos bibliográficos que possuem informações relativas ao trabalho desenvolvido;
- b) Leitura seletiva: após as informações serem localizadas nos textos, deve-se realizar uma análise mais aplicada, tendo em vista, a resposta do problema da pesquisa;
- c) Leitura crítica ou reflexiva: está etapa busca selecionar as ideias relevantes para dar sentido a pesquisa;
- d) Leitura interpretativa: a última etapa é um momento de reflexão, onde o autor apresenta os resultados encontrados, e consegue responder as perguntas que o tema envolve.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Com o propósito de responder à pergunta problema, foram determinados um objetivo geral e quatro objetivos específicos, sendo assim, os elementos apresentados em seguida direcionam para a resposta do objetivo, tendo em vista a pergunta do estudo: “Analisar quais os aspectos da inteligência emocional os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores? ”.

5.1 OBJETIVO GERAL: ANALISAR QUAIS OS ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL OS LÍDERES DEVEM DESENVOLVER PARA INFLUENCIAR NO COMPORTAMENTO DOS SEUS COLABORADORES

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee, (2018), os líderes devem desenvolver algumas aptidões da inteligência emocional para desempenhar suas funções com eficiência que são as competências pessoais que auxiliam na forma que são conduzidas as situações; e as competências sociais, que tem o intuito de contribuir em melhores relações. De acordo com Goleman (1998), são as competências emocionais que determinam o conhecimento na inteligência emocional, podendo auxiliar no bom funcionamento do ambiente de trabalho.

Conforme Ramos, Neta e Filho (2016), a inteligência emocional, tem com propósito de auxiliar as organizações a conquistar com mais êxito o sucesso. Goleman (1998), menciona cinco elementos essenciais para auxiliar o ambiente de trabalho, são eles: autopercepção, motivação, auto regulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos.

As lideranças muitas vezes encontram dificuldades para controlar as emoções. Para o líder conseguir superar esse obstáculo, Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018), citam uma ferramenta, na qual, pode auxiliar no desenvolvimento das competências emocionais. Primeiramente o líder precisa identificar as emoções, compreender as emoções, para então conseguir gerenciar e por fim, poder expressar as emoções.

A atuação da liderança é primordial para o desenvolvimento dos colaboradores, seu desempenho positivo auxilia no âmbito emocional da equipe de trabalho. Isso implica em um líder que consegue trabalhar com afeto e boa energia, conquistando um grupo de pessoas que procuram trabalhar em harmonia GOLEMAN, BOYATZIS E MCKEE (2018).

Ter o reconhecimento de seus colaboradores é essencial para ser um bom líder, conseguir transmitir confiança e ser honesto, são peças primordiais para influenciar positivamente o ambiente de trabalho. Logo, os funcionários irão obter confiança tendo em

vista os valores éticos e transparentes que a liderança conseguem demonstrar (BIAZZI, 2017) e (SOARES, 2015). Segundo Ramos, Neta e Filho (2016), a liderança deve estar preparada para desempenhar a sua função com afeição, transmitindo segurança, escutando e comunicando-se da melhor forma com sua equipe de trabalho.

Algumas habilidades são elencadas por Barros (2011) e Ramos (2012), o líder deve possuir uma boa comunicação e dispor de uma capacidade de domínio emocional, assim, a convivência com os colaboradores se torna mais favorável. A empatia também surge como elemento importante para o bom desempenho da liderança.

O objetivo geral do presente trabalho foi atingido. Entretanto, para chegar nessa análise, os objetivos específicos formam estudados de forma a possibilitar a responder à pergunta problema e entender o objetivo geral.

5.1.1 Objetivo específico 1: pesquisar os aspectos teóricos sobre a liderança e comportamento

O primeiro objetivo específico procurou pesquisar os aspectos teóricos sobre a liderança e o comportamento, buscando entender melhor como estes pontos podem auxiliar de forma positiva no resultado das organizações.

Conforme Brito e Magalhães (2018), a liderança pode ser entendida como uma ferramenta, na qual, auxilia de forma positiva o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. A forma que o líder exerce a sua conduta no ambiente organizacional, pode contribuir para um melhor desempenho das tarefas. Para Johann (2013), o líder precisa dispor de uma visão crítica do futuro, desta forma, poderá contribuir com mais eficiência nos problemas que poderão surgir no dia-a-dia.

Para os autores Mcshane e Glinow (2014), Jung e Kyrillos (2015) e Chiavenato (2014), o comportamento e o comprometimento nas atividades dos colaboradores, podem ser influenciados positivamente pela liderança. Contudo, é o líder que tem propriedade para contribuir de forma positiva no processo produtivo, conseguindo assim auxiliar para atingir com mais competência as estratégias da organização.

Dentro dos aspectos teóricos os principais estilos de liderança são apresentados pelos autores Banov (2015) e Chiavenato (2014), são eles:

- a) Autocrático: o líder define a forma de trabalho, procurando tomar as decisões sem pedir a opinião da equipe.

- b) Democrático: o líder procura promover a integração dos colaboradores, buscando ser acessível para resolver os problemas em grupo.
- c) Liberal ou *laissez-faire*: o líder dá total liberdade para seus colaboradores, não tendo participação com sua equipe.

Escorsin e Walger (2017), citam outros dois estilos de liderança:

- a) Transformacional e carismática: os líderes estão atentos com as mudanças que podem surgir no futuro, contudo, também se preocupam com as dificuldades pessoais e profissionais dos seus colaboradores.
- b) *Coach*: a liderança se preocupa em atingir da melhor forma possível as metas, assim está sempre presente para auxiliar a sua equipe.

Para Griffin e Moorhead (2015), o planejamento, a organização, o controlar e a busca pela motivação, são aspectos importantes que a liderança deve obter para conseguir desempenhar o seu papel, conseguindo então, auxiliar a organização a atingir melhores resultados.

Johann (2013), menciona a influência que as atitudes da liderança podem ter sobre o processo de trabalho. A atuação positiva do líder pode contribuir positivamente no comportamento organizacional. Para contribuir com o bom desempenho da organização, as lideranças devem aponderar-se de algumas competências, como: comunicação assertiva, adaptabilidade, habilidade de negociar e desejo de contribuir. Com isso, os funcionários se sentiram mais à vontade na presença da liderança.

As empresas necessitam de lideranças focadas em objetivos oportunos, bem como em estratégias organizacionais definidas, para assim, conseguir contribuir de forma positiva com a organização, visto que, o líder é um exemplo para os funcionários. Logo, trará melhores resultados na qualidade e inovação, bem como na produtividade (GOLEMAN, 2013).

No que se refere ao tema do comportamento humano. Para Kanaane (2017), esse tem influência no ambiente organizacional, contudo, devem estar adaptados para receber da melhor forma as mudanças que poderam ocorrer com o passar do tempo. As pessoas deveriam saber administrar o seu comportamento, para influenciar de forma positiva o desempenho de todo o grupo de trabalho (DA SILVA, 2018).

O comportamento humano poder ter influência nas atividades, no ambiente organizacional e ainda no convívio social, contudo, para contribuir com eficiência deve-se dispor de um bom equilíbrio emocional. Para analisar como está o ambiente e o desempenho

dos funcionários, as empresas devem investir em avaliações organizacionais. (SILVA, SILVA e BERGAMINI, 2018). Para Stephen e Judge (2014), a conduta das equipes e lideranças devem ser analisadas, com o intuito de verificar a eficiência do ambiente organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores.

Já em relação aos aspectos conceituais do comportamento organizacional Freitas (2015), considera esse, deve ser analisado em diversos ângulos, visando entender melhor a maneira que as pessoas e as organizações agem no ambiente que estão inseridos. Uma vez que, não depende só da liderança o bom desempenho do trabalho, todos devem contribuir para atingir melhores resultados. Segundo Regato (2014) a convivência com os grupos de trabalho se tornam mais eficientes.

Para Machado (2013), o ambiente organizacional influencia diretamente sobre o comportamento das pessoas, interferindo na execução das tarefas dos colaboradores. Segundo Pasetto e Mesadri (2012), o ambiente da empresa auxilia a auto estima pessoal.

O clima organizacional pode ser dividido em dois tipos, o bom, onde os funcionários estão motivados e satisfeitos, conseguindo desempenhar as atividades com qualidade, e o ruim, no qual, ocorre ruídos na comunicação, ocasionado alguns conflitos FREITAS (2015).

Conforme Sousa (2014), o clima organizacional auxilia em uma boa qualidade de vida no trabalho. Já Santos, Casagrande e Ercico (2016), relacionam o aumento da produtividade para a organização.

5.1.2 Objetivo específico 2: estudar os elementos da inteligência emocional

Machado (2013), salienta que muitas vezes as pessoas são instigadas a resolver problemas, no qual, não estamos habituados. Contudo, desenvolver a inteligência e a qualificação da mente se torna imprescindível, para alcançar melhores resultados pessoais e profissionais.

As pessoas que possuem uma inteligência emocional estável, contribuem para um bom desempenho organizacional, conseguindo se adaptar em diferentes tipos de atividades (BASTOS, BERGAMINI e DALPIA, 2018). Conforme Goleman (1998), a inteligência emocional, pode ser compreendida como a capacidade de desenvolver novos desafios.

Torres (2019), cita a inteligência emocional, como a habilidade de identificar de forma mais favorável as emoções. Auxiliando assim, a capacidade de reflexão eficaz, podendo contribuir para um melhor desempenho emocional, tornando um convívio mais agradável entre as pessoas (COOPER, 1997).

A inteligência emocional auxilia em uma melhor escolha perante obstáculos, conseguindo muitas vezes solucionar os problemas da melhor forma possível. De forma semelhante, é a capacidade de o cérebro processar as informações, conseguindo verificar as melhores alternativas (ANTUNES, 1998).

Conforme Lacombe (2012), dispor do autoconhecimento, tendo em vista, o reconhecimento e respeito pelos sentimentos pessoais dos colegas de trabalho, pode auxiliar na convivência. Logo, as pessoas se sentiram mais à vontade para pedir ajuda e expressar as dificuldades no desempenho das atividades. Para Johann (2013), a harmonia é relevante para o convívio dos colegas de trabalho.

O sucesso da organização pode ser remodelado com o auxílio da inteligência emocional, ocasionando melhores resultados e confiança nos relacionamentos de trabalho, as decisões são tomadas com mais cuidado, a liderança se torna mais eficaz, à honestidade na comunicação, confiança nas equipes de trabalho, inovação e criatividade, responsabilidade, bem como, respeito e comprometimento (COOPER, 1997).

Os líderes devem demonstrar para sua equipe a importância do trabalho desempenhado, contudo, são eles que precisam auxiliar no desenvolvimento da inteligência emocional no âmbito organizacional (GOLEMAN, BOYATZIS E MCKEE, 2018).

Gonzaga e Moreira (2018), apresentam competências emocionais e sociais de forma resumida:

- a) Competências emocionais: a autoconsciência, tem o intuito de saber reconhecer os próprios sentimentos, percebendo a influência que os diversos estados emocionais podem ter sobre o desempenho do trabalho. O auto-gerenciamento, destaca a variabilidade de lidar com os mais diferentes tipos de situações, tendo controle para separar as emoções negativas, dando ênfase somente para as positivas, conseguindo, desta forma, atingir melhores resultados.
- b) Competências sociais: a consciência social, poder ser entendida como dispor de empatia pelos sentimentos alheios, auxiliando na compreensão dos comportamentos e atitudes. A gestão do relacionamento, auxilia na solução de possíveis conflitos, influenciando de forma positiva na convivência com outras pessoas.

Para Gonzaga e Rodrigues (2018), a competência emocional se torna um benefício positivo na vida das pessoas, pois assim, as situações são analisadas com mais atenção, contribuindo para uma convivência social mais agradável.

5.1.3 Objetivo específico 3: analisar os fatores da inteligência emocional que geram influência no comportamento humano

Conforme Warpechowski (2018), as pessoas podem desenvolver diferentes tipos de inteligências, a fim, de desenvolver um melhor equilíbrio na vida pessoal e profissional, se faz necessário, entender o lado emocional.

Os pilares da inteligência emocional são citados pelos autores Goleman, Boyatzis e Mckee, (2018), visto que, estão divididos em duas competências, as pessoais e as sociais. A competência pessoal determina a forma que é conduzida a autocoscência e a autogestão, já a competência social evidencia a maneira que é administrada as relações.

Moscovici (2013), comenta a importância das habilidades emocionais, sendo que, são importantes para o desenvolvimento do comportamento humano, bem como para o crescimento pessoal e profissional.

Para Silva e Silva (2018), as emoções são peças fundamentais para o convívio dos seres humanos. São elas que podem exercer diversos benefícios para o bem-estar e desempenho do comportamento dos indivíduos. A intensidade emocional pode auxiliar na percepção de como o comportamento e os sentimentos podem ser motivados vigorosamente pelas emoções.

As competências sociais e emocionais que auxiliam em um melhor comportamento humano, são citadas por Goleman (1995):

- a) Obter autoconsciência emocional;
- b) Controlar as emoções;
- c) Conduzir produtivamente as emoções;
- d) Saber ler as emoções (empatia);
- e) Conseguir lidar com os relacionamentos.

Torres (2019), comenta a importância de cultivar as emoções, pois são elas que podem contribuir no convívio familiar, de trabalho, e ainda no âmbito financeiro, auxiliando no alcance de melhores conquistas. Para Barros (2011), as emoções conduzem, revelam e influenciam o comportamento humano, estando sempre presentes no ambiente organizacional, onde pessoas passam grande parte de sua vida.

5.1.4 Objetivo específico 4: identificar os aspectos da inteligência emocional a serem desenvolvidos pelos líderes

Moreira (2017), salienta a importância da liderança obter o bom gerenciamento das suas emoções, desta forma, conseguirá desempenhar com eficiência suas competências emocionais. Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018), comentam que a para atingir um melhor equilíbrio emocional, a liderança deve gerenciar e compreender as suas emoções e as emoções alheias.

Para Johann (2013), os indivíduos podem se destacar no ambiente organizacional, através de algumas características da inteligência emocional:

- a) Organização de liderança e equipes de trabalho: a liderança consegue obter a satisfação dos colaboradores;
- b) Negociação e administração de conflitos: conseguir prevenir e solucionar os conflitos na empresa;
- c) Empatia na interlocução com outras pessoas: respeitar e compreender os sentimentos e emoções de cada indivíduo;
- d) Sensibilidade social: detectar possíveis ameaças que podem prejudicar o estado emocional.

Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2018), evidenciam como desenvolver as competências emocionais, no qual:

- a) As emoções devem ser identificadas, a fim de, reconhecer que tipo de emoção condiz em determinada situação, elas podem ser divididas em quatro tipos: medo, raiva, tristeza e alegria;
- b) A compreensão das emoções ajuda a entender o causador do tipo da emoção, e qual, será a melhor solução;
- c) O gerenciamento das emoções auxiliar em buscar dar sentido para os sentimentos positivos e deixar de lado os negativos;
- d) Expressar as emoções auxiliar na clareza das emoções, sendo sincero e passando confiança, na troca de informações.

Os pilares e as aptidões da inteligência emocional, são mencionados por Goleman, Boyatzis e McKee, (2018), quando relacionam as competências pessoais através da autoconsciência e auto gestão, e as competências sociais representadas pela consciência social e

a gestão do relacionamento. Nesse sentido, as lideranças conseguiram desenvolver um melhor trabalho de desenvolverem as competências citadas.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANÁLISE DE DADOS

Após a realização deste trabalho, constatou-se a importância da inteligência emocional no âmbito organizacional. As empresas devem possuir um olhar diferenciado para o desenvolvimento das lideranças, a fim de, contribuir em um melhor desempenho dos colaboradores, desta forma, o ambiente e os processos de trabalho se tornaram mais eficazes. Neste aspecto, o aperfeiçoamento das competências que compõem a inteligência emocional, torna-se condição fundamental para um melhor desenvolvimento pessoal e profissional. Com isso, foi desenvolvida uma figura elencando os principais aspectos influenciadores da inteligência emocional.

Figura 6 – Principais Aspectos Influenciadores da Inteligência Emocional



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A figura 6, foi elaborada para evidenciar os principais aspectos da inteligência emocional no ambiente organizacional. O sistema deve funcionar com mecanismos com “engrenagens” ajustáveis e coerentes para que funcione de forma sincrônica. Todavia seres humanos são complexos, fazem parte desse sistema e são considerados a “engrenagem” de uma estrutura orgânica, tem dificuldades e limitações para serem auto gerenciáveis, portanto ainda

precisam ser conduzidos e geridos por uma liderança. Dessa forma, além do aspecto operacional e da tarefa, os elementos motivacionais enquanto indivíduos se revelam no ambiente organizacional e espera-se que as lideranças tenham suficiente inteligência emocional, para serem influenciadores que orientem e que inspirem a si e aos outros.

6. LIMITAÇÃO DE ESTUDO

No decorrer do desenvolvimento desse estudo, algumas objeções e percalços foram encontradas, dentre os mais importantes pode-se destacar a dificuldade de encontrar documentos, livros e artigos que falassem especificamente da inteligência emocional, já que esse estudo apesar da atualidade, há poucas publicações de pesquisas práticas.

Outro fator considerado limitador, pelo período do semestre, não foi possível aplicar uma pesquisa de campo, a fim de, evidenciar quantitativamente a resposta da pergunta problema.

7. CONCLUSÃO

No cenário atual, devido as exigências socioeconômicas e ao aumento da competitividade no mercado de trabalho, as empresas podem competir entre si, no âmbito tecnológico. Entretanto, o que irá fazer a diferença no ambiente organizacional, auxiliando no crescimento da organização como um todo, será o investimento ou qualificação de profissionais, com o propósito de estarem preparados emocionalmente.

Dentro deste contexto, as organizações precisam de profissionais preocupados e focados no sucesso organizacional. A liderança deve ter como propósito, conseguir que seus colaboradores se sintam à vontade no ambiente que estão inseridos, a fim de, desempenharem o seu trabalho com qualidade e responsabilidade, sabendo que os resultados positivos dependem da forma que é desempenhada as funções de cada profissional.

Já no que se refere ao comportamento humano, pode-se notar a influência que tem sobre o ambiente organizacional. A forma que o clima organizacional se encontra, também pode refletir diretamente no desempenho dos profissionais.

Pôde-se compreender que, a inteligência emocional trata da capacidade que os indivíduos têm em lidar com as emoções, de tal maneira, que as situações negativas, não tenham a possibilidade de interferir desfavoravelmente no desempenho dos funcionários e da empresa.

Considera-se, que a inteligência emocional auxilia de forma relevante no planejamento de tarefas de trabalho, auxiliando a liderança no desempenho da sua função. Os líderes que possuem competências emocionais, são capazes de lidar com eficiência quando são pressionados ou em momentos de conflitos no ambiente de trabalho. Dispor de uma inteligência emocional ponderada contribui como diferencial para o profissional obter sucesso, tanto no âmbito organizacional, como na vida pessoal.

Dessa forma, as competências da inteligência emocional, podem contribuir para que as organizações possuam um ambiente de trabalho mais agradável, bem como auxiliar em melhores resultados para a empresa, a fim de, obter um melhor desenvolvimento e comportamento dos colaboradores. O bom relacionamento entre os indivíduos que fazem parte da organização é primordial para a eficiência do processo produtivo.

No que diz respeito as emoções, o seu domínio é de suma importância para o ambiente organizacional, sendo relevante para o desempenho pessoal e profissionais dos colaboradores, bem como para o sucesso da organização. Saber lidar com o lado emocional é essencial para que o profissional consiga fortalecer o seu potencial produtivo.

Já no âmbito social, a competência emocional pode auxiliar em um melhor convívio entre as pessoas, onde, os relacionamentos acabam se tornando mais agradáveis. A empatia, bem como o bom relacionamento, auxiliam na boa convivência entre os indivíduos.

Sendo assim, considera-se que o objetivo do tema proposto foi alcançado, visto que, a pergunta abordada pelo autor do trabalho, foi respondida no decorrer do estudo. Entendeu-se a importância da inteligência emocional, para o âmbito pessoal e profissional. O ambiente organizacional funciona de melhor forma se todos os envolvidos obterem um bom domínio das emoções, e se utilizarem as competências emocionais no desempenho das atividades o resultado será mais eficaz.

Por fim, concluiu-se que o estudo não se encerra aqui. Ainda há muito o que explorar, recomenda-se pesquisas aplicadas, visando entender melhor como as organizações lidam com a inteligência emocional na prática. Poder pesquisar se as lideranças utilizam algum método que pode contribuir para um bom domínio da inteligência emocional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcell. **Inteligências múltiplas. Você não é tão burro quanto pensa.** 2015. Disponível em: <<https://medium.com/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

AMORIM, A. C. D. **Negociações Coletivas no Brasil: 50 Anos de Aprendizado.** São Paulo: Atlas, 2015. 199 p.

ANTUNES, C. **As Inteligências Múltiplas e seus Estudos.** São Paulo: Papiros, 1998.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia Científica.** São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122424/cfi/1!/4/4@0.00:53.3>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

ARAUJO, L. C. G. D.; GARCIA, A.. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2014. 371 p.

BANOV, M.. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2015. 129 p.

BARROS, M. C. Inteligência Emocional, Confiança do Empregado na Organização e Bem-Estar no Trabalho: Um estudo com Executivos, São Bernardo dos Campos, 2011. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1296/1/Marli%20Cristiane%20Barros.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2019.

BASTOS, R.; BERGAMINI, G. B.; DALPIA, É. C. Os Pilares da Liderança e sua Influência sobre o Desempenho do Profissional Contábil. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA**, Ariquemes, dezembro 2018. Disponível em: <<http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/Revista-FAEMA/article/view/613/641>>. Acesso em: 04 maio 2019.

BIAZZI, F. D. **Lições Essenciais sobre Liderança e Comportamento Organizacional.** São Paulo: Labrador, 2017. 312 p.

BRITO, D. S.; MAGALHÃES, D. O. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Bahia, Março 2018. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000300006>.
Acesso em: 16 maio 2019.

CAMOCARDI, P. Inteligência emocional é aquele sentimento de amor-próprio que faz você enxergar além das aparências. **O Segredo**, 2019. Disponível em:
<<https://osegreto.com.br/inteligencia-emocional-e-aquele-sentimento-de-amor-proprio-que-faz-voce-enxergar-alem-das-aparencias/>>. Acesso em: 28 maio 2019.

CANFIELD, J.; MILLER, J. **Coração no Trabalho: A Inteligência Emocional na Atividade Profissional**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997. 416 p.

CERVO, L. A. **Metodologia Científica**, São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração**. São Paulo: Manole, 2014.

COOPER, R. **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 380 p.

CURY, A. **Gestão da Emoção: Técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa**. 1ª. ed. São Paulo: Benvirá, 2015. 200 p.

CURY, A. **Você mais Inteligente - Técnicas de gestão da emoção para revolucionar sua vida**. Ribeirão Preto: Kindle Direct Publishing, 2017.

DA SILVA, E. R. **A Relação entre as Lideranças e as Equipes e os seus Impactos no Comportamento Organizacional na Empresa Fundação Sôsândrade**. UFMA - Universidade Federal do Maranhão. São Luís. 2018.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FARIA, J. H. D.; MENEGETTI, F. K. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, 2011. Disponível em: <www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92>. Acesso em: 5 jul. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/img/pt/artsrc.gif>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

FRANÇA, A. C. L. **Compostamento Organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2010.

FREITAS, L. B. D. C. **Comportamento Organizacional**. Cuiabá: UFMT, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional - A Teoria Revolucionária Que Redefine O Que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

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

GOLEMAN, D. **Inteligência social**: o poder das relações humanas. Rio de Janeiro: Elieser, 2011.

GOLEMAN, D. **O Cérebro e a Inteligência Emocional**: Novas Perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Foco**: A Atenção e o seu Papel Fundamental para o Sucesso. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da Inteligência Emocional:** Como liderar com sensibilidade e eficiência. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018. 301 p.

GONZAGA, A. ; MONTEIRO, K. Inteligência Emocional no Brasil: Um Panorama da Pesquisa Científica, Brasília, 2011. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722011000200013>. Acesso em: 16 jun. 2019.

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. D. C. **Inteligência Emocional nas Organizações.** Canoas: Unilasalle, 2018. Disponível em:
<<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/books/article/download/4709/2127>>. Acesso em: 28 maio 2019.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, J. **Comportamento Organizacional:** Gestão de Pessoas e Organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HAIR, JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HANNECK, C.; SANTOS, P.. A Importância do Comportamento Organizacional de Maneira Eficaz em Nível Individual e em Grupo, Ponta Grossa, 2018. Disponível em:
<www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/download/142/114>. Acesso em: 25 maio 2019.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2013.

JUNG, M.; KYRILLOS, L. **Comunicar para liderar.** São Paulo: Pinsky, 2015. 192 p.

JUNQUEIRA, C.; COUTO, D. S. A.; PEREIRA, K. D. S. A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38814405.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações:** O Desafio dos Líderes no Relacionamento Intergeracional. São Paulo: Atlas, 2017.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, C. ; URBINA, M. S. Eficiência Competitiva Através de Investimentos, Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0828.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MACHADO, C.; LAZZARI, A. **Universidade de Caxias do Sul. Sistema de Bibliotecas:** Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos. Caxias do Sul, 2019.

MACHADO, P. G. B. **Marketing Pessoal e Motivação.** Curitiba: E-Tec Brasil, 2013.

MARCONI, D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/10!/4/2@0:0>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, A. V. **Comportamento Organizacional:** Conhecimento Emergente, Realidade Global. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MENEGON, F. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOREIRA, V. L. A Importância da Inteligência Emocional nas Organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, Francisco Beltrão, 2017. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal:** Treinamento em Grupo. 22ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

NEUMANN, C. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações:** Produtividade, Lucratividade e Competitividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em: <<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/339/9/Livro%204%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Sistemas%20de%20Produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20Ope>

ra%C3%A7%C3%B5es%20-%20GESPO%20Longo%20Prazo%20-%20P%C3%A1ginas%20227%20a%20252.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento Organizacional: Integrando Conceitos da Administração e da Psicologia**. Curitiba: Ibpx, 2012.

POLICARPO, V. S.; BORGES, R. S. G. E. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Colaboradores, Minas Gerais, 10 fev. 2017. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p78/11218>>. Acesso em: 18 maio 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=metodo+cientifico&ots=db1-fiv7FP&sig=5lgqo7hfsd18Kkfft9INj99zR_U#v=onepage&q=metodo%20cientifico&f=false>. Acesso em: 16 jun. 2019.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, É. A.; SEVERINO, A. F. Clima Organizacional e Estresse em Equipes de Trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Flórianópolis, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100004>. Acesso em: 12 maio 2019.

RAMOS, A. P. D. F. F.; NETA, M. D. L. ; FILHO, M. L. Investigando a Inteligência Emocional e sua Aplicação à Liderança. **Revista Factus de Administração e Gestão**, Uberaba, 2016. Disponível em: <<http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/60/55>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

RAMOS, F. P. Liderança e Inteligência Emocional no Contexto da Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso Através do filme 'Mestre dos Mares'. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, 2012. Disponível em:

<<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/rcger/article/view/2260>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

REGATO, V.. **Psicologia nas Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

RIOS, L. B. D. A. A Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho, Fortaleza, 2014.

Disponível em:

<<http://ww2.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/A%20INTELIGENCIA%20EMOCIONAL%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. Bem-estar no trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000500007&script=sci_abstract&tlng=p>. Acesso em: 28 mar. 2019.

SANTOS, P. P. D.; CASAGRANDE, F.; ERCICO, J. A Importância no Desenvolvimento de Líderes pelos Gestores no Âmbito Organizacional, Chapecó, 2016. Disponível em: <[file:///D:/Usuario/Downloads/147-1-557-1-10-20161202%20\(2\).pdf](file:///D:/Usuario/Downloads/147-1-557-1-10-20161202%20(2).pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2019.

SILVA, F. D. D.; SILVA, E. R. D.; BERGAMINI, G. B. O Clima Organizacional como Fator Para o Desempenho Profissional. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA**, Ariquemes, dezembro 2018. Disponível em: <[file:///D:/Usuario/Downloads/603-Texto%20do%20artigo-2283-1-10-20190218%20\(1\).pdf](file:///D:/Usuario/Downloads/603-Texto%20do%20artigo-2283-1-10-20190218%20(1).pdf)>. Acesso em: 04 maio 2019.

SILVA, M. M. D.; SILVA, A. M. S. D. Inteligência Emocional e sua Aplicação no Contexto Educacional. **Revista de Ciências e Humanidades**, Crato, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.urca.br/ojs/index.php/BDCC/article/view/1569/1183>>. Acesso em: 19 maio 2019.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUZA, P. D. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

STEPHEN, P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

STEPHEN, R. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

TESTA, J.-P.; LAFARGUE, J.; TILHET-COARTET, V. **Liderança**. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em:
<https://biblioteca.ucs.br/pergamum/biblioteca_s/minhabiblioteca.php?arquivo=aHR0cHM6Ly9pbnRlZ3JhZGEubWluaGFiaWJsaW90ZWVhLmNvbS5ici9ib29rcy85Nzg4NTUzMTMxNDQw>. Acesso em: 06 jun. 2019.

TORRES, J. Inteligência Emocional: Por que se preocupar com isso? **BLOG BB PREVIDÊNCIA**, 2019. Disponível em: <<http://blog.bbprevidencia.com.br/inteligencia-emocional-porque-se-preocupar-com-isso/>>. Acesso em: 19 maio 2019.

WALKER, R. **Gerenciamento Estratégico de Comunicação para Líderes**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

WARPECHOWSKI, A. C. M. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SÉCULO XXI, São Paulo, 2018. Disponível em:
<http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2018/6/2018_06_0809_0845.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2019.

WAYNE, C. F.; BOUDREAU, J. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**: Uma Introdução. São Paulo: Saraiva, 2014. 251 p.